

ENRIQUE QUEMADA CLARIANA

FIT

Estrategia, valor y precio

Maximizar el verdadero valor de la empresa



PIRÁMIDE

Enrique Quemada Clariana

FIT

Estrategia, valor y precio

Maximizar el verdadero valor de la empresa

EDICIONES PIRÁMIDE

Índice

Introducción

PARTE PRIMERA. Los cuatro inductores de valor

1. El sector en el que compites
2. El modelo financiero de tu empresa
 - La importancia de tener liquidez
 - Optimiza la estructura de balance
3. Tu trozo de la tarta
 - Optimiza la inversión necesaria
4. El tamaño

PARTE SEGUNDA. El FIT: los ocho bloques que arman el puzle del éxito

5. La misión
6. La visión
7. Los valores
8. La estrategia
 - Qué es la estrategia
 - Estrategia no es mejorar las operaciones
 - Tu estrategia es lo que haces ahora
 - Elementos de la definición de tu estrategia
 - ¿Cómo ver la oportunidad?
 - Analiza el entorno competitivo
 - Diagnostica dónde yace tu oportunidad
 - Entiende la cadena de valor en tu sector
 - Define en qué negocio estás
 - Decide quién es tu cliente objetivo
 - Claves para crear una estrategia exitosa
 - Cambia las reglas de juego
 - Define una estrategia central clara
 - Construye sobre activos y capacidades únicas
 - Para ser bueno, tienes que ser malo

Añade valor real
Crea ventajas competitivas sostenibles
Aprende a reinventarte
Estrategias exponenciales

9. El modelo de negocio

¿Qué es un modelo de negocio?
Elementos de un modelo de negocio de éxito
La propuesta de valor
Los recursos clave
La cadena de actividades
El modelo de rentabilidad
El marketing
Los sistemas de control

10. El liderazgo

Sé valiente
Sé ambicioso
Ten mentalidad ganadora
Sé humilde
Sé confiable
Sé una persona orientada al servicio
Sé prudente

11. La cultura

La alineación es crucial
¿Cómo alinear al equipo con la estrategia?
Cuida a quién eliges

12. La ejecución

¿Cómo consigo que mis empleados cambien?
Concentra energías en elementos sonoros y visuales
Todas las acciones importan
Lleva el liderazgo y la responsabilidad a todos los niveles

PARTE TERCERA. El momento de la verdad: la maximización del precio

13. ¿A quién venderla?

14. ¿Cuándo venderla?

15. ¿Cómo venderla?

Las diez claves para maximizar el precio
Prepara la empresa para la venta

No te enredas con la documentación
Nunca salgas a vender enseñando una valoración
Controla y agiliza los tiempos
Busca en todo el mundo
El mejor comprador no es el que parece más natural
Muestra las sinergias
Crea competencia
Conoce las claves de la negociación
Utiliza asesores experimentados

Conclusión

Créditos

*A mi mujer Paloma,
la inspiración de mi vida.*

INTRODUCCIÓN

Tú tienes que ser el cambio que quieres ver en el mundo.

MAHATMA GANDHI

Javier funda una empresa de transporte y dedica treinta años de su vida a construir un grupo empresarial, con una amplia cartera de camiones. Distribuye productos desde España a múltiples países de Europa. Alcanza una facturación de 50 millones de dólares, gana 500.000 dólares antes de impuestos y su empresa mantiene una deuda con bancos de tres millones de dólares. A los 65 años, en plena crisis económica, decide vender porque se quiere jubilar. Recibe varias ofertas por sus acciones y la mayor de ellas es de un millón de dólares. No se puede creer el ridículo precio que le ofrecen. Tantos años trabajando, con un sueldo bajo y sin repartir dividendos..., ¿para recibir sólo eso!

Roberto crea también una empresa de servicios. Organiza rutas de autobús por Europa para turistas de Latinoamérica. En ocho años supera los 150 millones en facturación, con 15 millones de beneficios anuales, y mantiene una caja recurrente de más de 40 millones de dólares. Recibe ofertas de 200 millones de dólares por sus acciones.

Los dos ejemplos son reales. Durante los múltiples años en los que he trabajado como asesor en compraventa de empresas he visto los dos extremos: empresarios que han trabajado de manera incansable para descubrir que, al terminar su vida empresarial, apenas han creado valor, y otros que han creado verdadera riqueza para ellos y para quienes estuvieron cerca.

En este libro conjugo lo que he aprendido en *Harvard Business School* y en IESE, con mi experiencia empresarial como director general en bancos, asesor en fusiones y adquisiciones, emprendedor y empresario.

Mi objetivo es ayudarte a entender por qué unas empresas alcanzan un valor mucho mayor que otras, y por qué unos empresarios obtienen precios muy superiores por sus empresas que otros con empresas con orígenes similares.

El libro está distribuido en tres partes.

En la primera parte hablaré de los cuatro inductores de valor. Analizaré cuánto influye en el valor el **sector en el que compites**; veremos cómo puede afectar al valor final de tus acciones el **modelo financiero** que elijas; te explicaré cómo estructurar tu compañía desde el origen para maximizar tu **trozo de la tarta**, y te mostraré la influencia del **tamaño** en el valor final de tu empresa.

En la segunda parte, que abarca los ocho siguientes capítulos, te explicaré qué es el FIT y cómo puedes combinar los ocho elementos del puzle empresarial para crear empresas con beneficios superiores. Te ayudaré a entender por qué unos modelos de negocio funcionan y otros acaban fracasando. Veremos cómo crear empresas exitosas, jugando en el terreno de juego corporativo como un profesional.

Seguro que alguna vez has visto a un grupo de niños jugar al fútbol. Todos van a la vez detrás del balón y todos se apelotonan en grupo allá donde va, miran al suelo y dan patadas sin parar. Compáralo con el fútbol profesional. Cada jugador toma una posición en el terreno de juego (allí donde sus habilidades le permiten destacar más) y actúa con una estrategia concreta.

Cuando los profesionales tienen el balón localizan espacios no cubiertos y ahí lo dirigen. En lugar de atacar directamente la portería desde donde están, buscan objetivos específicos que les permitan avanzar en el terreno con el menor riesgo posible.

Sin embargo, muchos directivos actúan como los niños. Van detrás de toda clase de posibles clientes e intentan que su empresa se adapte para servir a todos ellos. Alguno te dirá: «no me preguntes cómo va el resultado, pues no estoy siquiera seguro de cuál es el juego».

Igual que el fútbol, la empresa es un juego de equipo y los beneficios son el contador para medir qué tal lo estás haciendo.

En esta sección entenderemos el FIT y sus claves. Las empresas que triunfan lo hacen porque practican el FIT. El FIT es un modelo concebido para explicarte cómo las ocho piezas fundamentales del puzle empresarial deben encajar, ser coherentes entre sí y reforzarse unas a otras para crear una empresa diferencial y exitosa. Las empresas que logran el FIT tienen beneficios superiores a las demás y sus márgenes no se deterioran a causa de la competencia.

Las compañías que practican el FIT tienen muy clara su **misión** (por qué existen), su **visión** (qué quieren ser), cuáles son sus **valores** centrales, cuál es su **estrategia** y cómo quieren construir su **modelo de negocio** para que unas piezas refuercen a otras, incrementando el valor para sus clientes y, a la vez, su propia rentabilidad. Estas empresas tienen un verdadero **liderazgo**, una cultura que alinea todos estos elementos y **ejecutan** todo ello de manera que cuadren los elementos clave, concentrando los recursos y energías en lo esencial.

Dentro de las empresas que practican el FIT, misión, visión, valores, estrategia, modelo de negocio, liderazgo, cultura y ejecución están alineados y son coherentes unos con otros. La correcta combinación y encaje de estos ocho elementos fructificará en una empresa con éxito duradero, muy rentable y valiosa.

Tener una misión que te eleve hacia un gran objetivo (visión) es prioritario para guiar y alinear a todos en la organización. Con ellas definidas, ya puedes diseñar una estrategia y un modelo de negocio compacto, que todos en la empresa entiendan y compartan.

El futuro pertenece a aquellos que creen en sus sueños. Por eso, tú debes marcar un

objetivo (visión) y poner fechas a los logros en esa dirección. ¿Qué quieres conseguir y cuándo?

Pero para lograrlo tendrás que concebir una estrategia diferencial, que defina cómo tu empresa va a ocupar un lugar único en el mercado que le permitirá conseguir un éxito sostenido.

Resulta sorprendente la cantidad de directivos incapaces de expresar su estrategia. Y si ellos no la pueden expresar, ¿cómo van a hacerlo sus empleados?

Imagínate que tiras una caja de alfileres al suelo y éstos se desparraman. Cada uno mirará en una dirección. Igual sucede en aquellas empresas sin una estrategia clara. Cada empleado y directivo mira en una dirección, y tira hacia ella en sus decisiones del día a día. El resultado son contradicciones en el equipo, que a su vez crean ineficiencias o antieficiencias y provocan la pérdida de multitud de horas para el conjunto de la organización.

Una buena estrategia exige elegir y renunciar. Elegir como clientes a los de mayor poder adquisitivo o a la clase media, apostar por margen o por rotación, por crecimiento o rentabilidad, por generalidad o especialidad, por clientes institucionales o particulares, por bajo precio o adaptabilidad... Trataremos la importancia de perder para ganar, y de definir con claridad a qué jugamos.

¿Qué va a hacer a nuestra empresa diferente respecto a lo que hacen las demás? Esta diferencia se deberá expresar en una *proposición de valor* que explique por qué el cliente objetivo debería elegir nuestro producto o servicio (y no las alternativas) y qué vamos a hacer para ser los únicos que ofrecen esa proposición, es decir, qué actividades internas vamos a realizar y alinear para conseguirlo. Este conjunto de actividades será nuestro modelo de negocio.

No es posible el éxito sin un buen liderazgo, por lo que te presentaré ideas y ejemplos que te ayudarán a ser mejor líder. Veremos que los grandes líderes han sido los que han conseguido la grandeza en múltiples facetas de sus vidas. Se trata de personas que ven el éxito como algo integral de su vida profesional, espiritual, familiar y comunitaria. Estos singulares sujetos se caracterizan porque están completamente comprometidos y absortos en cada actividad cuando la desarrollan.

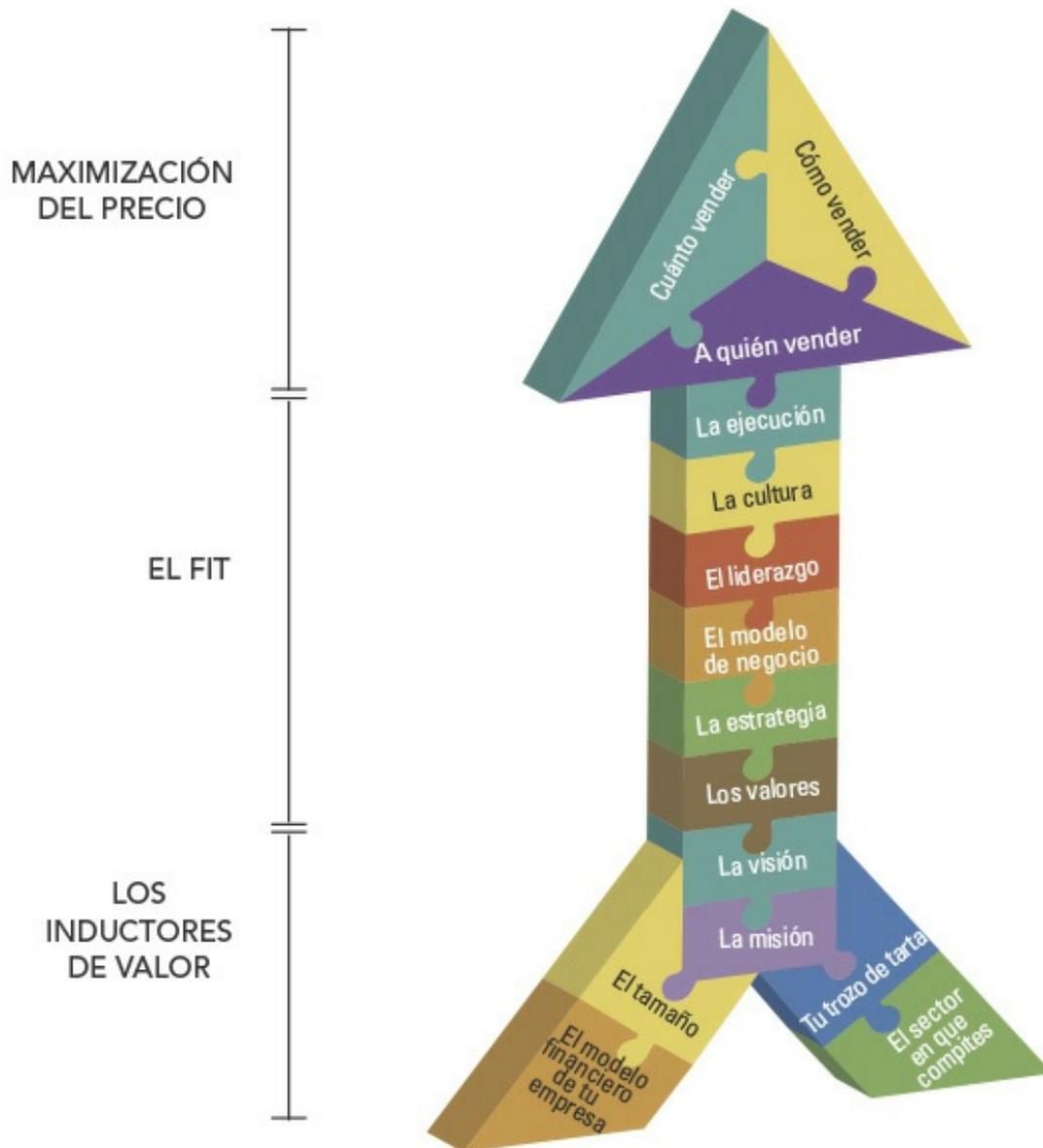
Una empresa tiene éxito cuando es liderada por un gran hombre. Veremos los siete rasgos de un gran líder empresarial: valiente, ambicioso, con mentalidad ganadora, humilde, confiable, orientado al servicio y prudente.

Analizaremos la importancia de una cultura que da autoridad a los empleados, haciendo que se sientan dueños y líderes del proyecto.

Una vez hayas conseguido definir una estrategia y un nuevo modelo de negocio, deberás consolidarlos e institucionalizar una nueva manera de actuar. Analizaré contigo cómo ejecutar y consolidar lo diseñado.

Finalmente, en la última parte veremos cómo maximizar el valor en la venta de la empresa. Hay empresarios que hacen todo bien, pero fallan cuando tienen que poner la

guinda y transmitir la empresa. Su torpeza y errores en esta fase provocan la destrucción de gran parte del valor creado. Revisaremos juntos, durante los tres últimos capítulos, las claves del precio y **cómo, cuándo** y **a quién** venderla para elevar el valor en este momento crucial, el de la venta. Comencemos.

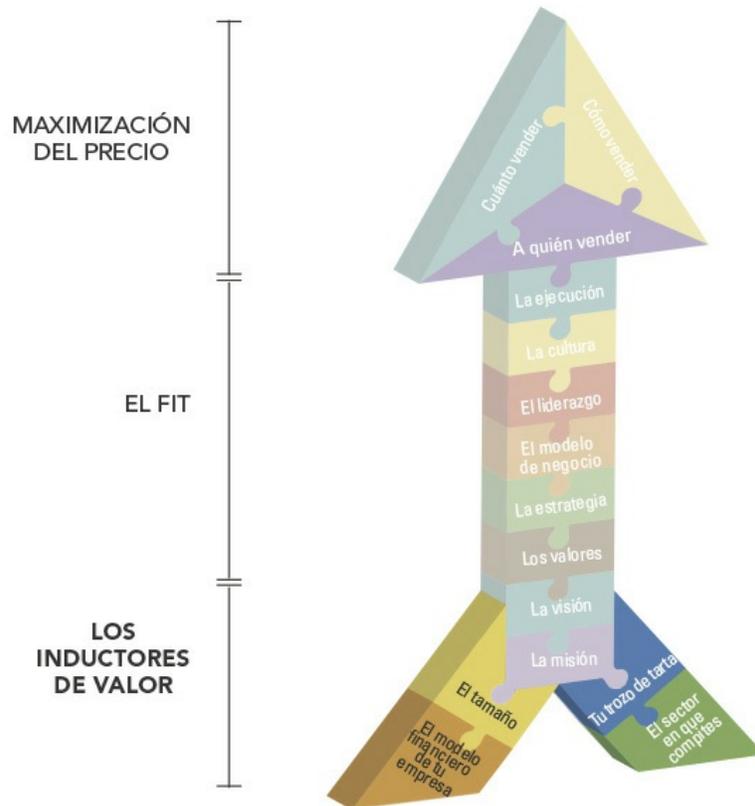


PARTE PRIMERA

LOS CUATRO INDUCTORES DE VALOR

El conocimiento no tiene valor hasta que lo pones en práctica.

ANTÓN CHÉJOV



comiendo el terreno. Se trata de Big Cola. La empresa, fundada en Perú por los hermanos Añaños y su padre, comenzó fabricando cola en una camioneta en las montañas donde actuaba el grupo terrorista Sendero Luminoso. Coca Cola no se atrevía a adentrarse ahí, dejando un espacio competitivo que esta familia supo aprovechar.

Big Cola tardó diez años en llegar a la capital del país, Lima. Otros diez años después está en veinte países emergentes y factura más de 2.000 millones de dólares. Se ha convertido en la alternativa barata a estos dos gigantes, que se ven incapaces de frenar el continuado ascenso en los países emergentes de esta empresa, cuyos valores están fundados en la humildad y la calidad. Ofrece un producto igual al de sus dos competidores a un precio un 30 % inferior.

Por el contrario, ¿sabes cuál es el sector menos rentable del mundo? La fabricación de ordenadores personales, seguida de las líneas aéreas; por eso el presidente de Virgin, Richard Branson, dijo que la mejor manera de que un rico se haga pobre es lanzando una línea aérea.

El sector de la aviación comercial es muy poco rentable porque las cinco fuerzas son potentes: los rivales establecidos compiten con intensidad en precios; los clientes son infieles y buscan precio; los fabricantes de aviones son pocos y defienden sus márgenes; los empleados están sindicalizados, y además no paran de entrar nuevos competidores, pues es muy fácil crear una línea aérea con tan sólo un *renting* de aviones. Las barreras de salida son altas, pues una vez tienes un avión debes intentar llenarlo de pasajeros. Todos intentan bajar precios en el último minuto antes del despegue, porque cualquier pasajero, a cualquier precio, suma, dado que los gastos están todos incurridos. Al mismo tiempo abundan los sustitutos como el tren, el autobús o el propio coche.

El sector en el que compites tiene, por tanto, una gran influencia. Entre 1990 y 2010 la diferencia en rentabilidad para el accionista entre el sector de bebidas carbonatadas y el de líneas aéreas comerciales fue de seis veces, con un retorno anual sobre el capital invertido del 37,6 % en bebidas carbonatadas y del 5,9 % en líneas aéreas¹⁺².

No confundas un sector que crece con un sector rentable. El hecho de invertir en un sector que está creciendo mucho no significa que vayas a obtener beneficios en él. Muchos invirtieron en la industria del ferrocarril cuando estaba explotando en América y se arruinaron; lo mismo pasó en la del automóvil a comienzos del siglo xx o en el boom de internet de finales de los noventa.

Hay sectores mejores que otros, o al menos en los que es más fácil tener éxito. Gran parte de la rentabilidad o falta de rentabilidad de tu empresa va a estar condicionada por el sector en el que compitas.

Son sectores poco atractivos aquellos en las que los competidores son parecidos, con productos o propuestas de valor similares y en los que hay capacidad ociosa.

Cuando hay pocos proveedores que fabrican el producto que tú necesitas, o cuando los clientes tienen muchas posibilidades para elegir, además de tu oferta, tienes un problema.

Si tienes una marca poco conocida, los clientes son poco fieles y hay muchos productos sustitutivos, también estás llamado a tener márgenes bajos.

Si, por el contrario, tienes un producto único, una identidad de marca potente, multitud de proveedores y ofreces un valor muy apreciado por unos clientes que tienen escasas alternativas, y si es difícil que otras empresas ofrezcan ese valor porque tienes economías de escala, una regulación que te protege o un modelo de negocio capaz de crear una propuesta de valor diferencial, entonces será más sencillo triunfar con tu proyecto. Tú puedes crear esas circunstancias.

Así lo hizo Swatch al ver que la industria relojera era invadida por los fabricantes japoneses. Cuando los competidores nipones capturaron el 80 % del mercado con relojes más baratos, el grupo Swatch decidió reinventarse y cambiarse al sector de la moda, desarrollando un amplio catálogo de diseños y colores para sus relojes que atrajo nuevos clientes y le permitió vender millones de unidades.

Estar en un mal sector no es una condena. Siempre existe alguna salida. Hay empresas que han sabido crear buenos modelos de negocio en sectores deteriorados. Son empresas que han practicado el FIT y han conseguido que las ocho piezas del puzle de creación de valor encajen para obtener una diferencia competitiva. DELL y Apple son rentables vendiendo ordenadores, y existen líneas aéreas muy rentables como Ryanair o Blue.

Son muchos los ejemplos de empresas que han tenido gran éxito en sectores de baja rentabilidad, cambiando sus reglas y sirviendo a los clientes de una manera diferente.

IKEA compite en el sector de venta de muebles a particulares, un sector muy poco atractivo, muy competido, con miles de fabricantes, con altas barreras de salida, de baja rotación, muy maduro, sin apenas crecimiento y, para colmo, cíclico y con bajos márgenes de beneficios sobre ventas, que no alcanzan el 5 %. Los clientes lo dominan, existe poca fidelidad de marca y múltiples alternativas. Se trata de un sector en el que nadie era capaz de sobresalir, hasta que apareció IKEA.

IKEA decidió no competir como las demás empresas, sino cambiar las reglas de juego del sector buscando un nuevo espacio competitivo. Hasta entonces, los muebles eran vistos como objetos que formaban parte del patrimonio familiar y se renovaban cada mucho tiempo, pero IKEA vio una oportunidad para ser diferente y apostó por fomentar que los clientes cambiasen de muebles con frecuencia, convirtiéndolos en objetos de moda.

El Circo del Sol también se encontró en un sector difícil, en decadencia, con márgenes bajos y elevados costes al transportar, alimentar y cuidar animales peligrosos. Amplió sus miras y entendió que no competía en la industria del circo, sino en la del entretenimiento: eliminó el coste de los animales, redujo las tres carpas a una, eliminó al protagonista (ahorrándose el sobresueldo de toda estrella del espectáculo) y se centró en el drama, adoptando técnicas de otros ámbitos como el teatro (al crear un guión sentimental para sus actuaciones) o de los conciertos (al definir una temática sinfónica

para cada gira).

Existe un indudable «efecto sector» que condiciona la rentabilidad de las empresas que compiten en él. Por eso, antes de crear una empresa analiza en qué sector te metes. Si ya estás en un sector, examínalo bien, no vaya a ser que te convenga reinventarlo o salir de él.

Nunca culpes, por tanto, a los demás de tus malos resultados. Si son pobres el culpable eres tú. No aceptes excusas. Si estás en un mal sector, cambia las reglas de juego o cambia de sector.

NOTAS

[1](#) ROE: Return On Equity, Retorno sobre el capital invertido.

[2](#) Standard & Poor's. Datos de 1990 a 2010 de las compañías que cotizan en el U.S. Stock Exchange.

2 EL MODELO FINANCIERO DE TU EMPRESA



Dirige tu empresa o tu empresa te dirigirá.

BENJAMIN FRANKLIN

Hay modelos de negocio que requieren mucha inversión inicial (en capital o deuda) porque son intensivos en capital (comprar máquinas, personal muy cualificado, necesidad de abundantes existencias...). En otros modelos el crecimiento de la empresa te obliga a poner nuevo dinero porque los márgenes son bajos y, como consecuencia, no puedes financiar el desarrollo con los propios beneficios. Hay otros modelos en los que se tarda mucho en cobrar lo que vendes, y eso te exige tener liquidez disponible para sostener el fondo de maniobra. Al final, todos estos modelos se equilibran cargando la empresa con una gran deuda, lo cual influye de manera determinante en el importe que recibirá el empresario cuando venda.

Recuerdo un cliente que vendía productos de electrónica de consumo. Compraba en China y tenía que adelantar el pago a sus proveedores con 90 días de anterioridad a la recepción de la mercancía. Recibida ésta la vendía a la gran distribución, que le pagaba a 120 días. Tenía que financiar 210 días de existencias antes de venderlas. Facturaba 30 millones de dólares y ganaba 200.000 dólares antes de impuestos. Su modelo de negocio era de poco valor añadido (intermediaba productos), por lo que sus márgenes eran muy bajos. Se veía necesitado de líneas de descuento para financiar tanto las existencias como el crecimiento de la empresa, por lo que acumulaba 14 millones de dólares en deuda con bancos y, como consecuencia, pagaba altos intereses.

Nos pidió ayuda para vender su empresa, convencido de que, facturando 30 millones de dólares, valdría mucho. Por más que se lo explicamos, hubo que esperar a que llegaran las ofertas para que entendiese la cruda realidad. Pocos inversores estaban dispuestos a sustituirle pagándole un elevado importe por un negocio que generaba tan pocos beneficios, que tenía una deuda tan abultada y que corría el riesgo de quiebra con tan sólo un cambio de moda en la campaña de navidad, lo que le forzaría a liquidar con grandes descuentos todas las existencias ya importadas y pagadas.

Habitualmente esas empresas, con márgenes bajos y tantos días de espera para el

cobro, se han cargado de deuda para poder crecer. Así, al restar la deuda del precio de la empresa para calcular el valor que le queda al accionista, el propietario se encuentra con que recibe muy poco.

Tienes que saber y recordar que el *valor total de la empresa* es una cosa y el *valor de las acciones* otra muy distinta. Me explico. Cuando se calcula el *valor de la empresa* se determina cuánto vale el ente completo, con independencia de quién haya puesto el dinero para su creación y para su desarrollo. Pueden haber puesto todo el capital los accionistas, o pueden haber puesto ellos un porcentaje y los bancos otro, a través de préstamos.

Cuando se vende una empresa, para conocer el *valor de las acciones*, al *valor total de la empresa* hay que restarle la *deuda financiera neta* (es decir, restarle la deuda y sumarle la caja no necesaria para las operaciones que hay en la empresa). Para que sea más fácil de entender, es como si vendes por 500.000 dólares una casa que tiene una hipoteca de 300.000 dólares. A ti, cuando te pagan, te dan sólo 200.000 dólares, pues el resto es la hipoteca que se traspasa al comprador. Los 200.000 serían el valor de las acciones y los 300.000 el valor de la deuda, de modo que el valor total de la empresa serían los 500.000 dólares.

Hablo con muchos empresarios que no comprenden esto y se desconciertan cuando el comprador resta la deuda financiera para calcular lo que les tiene que pagar. Entonces empiezan a cuestionar lo que es y no es deuda. Sin embargo, es sencillo de distinguir: lo que paga intereses es deuda financiera.

Por eso hay empresas cuyas acciones no valen nada o incluso tienen valor negativo (deberían pagar ellos por venderla). Por ejemplo, si una empresa vale diez millones de dólares, pero tiene quince millones de deuda financiera, en ese caso hay un valor negativo de cinco millones de dólares. A los accionistas no les corresponderá nada, la empresa se comprará por un dólar y los bancos tendrán que sufrir una quita de cinco millones. De lo contrario, nadie sensato aceptará comprar esa empresa, porque la compraría por debajo de su valor.

Cuando utilices financiación ajena para la operativa de tu empresa, como préstamos, líneas de crédito o *leasings*, ten presente que un tercero está «invirtiendo» (en lugar de ti) para que pueda funcionar tu empresa, y que esa cantidad deberá descontarse al calcular el valor de tus acciones. Cuanta más deuda, menos valor de las acciones respecto al valor total.

En una ocasión me pidieron que calculase el valor de una empresa de distribución de fruta y verdura. El fundador había fallecido y los hijos querían vender. La empresa facturaba 60 millones de dólares, tenía marcas muy reconocidas y la familia pensaba que valía muchísimo. El problema es que en ese sector los márgenes son muy pequeños y la empresa acumulaba mucha deuda, pues tenía que financiar el circulante. Hicimos la valoración y salió un valor de la empresa de 15 millones de dólares. Al decirselo la familia se encolerizó conmigo. Uno de ellos dijo: «¡Si papá levantase la cabeza!». Les dije que no había terminado mi exposición de valor. Les había indicado el valor de la empresa, pero en realidad, como tenían una deuda con

bancos de 14 millones de dólares, el valor de sus acciones era de 1 millón de dólares. Tuvieron que sujetar a uno que quería pegarme.

Les expliqué que durante los últimos años, mientras ellos se repartían dividendos, otra entidad, el banco, estaba poniendo dinero, y que el valor se tenía que repartir entre todos los que habían puesto el dinero. No lo comprendieron, o no quisieron comprenderlo.

Te preguntará entonces: *¿cómo puedo hacer crecer mi empresa evitando dar entrada a nuevos inversores y sin tener que meter deuda financiera?* Una manera es consiguiendo cobrar por adelantado a los clientes.

Hay modelos diseñados para cobrar antes de prestar el servicio. Cuantos más clientes ganas, más cobras por adelantado; por tanto, cuanto más creces, más liquidez tienes para financiar el crecimiento.

La revista *The Economist* ofrece suscripciones a tres años con un descuento, pero en el momento de suscribirte debes pagar el importe completo y te envían la revista semanalmente durante los siguientes tres años.

Otro ejemplo de cobrar por adelantado son las cadenas de clínicas dentales que ofrecen un tratamiento bucal completo y que llegan a un acuerdo con entidades financieras para que realicen al paciente un préstamo personal que lo financie. La clínica cobra todo el tratamiento el primer día e ingresa, además, dinero en retrocesión por captar un préstamo para el banco; de este modo, el día uno entra un dinero que financia los trabajos que se van a ir realizando a lo largo de todo un año. Con esa liquidez, la cadena puede abrir nuevos centros o contratar más dentistas. Cuantos más nuevos clientes, más caja. No requiere entrada de inversores ni financiación bancaria, pues son los propios clientes los que financian la expansión.

Lo mismo sucede con las empresas de distribución minorista como Carrefour. Cuando compran a sus proveedores acuerdan pagarles a más de 60 días; los consumidores, por su lado, compran esa mercancía en la tienda antes incluso de que el comercio haya pagado al fabricante. De esta manera sus proveedores les financian, y gracias a ello disponen de una caja que les ayuda a crecer y que incrementa sus beneficios, al obtener intereses con ese dinero.

En los modelos en los que cobras pronto y pagas tarde, cuanto más crece tu empresa más liquidez genera. Si la facturación crece, es un gran modelo; si decrece, la empresa puede sufrir mucho, especialmente cuando el empresario se ha olvidado de que había estado ingresando por los trabajos que iba a realizar en el futuro, y al encontrarse con mucha caja se lo ha gastado demasiado pronto.

Hay otros modelos de negocio que, si bien precisan una inversión inicial, a partir de ahí sus amplios márgenes generan la caja necesaria para financiar el crecimiento. Esto sólo lo consiguen de manera duradera aquellas empresas que practican el FIT, sabiendo encajar todas las piezas del puzzle empresarial, como luego veremos. Si no practican el FIT, otros conseguirán imitarles y entonces caerá necesariamente su rentabilidad.

La importancia de tener liquidez

Al final del día el objetivo es simple: seguridad.

JODI RELL

La principal causa de mortandad en las empresas es la falta de caja. No es sólo un problema para las empresas con pérdidas, pues lo puede ser también para las que dan beneficios. Muchas empresas en crecimiento y con beneficios se encuentran de repente con que se quedan sin liquidez y quiebran.

Esto sucede especialmente a aquellas empresas con bajos márgenes de beneficios sobre ventas y que están creciendo con fuerza. El crecimiento les obliga a contratar más empleados, a comprar más existencias y a invertir. Pero el dinero tarda en llegar después de las ventas, por lo que, incapaces de financiar esas necesidades operativas de fondos con sus propios beneficios, se van endeudando. Cuanto más crecen menos caja tienen, hasta que alcanzan un punto en el que no cabe más deuda (el banco deja de prestarles), se quedan sin liquidez y quiebran.

Mi recomendación es que intentes tener por norma un buen colchón de seguridad en liquidez para prevenir sorpresas y evitar que un revés reviente todo el valor que has construido.

Mi experiencia vendiendo empresas me ha enseñado que, por muy buena que sea la empresa, cuando tiene una crisis de liquidez los inversores se alejan de ella asustados y su valoración se desploma. Es curioso, pues a pesar de que debería ser entonces más atractiva, por su debilidad y por la oportunidad que presenta, la realidad es que la mayoría de los inversores son temerosos y huyen de cualquier empresa con problemas.

Cuando te lances a proyectos de crecimiento, sé prudente. Es muy importante experimentar, pero debes realizar experimentos pequeños, con riesgos medidos. No realices inversiones que, si salen mal, pueden poner en riesgo la viabilidad de tu compañía.

Optimiza la estructura de balance

Cuando combinas apalancamiento e ignorancia obtienes resultados curiosos.

WARREN BUFFETT

Los empresarios, cuando piden financiación a largo plazo, se olvidan en muchas ocasiones de que ese dinero hay que devolverlo, y cuando llega el día del vencimiento se encuentran con que no han reservado ese dinero para devolver lo prestado.

Esto no quiere decir que no debas pedir financiación, pero ten siempre muy presente que lo que te prestan no es tuyo y que lo vas a tener que devolver.

Los empresarios que practican el FIT y combinan los ocho elementos del puzle empresarial obtienen márgenes superiores. Ello les permite construir modelos de negocios saludables, con balances saludables, necesitando, por tanto, menos deuda.

Se ha escrito mucho sobre la estructura óptima de capital y deuda. Los académicos explican que es conveniente tener deuda (porque tiene un coste inferior al capital) para aumentar la rentabilidad de tus acciones. Eso es técnicamente correcto. Sin embargo, en el mundo real los beneficios pueden cambiar de manera muy drástica de un año a otro por un shock competitivo (como la entrada de un nuevo competidor que rompe precios) o por un cambio de ciclo económico.

Si los beneficios caen a la mitad, lo que parecía un ratio aceptable de endeudamiento en muy poco tiempo se dispara (una deuda de 4 veces beneficios antes de intereses pasa a ser de 8 veces) y tu empresa pasa a estar demasiado endeudada, teniendo dificultad para pagar los intereses y con claro riesgo de entrar en concurso de acreedores. Necesitarás capital justamente en el momento en el que peor foto financiera tiene la empresa. Entonces los bancos no querrán renovar las líneas de crédito y los inversores la verán como una empresa con riesgo de quiebra, lo que hará que baje drásticamente su percepción de valor, o bien buscarán aprovecharse de tu debilidad.

3 TU TROZO DE LA TARTA



El tiempo es el juez más honesto y claro.

EDGAR QUINET

El día que vendas tu compañía importará mucho qué porcentaje del capital tengas tú. Por eso debes ser cuidadoso a la hora de repartir la tarta. He visto el caso del emprendedor que da un 30 % del capital al informático que desarrolla el programa de arranque, y el día que la vende se da cuenta de que, por no pagar entonces 20.000 dólares, ha perdido una verdadera fortuna.

El problema de dar capital a los empleados en fases tempranas de la compañía es que en ese momento resulta muy difícil calcular el valor potencial. La percepción sobre ese valor que tiene tu empleado es muy distinta de la que tú tienes. Por eso, el empleado sólo quedará satisfecho con un porcentaje elevado.

Los empleados valoran poco un porcentaje del capital en una empresa pequeña, pues consideran que es ilíquida y le otorgan menos probabilidades de éxito que tú. Valoran mucho más el sueldo. Si tú crees en tu proyecto, te compensa hacer un esfuerzo y pagar mayor sueldo en lugar de dar capital.

Si no tienes recursos para pagar el sueldo que cobrarían en el mercado y quieres suplirlo entregando capital, la regla que te sugiero aplicar cuando pagues con acciones es darles con ellas el doble del valor del sueldo no percibido, pues ellos asumen el riesgo de que esas acciones no se puedan convertir en dinero.

Si quieres fidelizar a alguien que consideras crítico para ti, ofrecerle capital te permite alinearle, comprometerle y que se sienta propietario. Mi recomendación es que les des ese capital a los directivos clave, a las personas que se van a echar contigo a la espalda vuestro proyecto empresarial, los que van a defender los intereses de la empresa a capa y espada.

Una relación de socios es como un matrimonio. No ofrezca acciones a un empleado salvo que le conozcas muy bien y hayáis trabajado juntos suficiente tiempo para que estés seguro de que le quieres junto a ti el resto de tus días.

Puedes conseguir dinero de inversores, garantizando una rentabilidad determinada y comprometiéndote, en caso de no alcanzarla, a ceder acciones. Supón que para lanzar tu empresa necesitas 3 millones de dólares. Has conseguido, con tu propio dinero, con ayudas públicas y con financiación bancaria, 2,4 millones. Te faltan 600.000 dólares. Encuentras un socio que está dispuesto a invertir, pero exige una rentabilidad del 25 %. Puedes pactar lo siguiente: él pone los 600.000 como préstamo, con un interés del 13 %, y en el momento en el que se venda la empresa le compensarás con el capital necesario para que obtenga esa rentabilidad del 25 %. La diferencia entre el 25 % que exige y el 13 % que recibe es un 12 %. El 12 % de 600.000 dólares es 72.000 dólares al año. En cinco años son... ¡360.000 dólares!

Puedes pactar que el préstamo sea convertible a un valor suficiente para que obtenga esa rentabilidad anual del 25 %. Supón que se vende la empresa el quinto año por 6 millones de dólares. En ese caso él obtendrá antes de la fecha de venta un 6 % del capital, y con eso consigue una rentabilidad anualizada del 25 %.

Tú has conseguido tener la gestión de la empresa, has obtenido una rentabilidad muy superior, y tu socio obtiene el 25 % que exigía a su inversión.

Optimiza la inversión necesaria

La vida no consiste en esperar que pase la tormenta, sino en aprender a bailar bajo la lluvia.

VIVIAN GREENE

Es difícil arrancar una empresa con poco capital y hacerla crecer con los beneficios retenidos y no distribuidos como dividendos.

Antes de atraer inversores a tu proyecto debes analizar cuánto capital vas a necesitar hasta que la empresa autofinancie su crecimiento. Es muy importante que lo calcules bien, pues cada ronda de nuevo capital te diluirá más, y si hay muchas rondas puedes acabar teniendo una fracción muy pequeña de tu empresa.

Dado que todos somos demasiado optimistas con nuestras propias posibilidades, cuando hagas tu plan de negocio y debas calcular el capital que vas a necesitar hasta que la empresa se autofinancie, crea tres escenarios: optimista, realista y pesimista. Coge entonces el pesimista como el «nuevo realista» y crea uno más pesimista todavía. No te alejarás mucho de la realidad.

Mi recomendación es que empieces con recursos apretados y con no demasiado capital. Te obligará a buscar los beneficios como prioridad y a gestionar con el máximo cuidado cada dólar, ayudándote a buscar el FIT.

Muchos emprendedores creen que tienen una desventaja competitiva porque tienen menos recursos que las grandes empresas. Lo que parece una desventaja es un activo, pues la necesidad es la madre de la creatividad y para ser diferente has ser creativo. La

adversidad crea genios, la prosperidad los elimina.

En la vida empresarial, el verdadero obstáculo no es la falta de capital sino la falta de ideas. Lo que necesitas para arrancar es una reserva de conocimiento, experiencia y habilidad. Si tienes eso, el dinero aparecerá.

Las soluciones caras suelen ser un signo de mediocridad. Cuando la empresa tiene recursos abundantes tiende a malgastarlos, no es creativa e invierte cada vez más para obtener menos retorno. El asunto no es cuánto gastas, sino cuán inteligente eres gastando lo que tienes.

Para construir una marca, si no puedes invertir mucho la única manera de destacar es ser atrevido y crear una identidad fuerte. Eso es magnífico, porque en un mundo saturado de información la mayor amenaza para las empresas no es el rechazo, sino la indiferencia. El rechazo lo puedes remediar haciendo cambios, pero la indiferencia es mucho más insidiosa porque, hagas lo que hagas, pasarás desapercibido.

Una identidad fuerte te ayudará también a tener un foco claro; la única manera para sobresalir si tienes pocos recursos es estar muy enfocado. Ello te obligará a sacrificar elementos, a simplificar tu propuesta de valor, a centrarte en lo que crees que es esencial para el cliente y a ignorar el resto. El foco es una de las claves del éxito en el entorno competitivo.

La restricción económica te obligará a centrarte en un solo objetivo y te dará la oportunidad de reflexionar sobre cuáles son tus activos clave y qué podrías hacer mejor que ninguna otra compañía. Una vez identificado, deberás enfocarte en ser cada vez mejor en eso. Como explica Jim Collins, «enfocarte sólo en lo que puedes hacer mejor que cualquier otra organización es el único camino para la grandeza»¹.

No tener recursos puede ser también una bendición cuando se trata de innovar. Es más difícil innovar y desarrollar un modelo de negocio rentable cuando tienes los bolsillos llenos que cuando tienes que buscar maneras de ofrecer nuevas soluciones a precios razonables. Las grandes organizaciones suelen ser lentas de movimientos y tienen dificultades para adaptarse a los cambios. Tú puedes ser más rápido y capturar la oportunidad de cambio en tu sector.

Las empresas pequeñas pueden hacer judo con los competidores de mayor tamaño. David Yoffie y Mary Kwak, en su libro *Judo Strategy*, nos explican el judo empresarial. El judo es un arte de lucha manual en el que usas el peso y los esfuerzos de tu oponente para vencerle. En el judo ganas agarrando a tu oponente y aprovechándote de su iniciativa, mientras evitas el ataque frente a frente.

En la estrategia del judo puedes vencer al competidor haciéndole extraordinariamente difícil la respuesta y apalancándote en sus propios activos. Te apalancas en sus activos cuando lanzas un ataque que convierte su fortaleza en debilidad. Es lo que hizo David en su lucha contra Goliat. Goliat era grande y llevaba mucho peso entre su espada, armadura y escudo, lo que le restaba agilidad. David era pequeño y rápido. Goliat no podía correr para alcanzarlo. Por eso David evitó la lucha frente a frente, se mantuvo a

distancia y lanzó con su honda una piedra que impactó a Goliat en la frente y le mató. Supo convertir la fortaleza de Goliat en su debilidad.

Las fuertes inversiones se convierten en barreras para el cambio, porque atan a la empresa a una manera específica de competir. Sus activos se pueden convertir en el mayor enemigo de una empresa cuando cambian las reglas competitivas en un sector.

En España en los años ochenta había siete grandes bancos. El más pequeño de ellos, Santander, rompió el *statu quo* lanzando los *súper depósitos*, que ofrecían una alta remuneración a los clientes. Los demás bancos, como tenían una base de clientes muy superior con depósitos poco remunerados, no pudieron reaccionar, pues entonces tendrían una importante pérdida. Esa estrategia de aprovechar la fortaleza de sus competidores para convertirla en debilidad permitió al Santander crecer y convertirse en el líder en España.

Blockbuster era un Goliat, pues poseía 9.000 tiendas de alquiler de películas y era el líder del sector hasta que apareció Netflix, un David que con pocos recursos supo maniobrar para superarle. Con el surgimiento de internet Blockbuster no pudo reaccionar, pues estaba atado por sus propias inversiones, y quebró, permitiendo que Netflix se hiciera con el mercado de alquiler de películas.

Tamaño y poder no significan nada en el judo, porque tú usas los esfuerzos del competidor para vencerle. La clave del judo es utilizar tu velocidad y agilidad, mantener tu equilibrio y utilizar la fuerza de tu oponente para ganarle. Es reinventar las reglas de la competición de manera que a tus competidores les resulte difícil seguirte.

Los ejemplos anteriores prueban que, para tener éxito, no precisas de mucha inversión. Lo que necesitas es definir el espacio competitivo de manera que te dé a ti ventaja.

NOTAS

¹ Collins, J. (2001). *Good to great*. Harper Collins Publishers.

4 EL TAMAÑO



El esfuerzo y el coraje no son suficientes sin propósito y dirección.

JOHN F. KENNEDY

Las empresas pequeñas valen menos, proporcionalmente, a las grandes, porque son más frágiles, menos estables y tienen más posibilidades de quebrar. Todo ello las hace ser menos atractivas para una operación corporativa y, por tanto, menos líquidas que las grandes.

El que compra una empresa asume el riesgo de que le engañen o de pagar por encima de su valor. Ese riesgo disminuye si aumenta el tamaño, y por eso las grandes empresas son mucho más atractivas para los inversores.

Cuando la empresa es pequeña está más vinculada con el propietario. De hecho, en ocasiones este propietario en sí mismo es la empresa. Si el propietario vende y se va, puede que no hayas comprado nada y que tu inversión se disuelva como un azucarillo.

Cuando las empresas crecen desarrollan estructuras organizativas, y eso las hace menos dependientes del dueño.

Es también difícil vender una empresa pequeña porque los que más pueden pagar (las grandes empresas o los inversores institucionales) contratan habitualmente auditores y abogados de prestigio y, por tanto, costosos. El coste de los asesores puede resultar muy alto en proporción al coste de la empresa a comprar.

Las grandes empresas extranjeras pagan habitualmente múltiplos más altos que las locales, ya que buscan tomar posición en los países a través de líderes nacionales, regionales o de producto. Por eso, alcanzar el liderazgo en alguna categoría te permite lograr un precio de venta muy superior.

Si el sector en el que compites está desagregado, puede ser interesante que líderes tú su concentración con fusiones o adquisiciones, y después vendas a una multinacional. Les haces el trabajo de concentración del sector y luego cobras por ello.

Como ves, la preparación supone el 99 % del éxito. Las decisiones que tomas en el

arranque de una empresa van a condicionar drásticamente tu retorno final. Ten muy presente estos cuatro factores (el *sector*, el *modelo financiero*, tu *trozo de la tarta* y tu *tamaño*), pues tendrán gran influencia cuando llegue la hora de materializar y poner la guinda al esfuerzo de muchos años.

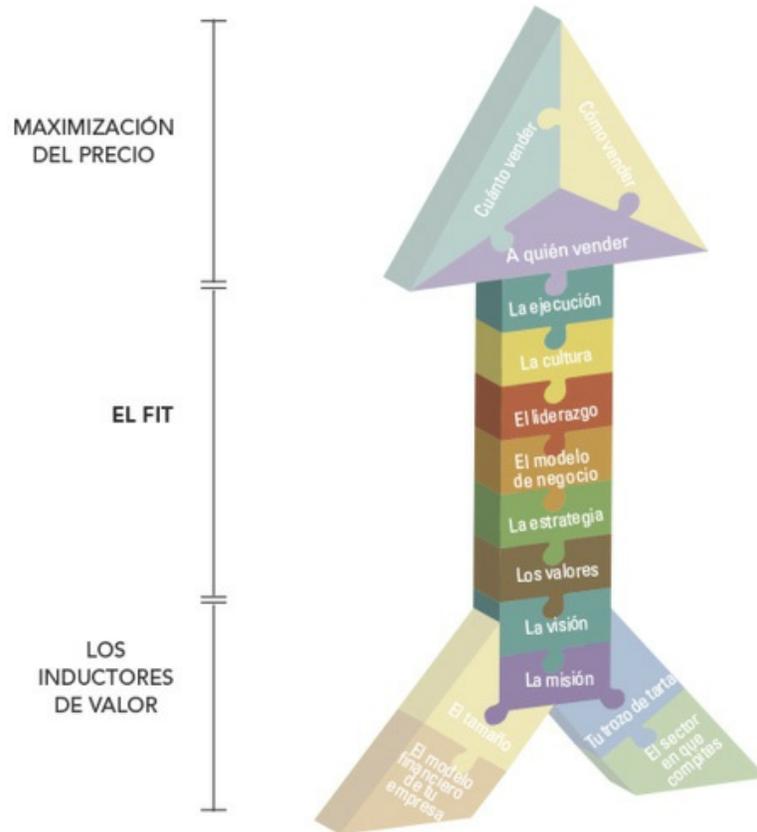
Una vez analizados los cuatro aspectos a cuidar en el arranque y diseño de tu empresa, para que el día de la venta el valor de tus acciones sea superior, pasamos a explicar el FIT, con los ocho bloques que arman el puzle empresarial.

PARTE SEGUNDA

EL FIT: LOS OCHO BLOQUES QUE ARMAN EL PUZLE DEL ÉXITO

No estamos definidos por lo que hacemos, sino por el porqué de hacerlo.

DAVID HEATT



Hay veces en que todo un sector se acostumbra a realizar las cosas de una manera determinada, que no es la mejor para el cliente. Estas situaciones ofrecen la posibilidad de crear una empresa diferente, que sirva al cliente de una manera mejor. Para que tu propuesta sobresalga y sea rentable deberás alinear y encajar los ocho elementos del puzle empresarial, creando un FIT con ellos.

Para tener éxito en tu empresa, división o departamento deberás definir con tu equipo la **misión**, la **visión** y unos **valores** determinados que deberán estar alineados y que guiarán la toma de decisiones.

Tendrás que conseguir la involucración y compromiso de todos. Habrás de definir una clara **estrategia** y un **modelo de negocio** que sea difícil de replicar.

Todo ello bajo un estilo de **liderazgo** que refuerce todos los anteriores elementos y una **cultura** que tu equipo sienta como propia y que te ayude en la **ejecución**, de manera que se alineen los elementos anteriores.

Es lo que hizo Southwest Airlines cuando decidió servir al segmento de clientes que no viajaba en avión porque era caro. Optó por competir contra el autobús y cambió de esta manera las reglas de juego de la aviación. Su modelo de negocio se configuró de manera diferente al resto de las líneas aéreas: sin colas para entrar en el avión, con salidas muy frecuentes, sin retrasos y con precios bajos.

Para minimizar costes eligió volar solo punto a punto, sin escalas, y trabajar únicamente en ciudades pequeñas o en aeropuertos secundarios de las grandes ciudades. Decidió volar con un único tipo de avión, el 737, lo que le permitía mantener unos costes operativos muy bajos y crear una mecánica para revisar y limpiar el avión a gran velocidad, manteniéndolo en vuelo mucho más tiempo que sus competidores y generando así mayores ingresos por avión. Eligió no utilizar intermediarios para las reservas y no asignar asientos en los aviones, lo que minimizaba costes y tiempo. Todas las actividades y decisiones estaban encaminadas a tener bajos precios, y los extras que daban no suponían un coste, como azafatas simpáticas y divertidas a cambio de no dar comidas.

Southwest Airlines no creó el modelo de negocio, sino que se lo copió a Pacific Southwest, empresa que quebró porque fue inconsistente e intentó jugar fuera de su propio modelo. Southwest Airlines sí fue fiel al modelo y consistente en el tiempo, y triunfó.

Si el modelo es efectivo, los competidores se lanzarán a imitarlo y copiarán algunas de sus facetas. Pero si logras, como hizo Southwest Airlines, establecer un modelo de negocio en el que unas piezas se refuercen con otras, incrementando el valor de cada

una, a la competencia le resultará muy difícil replicar el modelo completo y, por tanto, no podrá dañar tu rentabilidad.

El FIT te permitirá crear un sistema en el que todos los elementos se refuercen, multiplicando el valor, creando un modelo de negocio que alinee todos y cada uno de los elementos con la estrategia, la visión y la misión, de manera que la coherencia sea completa y todos los empleados trabajen sincronizados en la misma dirección.

A lo largo de los siguientes ocho capítulos iremos viendo cómo hacerlo.

5 LA MISIÓN



Tu propósito en la vida es encontrar tu misión y dedicarle a ella todo tu cuerpo y alma.

GAUTAMA BUDDHA

La misión expresa la manera en que la empresa quiere cambiar el mundo en el que actúa. Se trata de una fuente de inspiración que guía las acciones de todos en la organización y les une en un foco común¹.

La misión de una empresa debe reflejar la razón de su existencia: cuál es su objetivo, por qué existe... Ayuda a todos a entender la contribución que van a hacer a la sociedad, su propósito. ¿Sabes tus empleados cuál es el propósito de la empresa y cómo debería influir en todo lo que hacen y en cómo lo hacen?

La misión ha de ser inspiradora, también para los clientes. *¿Están éstos orgullosos de consumir tus productos o usar tus servicios?* Una misión clara te hace distinto. Por eso las empresas con una misión definida atraen mejor talento, el cual está más motivado y comprometido.

No estamos definidos *por lo que hacemos*, sino *por qué lo hacemos*. El dinero debería ser para ti el subproducto de la excelencia. Una empresa que sólo busca hacer dinero es una empresa triste.

Las personas no se mueven sólo por dinero, sino que buscan hacer algo grande. La misión inspira. Steve Jobs captó para Apple a John Sculley, entonces vicepresidente de PepsiCo, diciéndole: *«¿Quieres pasar el resto de tu vida vendiendo agua azucarada o quieres una oportunidad para cambiar el mundo?»*.

No has de confundir la misión con los objetivos. La misión es el propósito, refleja el alma de la compañía. Los objetivos cambian, la misión no.

La misión de Nike es *«experimentar la emoción de la competición, ganar»*, la de Walt Disney es *«hacer feliz a la gente»*, la de McKinsey es *«ayudar a corporaciones líderes y gobiernos a ser más exitosos»*, la de Sony es *«experimentar la alegría de avanzar en la tecnología para beneficio del consumidor»*. *¿Cuál es la de tu empresa?*

¿es clara? Si no lo es, ha llegado el momento de definirla con claridad.

No se trata de describir lo que haces, sino de concretar un propósito, lo que quieres ser.

3M define su misión como *«una búsqueda permanente para resolver de manera innovadora problemas no resueltos»*.

Starbucks no sólo vende café caro. Su misión es *«ser el tercer lugar en tu vida, después de tu casa o tu empresa»*. Todo lo que hace, desde los muebles hasta su atmósfera y lenguaje, reflejan dicha misión.

La misión de IKEA es *«crear una vida mejor en el día a día para la mayoría»*. Su fundador, Ingvar Kamprad, define IKEA como una empresa que ofrece una amplia muestra de muebles funcionales para el hogar, bien diseñados y a precios tan bajos que la mayor parte de las personas pueden pagarlos.

La misión de Airbnb es *«conectar a la gente en la vida real alrededor del mundo a través de un marketplace de comunidad»*. Es una visión más amplia de lo que Airbnb hace en la actualidad: alquilar espacios. Puedes alquilar una casa, un iglú, un camarote en un barco, una isla, un castillo, un sitio en una tienda de campaña, en una cola de espera para comprar el último iPhone..., todo lo que puedas imaginar.

Google tiene como misión *«organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil»*. Como consecuencia, tiene Google Book Search, Google News, Google Finance, Google Calendar, Blogger, Google Maps, etc.

Los autores Collins y Porras recomiendan describir lo que haces y luego preguntar cinco veces por qué eso es importante, hasta que aparezca el propósito principal de la organización.

Para entender el propósito central, pregúntate: *¿Qué se perdería si la empresa dejase de existir? ¿Por qué merece la pena que esta empresa exista? Si no existiese, ¿habría que crearla?*

Patagonia, empresa de venta minorista de ropa para escalada y deportes extremos, es conocida como la líder mundial en responsabilidad medioambiental. Fue creada en 1970 por Chouinard, un escalador que buscaba fabricar material de escalada de más calidad para él y sus amigos.

Chouinard explicó que él nunca estaría conforme con las reglas habituales de hacer negocios. Patagonia estableció como su misión *«hacer los mejores productos, causar el menor daño necesario y usar la empresa para inspirar e implementar soluciones para la crisis medioambiental»*. Eliminó de sus productos los elementos químicos antiolorosos en 1998 y fabrica todos sus productos de algodón a partir de algodón orgánico (lo que le ha hecho aumentar sus costes). Todas sus decisiones están movidas por el objetivo final, aunque resulten caras, difíciles y consuman tiempo.

La compañía sugiere en sus anuncios a los clientes que sólo compren lo esencial y que reciclen, haciendo una llamada al consumo responsable. Ha llegado a realizar una campaña totalmente en línea con su misión, con anuncios que dicen: *«No compre esta*

chaqueta, repara la tuya, recicla, pero no hagas más daño al medio ambiente». Esta valiente fidelidad a su misión ha multiplicado su notoriedad. Patagonia gasta menos de un 1 % en ventas y marketing, pero su obsesión medioambiental atrae mucha atención por parte de la prensa y el público.

Patagonia cobra un 50 % más que las marcas de mercado masivo y un 20 % más que las especializadas en montañismo. Sus productos son para sus clientes esenciales, aquellos que llevan vida de mochilero. La simplicidad es su principal motor en diseño, con productos simples, funcionales y multifuncionales.

La empresa factura 333 millones de dólares, con un 9 % de beneficios sobre ventas y un retorno al capital del 10 %, superando en margen y retorno a sus grandes competidores.

Una vez que hayas definido tu misión, para validar si está bien formulada pregúntate: *¿Vamos a crear una diferencia que realmente merezca la pena para los clientes?* Evita proclamas tipo «ser el mejor», «ser excelente» o «ser el más grande».

Tus verdaderos clientes deberían conocer tu misión, y creer e identificarse con ella. Una manera de diferenciarte de los competidores es expresando tu misión y explicando por qué es única.

Dedica tiempo a definirla, porque ha de marcar tu dirección. Todo el resto de elementos (visión, estrategia y modelo de negocio) deberán ayudar a alinear a tu organización con esa misión. Tal vez tardes tiempo en encontrarla, pero debes buscarla con ahínco.

Muchas, muchísimas empresas viven sin misión, dando tumbos y cambiando su rumbo estratégico cada cierto tiempo, perdiendo valor en el proceso. Si quieres alinear a tu organización con un rumbo, sería bueno que todos conocieran ese rumbo y dónde quieres llegar.

La misión, en resumen, es el alma de tu empresa, lo que te conduce a un propósito más elevado que te guía.

NOTAS

¹ Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*. September-October.

6 LA VISIÓN



Construir una empresa visionaria requiere 1 % visión y 99 % alineación.

JIM COLLINS

La visión expresa en qué queremos convertirnos, qué queremos lograr. La visión es tu destino.

No confundas ni la misión (la razón por la que existimos) ni la visión (en qué queremos convertirnos) con las capacidades (en lo que somos buenos). Son temas totalmente diferentes. Las capacidades puedes cambiarlas, adquirir otras nuevas, pero la misión y visión son irrenunciables.

Ten objetivos pequeños y tendrás resultados pequeños. Ten objetivos grandes y tendrás grandes éxitos. Dado que de cualquier manera tienes que ponerte objetivos, ¿por qué no te los pones grandes? De hecho, aunque parezca lo contrario, a la larga todo resulta más fácil cuando trabajas con objetivos grandes.

Cuando IBM era pequeña, su director general Thomas Watson visualizó la gran IBM que conocemos ahora. Entonces se llamaba *Computing Tabulating Recording Company*, cambiando su denominación por *International Business Machines Corporation* para que representase la visión de magnitud que él tenía para la empresa. Al final de su vida, cuando le preguntaron en qué momento vio que IBM iba a ser tan exitosa, respondió: «*al principio*». Es más fácil volver de un sitio que ir hacia él. Para hacerlo, visualiza el final, el logro, y dirígete hacia él.

Para que sea inspiradora, la visión ha de ser ambiciosa, un reto de suficiente entidad que estimule y unifique a toda una organización para conseguir un fin. Para que sea efectiva, debe ser concreta, visualizable, real. La visión de la NASA en los sesenta era llevar al hombre a la Luna, y logró unir a toda una nación a su alrededor. El Gobierno pidió a todos los profesores de matemáticas que se matriculasen en cursos avanzados o en doctorados. Al principio no sabían cómo, pero sabían que lo iban a lograr.

Walt Disney falleció seis años antes de la apertura de Disney World. En la ceremonia de apertura dos ejecutivos estaban sentados juntos. Uno dijo: «*¿Qué pena que Walt no ha*

podido estar aquí para verlo!». El otro respondió: «Estás equivocado. Walt lo vio, ¡por eso está aquí!».

Ford se propuso democratizar el automóvil y que todo ciudadano pudiera tener uno; Boeing se propuso ser el actor dominante en el mundo en aviación comercial; Komatsu se propuso superar al gigante americano Caterpillar (CAT) con la frase que gritaba toda la organización en japonés «Maru CAT» (rodear a CAT); General Electric se propuso ser número uno o dos en cada mercado; Nike se propuso en los sesenta destrozarse a Adidas; Stanford, ser el Harvard del Oeste; SONY, cambiar la imagen de calidad pobre de los productos japoneses; ONEtoONE Corporate Finance, tener oficinas en todas las ciudades del mundo donde haya suficiente negocio para justificar la presencia de un asesor en fusiones y adquisiciones... Como ves, se trata de motivaciones concretas y estimulantes.

La misión nunca se alcanza de manera completa, la visión sí. Una vez se ha conseguido, se elegirá una visión nueva y más ambiciosa.

La visión ha de ser audaz, difícil, un verdadero reto. Inicialmente suele parecer absurda a los empleados; para que éstos creen en ella han de ver una absoluta determinación del líder en conseguirla. La clave no está en el reto, sino en el compromiso con alcanzarlo.

Los que lanzan la visión son llamados visionarios, porque ven cosas que los demás consideran imposibles y las hacen realidad. Todo tu conocimiento es sobre el pasado, pero tus decisiones son sobre el futuro. Con tu visión puedes abrir nuevos caminos, en lugar de seguir los ya conocidos por los competidores.

Un verdadero empresario tiene que tener imaginación, ver visiones y soñar. Las personas consideran los límites de su propia visión como los límites posibles de la realidad. El empresario visualiza, ve cómo convertir esa visión en realidad, se hace un cuadro mental y se pone a materializar ese cuadro añadiendo detalle sobre detalle.

Pero la visión no se alcanza sólo con tenacidad, compromiso e ilusión. Para hacerla realidad es preciso compartir valores y diseñar una estrategia exitosa y un modelo de negocio diferencial, como veremos seguidamente.

7 LOS VALORES



Los clientes no sólo quieren entender tu historia, quieren ser parte de ella.

ROBERT FABRICANT

Los valores son aquello en lo que creemos y con arreglo a lo cual nos comportamos. No se crean en una reunión de estrategia, pues ya están en la organización; la clave es descubrirlos, expresarlos y vivirlos. Pregunta a tu equipo: *¿Cuáles son nuestros valores fundamentales?*

Los valores no tienen como objetivo diferenciar a las empresas, sirviendo para guiar e inspirar a las personas que trabajan dentro, no a terceros. Nuestros valores personales guían nuestras acciones, e igualmente ha de suceder en la empresa. Si la empresa no tiene unos valores comunes y claros, cada uno reaccionará a los acontecimientos de acuerdo a sus propias opiniones, generando constantes desalineaciones.

Los valores refuerzan la misión de la empresa, debiendo ser coherentes y estar alineados con ésta. Los clientes objetivos serán aquellos que se identifiquen con vuestros valores, porque también son los suyos. Patagonia, Apple o Wal-Mart son claros ejemplos de empatía entre la marca y el cliente.

Apple estableció como valores la creatividad, el cambiar el mundo en favor del cliente. Así lo refleja Steve Jobs en su anuncio de 1997 titulado *Piensa diferente*: «Este es un homenaje a los locos, a los incomprensidos, a los rebeldes, a los problemáticos. A las fichas redondas en los huecos cuadrados. A los que ven las cosas de otro modo. Ellos no están sujetos a las reglas y no respetan el statu quo. Puedes citarlos, discrepar de ellos, glorificarlos o maldecirlos. Pero lo único que no puedes hacer es ignorarlos. Porque ellos cambian las cosas. Impulsan al género humano a avanzar, y aunque algunos puedan verlos como locos, nosotros los vemos como genios. Porque sólo quienes están tan locos como para pensar que pueden cambiar el mundo... son quienes lo cambian». Las personas creativas y rebeldes se identifican con Apple y quieren sus productos.

Las compañías exitosas en el largo plazo viven marcadas por unos valores que no

varían y un propósito que no cambia. *¿Están tus valores representados en tu servicio? ¿Qué legado al mundo va a dejar tu empresa?*

Si los valores están claros, son una magnífica guía para cualquier miembro de la empresa cuando deba tomar decisiones difíciles.

El miércoles 29 de septiembre de 1982 una niña de 12 años llamada Mary Kellerman y un trabajador postal de 27 años llamado Adam Janus, ambos vecinos de Chicago, morían por causas extrañas. Horas después el hermano de Adam también fallecía. Las tres víctimas habían consumido Tylenol extrafuerte. Se descubrió que había cianuro, una sustancia mortal, en su organismo.

En esa época Tylenol era el claro líder del mercado de analgésicos en Estados Unidos, un mercado en el que obtenía 680 millones de dólares. Johnson & Johnson había gastado más de 155 millones de dólares en publicitar la marca desde 1976 y sus ventas representaban un 15 % de la cuenta de resultados.

Al día siguiente Johnson & Johnson encontró pequeñas cantidades de cianuro en el departamento de control de calidad, material que se usaba para testar la pureza de los materiales básicos, un requisito de la *Federal Drug Administration* (FDA).

Ese mismo día James Burke, consejero delegado de Johnson & Johnson, tomó la decisión inmediata de retirar 31 millones de frascos de Tylenol de las tiendas, con tremendas consecuencias en pérdidas económicas y de reputación. La acción se desplomó en Bolsa.

¿Por qué lo hizo? ¿Por qué tan rápido? Porque miró al Credo de Johnson & Johnson, y éste decía: «*Creemos que nuestra primera responsabilidad son los doctores, enfermeras y pacientes, las madres y todos los que usan nuestros productos*». El Credo (creado en la década de los cuarenta) era muy claro: primero las personas y luego todo lo demás; quedaba claro qué era importante para Johnson & Johnson, y su consejero delegado supo estar a la altura. Esa acción fue determinante para convertir a Johnson & Johnson en una referencia de fiabilidad y compromiso para toda la industria farmacéutica. Perdieron para ganar. Y ganaron, pues cuando Tylenol volvió al mercado las ventas se dispararon.

El fundador de Walt Disney estableció como valores la imaginación y transmitir el bien a través de sus películas. Eso ha sido una guía central que ha marcado un rumbo para Disney en todos sus años de existencia.

Nodstrom lleva el servicio al cliente hasta extremos de recomendar las tiendas de competidores si saben que éstos tienen mejor producto para dicho cliente.

Google tiene como valores la creatividad y la innovación. Como consecuencia, dedica ingentes recursos a buscar personas innovadoras y creativas, invita a los empleados a dedicar un día a la semana a trabajar en lo que quieran, les anima a arriesgar y tiene el *Google Founders Award* para aquellos equipos que hayan hecho un trabajo extraordinario. El 90 % de los empleados contestaron en una encuesta que Google les empujaba a ser creativos no sólo en su trabajo, sino también en el balance con su vida

privada. Esta empresa ha creado un entorno de trabajo en el que todo el mundo puede hablar libremente y buscar la innovación continua.

Sony tiene como valores ser pioneros, no seguir a otros, hacer lo imposible y fomentar la creatividad y habilidad de la gente.

Las empresas extraordinarias no eligen ciertos valores porque estén de moda en ese momento, sino porque son un reflejo de ellos mismos, de cómo son. En ocasiones se trata de valores que van contracorriente.

Un caso de autenticidad es Patagonia. En el tablón de las oficinas se publican las condiciones del día para realizar *surf*, y si son buenas los empleados dejan el trabajo para *surfear*. Todos los edificios están diseñados pensando en el medio ambiente, con paneles solares, luz natural y sistemas de calefacción y ventilación naturales. Los empleados ven la empresa como una familia, no como un sitio de trabajo, escalan juntos los fines de semana y la empresa tiene una rotación menor al 5 %.

La mayoría de las empresas no tienen claros sus valores, mientras otras los han escrito pero no los viven, y sus empleados no los conocen o no los recuerdan.

La manera de encontrar los valores es mirar dentro, con honestidad, y buscar aquellos que son realmente centrales para tu empresa. No busques más de cuatro. Estos valores se consolidan con el tiempo, afianzándose en la cultura de la organización si se viven de manera consistente. Si se traicionan, se disuelven y pierden su valor.

Si tratas de inventar valores que no están ya dentro de la empresa, no servirá para nada, pues los empleados conocen los verdaderos valores y no se van a dejar engañar ni van a comprar valores que no son ciertos.

Los valores que encuentres deberán guiar tu actuación cuando convenga a los resultados de la empresa, pero también cuando no convenga, pues están por encima de los resultados, como hemos visto con el ejemplo de Johnson & Johnson.

Si el mercado es incompatible con los valores no hay que cambiar éstos, sino cambiar de mercado. Si no te gustan los valores que hay en tu empresa, empieza a trabajar para cambiarlos, pues llevará tiempo.

Para identificar cuáles son tus valores centrales, Jim Collins y Jerry Porras utilizan el test de Grupo de Marte. Imagina que te piden que recrees los atributos de tu empresa en otro planeta, pero sólo tienes sitio en la nave para cinco personas. ¿A quién enviarías? A las personas que entienden y viven mejor tus valores centrales, que representan mejor el código genético de la organización. Detente aquí y haz el ejercicio.

Si emprendieses mañana un nuevo proyecto empresarial, ¿*qué valores centrales tendría?* ¿*Los mantendrías aunque supusiesen una desventaja competitiva?* Sólo en caso afirmativo se trataría de valores reales y duraderos.

No todo el mundo encajará con los valores de tu compañía ni los compartirá. Los valores te van a servir para determinar qué personas deben estar dentro y cuáles no.

Patagonia elige a sus empleados en función de sus valores. Ficha mochileros preocupados con el medio ambiente y con espíritu emprendedor. «*Puedes enseñar a un*

mochilero a hacer negocios, pero no puedes enseñar a un MBA a escalar», dice su presidente.

Zappos es una empresa de venta de zapatos por Internet en la que la cultura de servicio es muy fuerte. Después de enseñar la empresa, su cultura y sus valores a los nuevos posibles fichajes que ha seleccionado, les ofrece regalarles 2.000 dólares y que no entren. Están contentos de perder a quienes prefieren el dinero, pues a esos les falta el suficiente entusiasmo para merecer trabajar allí.

Deberías aprovechar las entrevistas de selección para validar si la persona encaja con tus valores y si los tiene dentro. Sólo en ese caso se apasionará con tu propósito y lo hará suyo. *¿Contratas personas en función de sus valores o de sus habilidades?*

Oakley, la empresa fabricante de gafas de sol para deportistas de alto rendimiento, ficha sólo personas que practican mucho deporte y que son altamente competitivas. Únicamente quiere empleados apasionados con lo que hace la empresa.

No se trata de palabras, ni de frases bonitas y acertadas, sino de valores reales de la empresa, estén expresados en frases o no. No busques la frase, busca entender los verdaderos valores de tu organización.

8 LA ESTRATEGIA



Los mayores problemas del mundo pueden convertirse en los mayores mercados.

PETER DIAMANDIS

Tú también estás condicionado por la manera en la que se hacen los productos o se prestan servicios en tu sector. Tal vez piensas que así es como hay que hacerlo, pero no es verdad. Tienes que aprender a desaprender para crear una manera mejor de servir a los clientes.

Para tener éxito a largo plazo vas a tener que posicionar tu empresa para que tenga una ventaja competitiva clara y propietaria. El mundo empresarial es como un trineo de perros; para aquel perro que no está el primero en la fila, para el que no lidera, las vistas nunca cambian.

Estrategia no es establecer objetivos, pues antes de establecer objetivos debes entender lo que quieres ser.

¿Cómo vas a crear un valor superior, dónde y para quién? Debes identificar las capacidades que tenéis tú y tu equipo, y aquellas otras que necesitáis, para responder con éxito a esta pregunta.

Te animo a que vayas reflexionando mientras analizamos ejemplos reales de empresas que han sabido aprovechar sus capacidades para conseguir el FIT, creando a partir de ellas modelos completos y diferenciales en los que todas las piezas encajan y se refuerzan.

Qué es la estrategia

No entras en el sistema para ver si funciona, porque si estás en el sistema no puedes ver fuera de él.

BARBARA KENT

Si preguntas a varios jóvenes qué quieren conseguir cuando tengan cuarenta años, la mayoría te dirá lo que quieren tener. Pocos responderán el tipo de persona que quieren ser. Estos segundos son los que tienen una idea clara de adónde van. Lo mismo sucede con las empresas, pues muchas piensan sólo en términos de dinero y no saben dónde van¹. No tienen una estrategia.

Tener estrategia no es hacer correctamente las cosas, sino que consiste en hacer las cosas correctas para dar un servicio diferencial y a la vez rentable para la empresa.

Una buena estrategia consiste en decidir qué es lo que no vas a hacer. Exige que tomes decisiones difíciles y seas consistente con esas decisiones, así como reducir drásticamente tus prioridades, porque si tienes diez prioridades es que no tienes ninguna.

Has de entender cuál es el terreno de juego que marca el entorno competitivo de tu sector, y visualizar, en función de tus capacidades, en qué posición del campo tienes más oportunidades para ser un jugador sobresaliente.

Dentro del sector en el que compites puede haber muchos terrenos de juego. Tú tienes que entender cuál es tuyo, en qué terreno quieres competir, qué tamaño tiene, hasta dónde alcanza y qué tipo de clientes no incluye; también en qué zonas geográficas vas a batallar, en qué tipo de clientes te vas a centrar o qué tipo de necesidades vas a cubrir. Cuanto más específico sea el terreno que elijas, menos se cansarán tus jugadores y más podrás dominarlo.

No olvides que en el entorno actual el terreno competitivo no es estático, pues está moviéndose constantemente. Afortunadamente, ese movimiento es generador de oportunidades para quien sepa entender el juego, visualizar el terreno, saber hacia dónde se mueve y cuál es su posición óptima en él. Tú, como un jugador profesional, tienes que encontrar espacios de oportunidad en los que puedas crear un valor único. Tienes que tomar una posición en el terreno en función de las capacidades que te hacen distintivo y superior en ese espacio.

Reflexiona sobre cuál es el sector en el que compites. Es posible que, tras realizar una reflexión profunda, cambies tu manera de entender a tus competidores o veas nuevos competidores.

Es lo que le pasó al Circo del Sol, que entendió que no competía en circo, sino en entretenimiento, o a Southwest Airlines, que vio que no competía en aviación, sino en transporte, y que su verdadero rival no eran otras aerolíneas sino el autobús. De hecho, Southwest Airlines trata a los aviones como autobuses.

Hay muchas empresas que no saben el terreno en que compiten y van cambiando de manera constante de un campo a otro, sin dominar ninguno, agotando con ello a su equipo.

El juego consiste en servir a tus clientes de manera diferencial, creando al mismo tiempo valor para ellos y para tu empresa.

Airbnb es un ejemplo de cómo se puede identificar una necesidad y cambiar las reglas de juego para cubrirla. Sus tres fundadores comenzaron con una web que ofrecía

espacios en casas para cuando se habían acabado los hoteles disponibles en ciudades con convenciones en Estados Unidos. A partir de ahí evolucionaron, pensando que podrían dar a los usuarios la posibilidad de reservar una habitación en cualquier lugar del mundo. Se dieron cuenta de que los hoteles eran impersonales, habiéndose convertido en modelos de servicios fríos y estandarizados, hecho que no permitía al viajero sentir la experiencia de la relación humana en sus viajes.

Había un colectivo de viajeros que buscaba más aventura y mayor conexión personal. Al mismo tiempo, existían muchas personas dispuestas a alquilar una habitación libre o una vivienda durante las fechas en las que sus propietarios no la ocupaban, ofreciendo un entorno de mayor calidez y a precios inferiores a los de un hotel.

Los tres fundadores decidieron crear una plataforma que permitiese conectar en un entorno seguro a ambos colectivos. Airbnb ofrece la posibilidad de votar a la otra parte, construyendo de esta manera una comunidad de usuarios. La reserva y pago se realizan a través de su portal, quedándose con un porcentaje del alquiler. En 2014 tenía 11 millones de inquilinos en 34.000 ciudades y más de 700.000 habitaciones alquiladas.

Airbnb proporciona un mercado virtual en el que la gente se encuentra, programa estancias, establece precios e intercambia dinero. Ayuda a los miembros de esa comunidad a compartir espacios y ahorrar. Facilita transacciones entre personas que disponen de habitaciones o camas libres, y otros que necesitan una estancia temporal. Es más barato que un hotel y los propietarios pueden obtener ingresos extra a la vez que conocen nueva gente. Tiene una estrategia clara y diferencial.

Una estrategia clara ayudará a que todos en la empresa se muevan de manera consistente y sostenida en la misma dirección, así como a la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Estrategia no es mejorar las operaciones

No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino aquellas que mejor responden al cambio.

CHARLES DARWIN

Realizar mejoras operativas no es estrategia. Como dice Porter, si tú compites mejorando tu eficiencia, los rivales te seguirán, entraréis en una guerra de precios y todos perderéis, al disminuir vuestros beneficios. No hay nada más absurdo que hacer de manera eficiente aquello que no deberías hacer.

Sólo podrás ganar a tus competidores si eres diferente, haciendo actividades diferentes o las mismas pero de manera diferente. Debes clarificar qué vas a hacer de manera distinta, cuál es tu propuesta de valor al cliente y cómo vas a ejecutarla.

Uber es ejemplo de cómo una empresa puede cambiar las reglas de un sector: revolucionó el mundo del transporte, y muy especialmente del taxi. Muchos usuarios

encuentran dificultades a la hora de coger un taxi: no ven ninguno en los momentos en los que más lo necesitan; tienen la inquietud de ser engañados con vueltas innecesarias; a veces el taxista no acepta billetes grandes porque no tiene cambio, se comporta de forma desagradable... El taxista sabe que no te va a volver a ver y, consecuentemente, no siente ninguna presión para ser amable.

Para solucionar estos problemas, Uber creó una aplicación que permite localizar un conductor desde el teléfono móvil, saber a qué distancia está y cuándo llegará, conocer cuánto te costará exactamente el trayecto y pagar desde la propia app sin utilizar efectivo. Uber cobra un porcentaje. El sistema permite puntuar al conductor, por lo que él se esfuerza para obtener calificaciones altas.

Tu estrategia es lo que haces ahora

Según me hago mayor, presto menos atención a lo que la gente dice. Simplemente veo lo que hacen.

ANDREW CARNEGIE

Estrategia no es lo que planeas hacer ni lo que sueñas ser. Tu verdadera estrategia es lo que estás haciendo ahora, y lo demás son sueños. No te puedes convertir en lo que quieres ser si sigues siendo como eres. Piensa en la diferencia entre lo que quieres ser y lo que eres actualmente, empezando hoy mismo a trabajar en disminuir esas desalineaciones.

Tu reto ha de ser reducir la diferencia entre lo que dices y lo que haces. Eso te ayudará a alinear a tu equipo. Ellos se van a fijar mucho más en lo que haces que en lo que dices. Si como líder eres ambiguo con tu estrategia, transmites mensajes que no son claros, actúas de manera ambigua o tomas decisiones erráticas, todo ello será interpretado de manera muy negativa, y dañarás tu relación con tu equipo y su eficacia. No olvides nunca que los empleados están siempre en busca de contraejemplos en tu comportamiento.

Como tu estrategia es lo que haces ahora, tu trabajo como líder es identificar las desalineaciones estratégicas. *¿Estás desarrollando las capacidades y habilidades necesarias en tu equipo para servir al cliente como habéis planificado? ¿Estáis creando verdadero valor a vuestros clientes, accionistas y empleados? ¿Habéis alineado vuestras capacidades de manera que podáis servir las necesidades del cliente como ningún otro puede hacerlo?*

No intentes innovar para el futuro, innova para el presente. Trabaja en cambiar ya.

Elementos de la definición de tu estrategia

Cuando sopla el viento algunos hacen paredes, otros construyen molinos.

Tu estrategia debe ser sencilla, pudiéndose resumir en una frase clara y memorable. No tengas muchas frases estratégicas, sino sólo una.

Tu frase estratégica debe explicar por qué tus clientes deberían comprar tus productos o contratar tus servicios. La de Wal-Mart es «*todos los días precios bajos en una amplia gama de productos siempre disponibles en localizaciones próximas al cliente*»².

La frase de Southwest Airlines es «*solucionar las necesidades de los clientes en trayectos cortos a precios tan competitivos como los de viajar en coche*»; la de eBay: «*enfocarse en comunidades de trading*», y la de Dell: «*vender directamente a los usuarios*».

Las empresas tienen recursos limitados. La frase estratégica ayuda a todos a decidir dónde asignar sus recursos y esfuerzos para crear un valor distintivo.

Esa frase estratégica debe capturar la esencia, el código genético que hace a la empresa diferente a las demás, debiendo reflejar su ventaja competitiva diferencial.

Recientemente coordiné una reunión de estrategia del consejo de administración de un grupo industrial cotizado en bolsa y se resumió su estrategia en una sola palabra: *fiabilidad*. Entendieron que sus máquinas eran críticas en la cadena de producción de sus clientes, por lo que la fiabilidad debía ser el elemento clave, pues era lo que más importaba al cliente.

Hasta esa reunión la empresa pensaba que competía en servicio, pues eran muy ágiles solucionando problemas, arreglando con rapidez fallos que surgían en sus máquinas. Allí entendieron que su servicio excelente era consecuencia de la falta de fiabilidad y que el cliente no valoraba lo suficiente dicho servicio, pues no quería verles arreglando máquinas estropeadas, sino que quería que éstas fuesen fiables, que no se estropearan.

Antes de esta visión estratégica su comportamiento había sido errático y no habían destinado suficientes recursos a fiabilidad. Se habían propuesto crecer, pero sin clarificar el camino.

Al alinearse todos en la empresa con esta palabra estratégica, fiabilidad, decidieron renunciar a fabricar determinadas máquinas no fiables, sacrificar el equipo de servicio posventa y dedicar recursos que liberaban para contratar más ingenieros que les ayudasen a crear máquinas más fiables, y asignaron un presupuesto específico y unas métricas concretas a fiabilidad. Su estrategia quedó clara: tener las máquinas más fiables de la industria.

Mientras que la misión es una aspiración, una guía que marca aquello por lo que luchar, la frase estratégica es una guía para que todos puedan tomar decisiones consistentes con la estrategia. Se trata de una síntesis de la estrategia que dirige la asignación de recursos, la dedicación de tiempo, la atención de los directivos, el marketing y la marca, y ayuda a todos a profundizar en la ventaja competitiva de la empresa, para hacerla más pronunciada y sólida. Sirve a todos para decidir qué tienen

que hacer y, sobre todo, qué no tienen que hacer³. Esta frase estratégica debe guiar en la toma de decisiones estratégicas y marca el rumbo para renunciar a todo aquello que no está alineado con la estrategia.

Pregúntate: *¿Entienden todos en mi empresa con claridad nuestra estrategia, hasta la señora de la limpieza? ¿Trabajan todos para conseguirla?* Debes comunicar esta frase estratégica, dentro y fuera de la empresa, todo lo que puedas.

Para definir tu estrategia debes elegir a qué clientes quieres servir y qué necesidades quieres solucionar. Debes también clarificar cuáles son los límites; por ejemplo, en qué territorios no quieres entrar.

Si compites en un territorio deberás explícitamente renunciar a entrar en otros.

¿Cómo ver la oportunidad?

*Ver no es creer; ¡creer es ver! Ves las cosas no como ellas son,
sino como tú eres.*

ERIC BUTTERWORTH

Existen diferentes tipos de clientes con diferentes necesidades, algunas de ellas no cubiertas. Identifica a qué tipo de cliente quieres servir y el tipo de servicio en el que quieres competir. Elige.

La empresa Enterprise rent-a-car vio la oportunidad de crear un nuevo mercado: centrarse en aquel individuo que alquila un vehículo en su propia ciudad, en lugar de en los aeropuertos como hacían Hertz o Avis.

Su propuesta de valor fue ofrecer coches en alquiler a aquellas personas que tenían el suyo en el taller o lo necesitaban por unas horas, ofreciendo precios 30 % más baratos que los que alquilaban coches en el aeropuerto. Para que esta propuesta de valor tuviera éxito y fuera rentable, crearon una cadena de valor diferente a la de los competidores: llevaban el coche a casa del cliente; compraban también coches de segunda mano y los mantenían más tiempo que los competidores, hicieron marketing en los barrios, desarrollaron un software sofisticado para controlar la flota, y se involucraron en las comunidades locales, estableciendo relaciones con los talleres y concesionarios de la ciudad donde operaban.

Identificaron una necesidad en un cliente específico, crearon una propuesta de valor diferencial para él y consiguieron convertirse en la empresa del sector más grande de los Estados Unidos, y la más rentable.

Una manera de ver la oportunidad es mirando los problemas que tú tienes. Así le sucedió a Frederic Mazzella en la navidad del 2003. Intentaba ir de París a su pueblo natal. Los trenes y autobuses eran caros para él y tampoco le llevaban hasta su destino final. Sabía que tenía que haber gente haciendo el mismo viaje y que estarían dispuestos a compartir los gastos del viaje. Su problema era encontrarlos. Decidió solucionarlo

creando BlaBlaCar.

Mazzella ha creado un nuevo mercado de transporte entre ciudades, en el que tanto los conductores como los pasajeros resultan beneficiados, pues a ambos les resulta más barato viajar de esta manera que en tren o en autobús. Tanto conductores como usuarios se califican tras el viaje.

BlaBlaCar cobra un 10 % de lo que aportan los pasajeros. En 2013 alcanzó los diez millones de usuarios activos y en 2014 repartió 100 millones de dólares en nuevo capital entre inversores.

Analiza el entorno competitivo

El progreso es imposible sin el cambio. Aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada.

GEORGE BERNARD SHAW

Vivimos en un mundo lleno de oportunidades porque hoy todo cambia muy rápido. Los tiempos de cambio son ideales para reescribir las reglas de las industrias y encontrar y explotar nuevas oportunidades para crear valor.

Joseph Shumpeter describía al capitalismo como una ola constante de destrucción creativa. La máquina de vapor revolucionó el transporte y el motor de combustión interna llenó de automóviles las carreteras, lo que a su vez cambió otras industrias como el turismo o el comercio minorista; la aviación comercial revolucionó el mundo competitivo empresarial.

La regulación es otro motor de cambio que abre nuevos espacios y oportunidades competitivas y puede fomentar la innovación. La desregulación en la industria financiera fue aprovechada por Charles Schwab (un bróker de bolsa que redujo dramáticamente los precios), y la de las líneas aéreas por Ryanair.

Los cambios en la demanda pueden hacer que tu mercado disminuya y te obliguen a reinventarte. Eso es lo que le sucedió a LEGO cuando el sector de los juguetes se vio afectado por un cambio en los patrones de juego, pues los niños abandonaban los juegos físicos y se cambiaban a las apps y juegos online.

En el año 2004 LEGO perdía 300 millones de dólares. Esta situación forzó a Jorgen Vig Knudstorp, su consejero delegado, a preguntarse: *¿Por qué existimos?* La respuesta que encontró fue: *«Para inspirar y potenciar a los constructores del mañana».*

Pararon, pensaron y se dieron cuenta que la compañía había diversificado demasiado: Legoland, parques temáticos, juegos de ordenador, prendas de vestir..., centrándose en todo menos en las piezas lego. Decidieron reenfocarse y volver a la esencia que había hecho a la compañía única: las 25.000 millones de piezas LEGO que vendían al año.

La misión de LEGO dice: *«Nuestro objetivo es inspirar y ayudar a los niños a pensar de manera creativa, a razonar de manera sistemática y a desarrollar su potencial para*

forjar su propio futuro, explotando las ilimitadas posibilidades humanas».

Para recuperar su esencia en un entorno cambiante, LEGO decidió ofrecer una propuesta de valor diferente. Lanzó en 2005 la factoría LEGO, que permitía a los clientes diseñar y encargar por internet sus propias construcciones formadas por piezas LEGO.

Hay un cambio constante en la tecnología, que crea nuevas maneras de hacer las cosas. El PC mató a la máquina de escribir e Internet está a punto de matar a la industria de la prensa escrita. Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para alterar de manera radical las cifras de los negocios y de las industrias. Internet, las redes inalámbricas, la proliferación del software libre, la conectividad de banda ancha o la movilidad han explotado, convirtiendo a los teléfonos móviles en minicomputadoras; la explosión de las redes sociales o las webs de networking están alterando la configuración de las relaciones⁴.

Tenemos tendencia a proyectar el cambio de manera lineal, cuando puede ser exponencial. Aunque todos reconocemos que el cambio se produce más rápido hoy que hace veinte años, no nos damos cuenta del ritmo de aceleración. El cambio se está produciendo de manera mucho más veloz. En los próximos años van a aparecer nuevas tecnologías que van a abrir nuevos espacios de oportunidad: inteligencia artificial, nuevas tecnologías de exploración para generación de energía, materiales avanzados, nueva revolución biotecnológica, internet de las cosas, big data, nanotecnología, domótica, impresión 3D, moneda electrónica, etc.

Hay más de dos millones de apps en el mundo que han sustituido a las calculadoras, sistemas de navegación, despertadores, agendas, diccionarios, cámaras fotográficas, mapas, libros, radios, televisores, juegos, grabadoras de vídeo, etc. Miles de industrias se han visto transformadas tan sólo por la aparición de las apps.

Como empresario o directivo debes estar alerta a los cambios que se producen en tu entorno, a la causa de esos cambios y a su efecto en tu propuesta de valor.

Si tú quieres revolucionar tu sector, hoy es posible, pero primero has de proponértelo. No podrás cambiar tu sector si no cambias tu pensamiento. Hazte constantemente preguntas. Si te relajas, otros las harán y te superarán.

Un hombre sabio no es el que da las respuestas correctas, sino el que hace las preguntas adecuadas. Tienes que dedicar tiempo a la reflexión, a entender el entorno, a estar en silencio en medio de la actividad y a pensar.

La fotografía digital se había inventado dentro de Kodak, pero no quisieron adoptarla para no canibalizar su propio negocio. A sus directivos les pareció absurdo que alguien quisiera ver sus fotos en un dispositivo digital. Pero el consumidor no lo vio igual: el coste marginal de hacer una nueva foto era cero, podría hacer cuantas quisiera y revelar sólo las buenas, almacenarlas sin ocupar espacio, manipularlas y reenviarlas sin coste... El consumidor vio muchas ventajas que los líderes del mundo en fotografía despreciaron. El éxito de Kodak le impedía ver nuevas posibilidades.

Internet ha permitido el surgimiento de muchos negocios disruptivos que se fundamentan en la información y su capacidad de compartirla: la prensa online, Amazon, Booking, Facebook, eBay, LinkedIn, Twitter, etc.⁵. Se trata de empresas que se apalancan en comunidades online y offline, lo que les permite crecer a ritmos acelerados apoyándose en un modelo de externalidad de redes⁶. Estas empresas acceden a recursos que no son suyos y se aprovechan de la información que producen otros.

Telefónica, con decenas de miles de empleados y tras enterrar durante 50 años 200.000 millones de dólares en líneas de cobre y fibra en Latinoamérica y España, se encuentra de repente con que WhatsApp, con sólo cincuenta empleados, compite con ellos con telefonía móvil gratis. Estoy escribiendo este texto desde Shenzhen (China) y acabo de hacer una llamada gratis a mi mujer Paloma en Madrid (España) por WhatsApp, y la experiencia auditiva ha sido perfecta.

Intenta convertirte en buen observador de tu entorno empresarial. Analiza el atractivo de tu industria y tu posición en ella. *¿Es el mercado en el que compites suficientemente grande para satisfacer tus objetivos?, ¿ofrece tu sector oportunidades de buenos retornos?, ¿sabes cómo son las dinámicas competitiva de tu sector?*

Para reflexionar apropiadamente sobre las tendencias y oportunidades de tu sector, primero debes entender dónde y con quién realmente compites. Intenta entender cómo tus competidores resuelven los problemas o necesidades de los clientes y si existen todavía necesidades no cubiertas o problemas que se pueden resolver de una manera mejor.

La reescritura de las reglas puede apoyarse en la tecnología, en la manera en la que se sirve al cliente, en servir a nuevos clientes con diferentes reglas, en crear nuevas formas de satisfacer necesidades, en el mix precio-valor, en dar un sobreabundante valor extra en alguna faceta que no era vista como relevante por los competidores, pero que sí es apreciada por un segmento de clientes, en ofrecer menor valor y con ello atraer un nuevo colectivo, en velocidad en el servicio, en el servicio de soporte, en la imagen de marca o centrando la propuesta de valor en el propio ritual del servicio. Hay mil maneras, elige la tuya.

Mientras Nokia gastaba 8.100 millones de dólares en 2007 en la compra de Navteq (una empresa de localización y navegación en carretera vía GPS) nacía Waze en Israel, un competidor que capturaba la información a través de los propios sensores en los teléfonos móviles de los conductores suscritos al servicio. En cuatro años Waze captaba datos de diez veces más sensores que Navtec. Los usuarios de Waze actualizaban constantemente y sin ningún esfuerzo durante sus viajes la información en sus teléfonos, mientras que actualizar Navteq costaba una fortuna.

En junio de 2013 Google compró Waze por 1.100 millones de dólares, cuando la compañía no alcanzaba los 100 empleados pero tenía más de 50 millones de usuarios (50 millones de sensores humanos de tráfico).

Tu reto es ser tú el creador del cambio, quien transforma y reescribe las reglas de tu

sector, quien define nuevos estándares sobre cómo los clientes pueden y deben ser servidos.

Diagnostica dónde yace tu oportunidad

Cuando tú cambias la manera en que miras a las cosas, las cosas a las que miras cambian.

DR. WAYNE DYER

Los emprendedores son buscadores de oportunidades. Tu objetivo debe ser crear una oferta claramente diferente a la de tus competidores y a la de los productos sustitutos del tuyo. La diferencia puede estar en tu calidad de producto, en el marketing, en el canal de venta, en tu uso de procesos operativos diferentes que resultan más efectivos, o en capacidades que tienes en tu empresa que te permiten incrementar el valor de tu producto o servicio. También puede venir de la combinación de varios de estos elementos.

Busca ideas que transformen el «*statu quo*», que produzcan un cambio radical y que resuelvan un problema real del cliente. Enfócate en el problema y pon pasión en resolverlo.

¿Hay un problema o dolor claro en el cliente que puedes resolver? ¿Puedes crear una oferta que resuelva la necesidad del cliente mejor que nadie? ¿Puedes hacerlo a un precio razonable y a la vez obtener un beneficio?

Cuanto más interesante es la oportunidad, más obvia parece una vez abordada. Por eso tenemos que dejar de pensar que entendemos y mirar la realidad de manera diferente. La verdadera ruta hacia el descubrimiento no está en buscar nuevos territorios, sino en mirar con nuevos ojos. Se trata de ver lo que todo el mundo ve, pero pensar lo que nadie piensa.

La oportunidad puede verse en la tendencia de gustos de los consumidores, en un cambio regulatorio o en un acontecimiento social. *¿Hay alguna ola cultural sobre la que te puedes montar y surfear con una nueva propuesta de valor? ¿Qué industrias existirán dentro de cinco años que ahora ni conocemos? ¿Cómo será en cinco años la tuya?*

Tal vez la necesidad del cliente está escondida y tú tienes que descubrirla, como han hecho Airbnb o Uber. *¿Qué cambios en la vida de tus clientes objetivos va a producir tu empresa?*

Quizá tu propuesta puede ser algo que no existía antes. *¿Qué comprarían los clientes si estuviera disponible y hoy no está?; o algo que realmente necesitan pero que no pueden conseguir, y que aceptarían si fuese más barato aun a costa de tener menos prestaciones.*

Intenta entender en un nivel profundo las necesidades de tus potenciales clientes. Piensa a diario sobre el dolor de tus clientes y cómo les puedes ayudar. *¿Qué necesitan realmente y cómo puedo solucionar su problema de una forma en la que nadie más*

puede hacerlo?

Así lo vio la gestora de fondos Vanguard, que eligió posicionarse en costes bajísimos para aquel tipo de cliente que prefería la gestión pasiva. A diferencia de sus competidores, apostó por no rotar las carteras de los clientes, evitándoles comisiones de compraventa, y ofrecer fondos que replicaban índices. Para los gestores de fondos es la política más aburrida, pero para el cliente es una bendición.

Para que resulte rentable, Vanguard apenas invierte en marketing y servicio al cliente y no necesita contratar gestores expertos y caros. Actuando de manera opuesta al resto de la industria de gestión de fondos, ha conseguido atraer a un segmento de los inversores que busca precisamente eso, gestión pasiva, vinculada a los índices, a costes bajos y sin los costos de rotar la cartera.

Intenta tú ir por delante del cliente y crea algo que él no sabía que quería. Puedes crear tú la necesidad. En ningún *focus group* hubieran dicho los clientes que necesitaban un iPod o un iPad, pues ni imaginaban que lo querrían.

La española Zara cambió las reglas de juego de su sector ofreciendo moda rápida y a precios baratos. Cambió las reglas de juego tradicionales en las que había dos colecciones al año. Ellos implantaron la novedad de una colección cada semana, con un concepto similar al del «pescado fresco».

Cuando un cantante salía en un concierto con determinadas prendas que creaban moda, Zara actuaba de inmediato y las ponía enseguida en las tiendas. Si el cliente no compraba la prenda en el momento en que la veía se arriesgaba a no volver a verla más. Se difundió entre los clientes la idea del camión de los jueves. Todos los jueves llegaba a la tienda un camión con nuevo vestuario y los clientes hacían colas para llevarse las primicias. Fomentó la compra por impulso.

La compañía optó por no hacer publicidad y, a cambio, tener escaparates inmensos. Las colas para comprar se convirtieron en la mejor publicidad posible. Cambió publicidad por precios bajos. Zara concentró sus esfuerzos en diseño, precio y velocidad logística, y consiguió romper las reglas del sector, llegando a convertirse en la cadena textil que más factura del mundo.

Ten un profundo compromiso con crear una diferencia en la vida de tus clientes². No te pelees por resolver una necesidad ya resuelta; por el contrario, busca una necesidad no resuelta o busca clientes mal servidos.

Decía Walt Disney que si puedes soñarlo puedes hacerlo. Las cosas a intentar son aquellas que no han sido intentadas antes.

Entiende la cadena de valor en tu sector

La innovación no es cuestión de dinero. Es cuestión de la gente que tengas, cómo les lideres y hasta qué punto te enteres.

STEVE JOBS

Algo que limita nuestro aprendizaje es pensar que ya lo sabemos todo en nuestro sector. Se trata de un enfoque equivocado, pues para entender nuestro sector nos tenemos que cuestionar todo.

El pensamiento visionario requiere que aprendas del pasado, pero que estés libre de sus limitaciones.

Más allá de la cadena de valor de tu propia compañía, hay una cadena de valor más amplia que incluye a tus proveedores y a tus clientes: la cadena de valor de tu sector. La estructura del sector determina qué parte del valor retienes tú y qué parte se llevan los proveedores, los competidores o los clientes. En todo sector hay una cadena de valor, y debes entender la del tuyo.

Cuando pienses en el entorno competitivo, piensa, por tanto, que compites por el valor también con tus proveedores y tus clientes. Diseña una estrategia y un modelo de negocio que te permita ser tú, y no ellos, quien capture la mayor parte del valor creado.

¿Cómo es la rentabilidad de tu sector?, ¿quién obtiene los beneficios? Si el valor se lo llevan los proveedores o los clientes, no dejarán margen para ti. Wal-Mart ha exprimido a sus proveedores, exigiéndoles una bajada del 5 % en precios cada año hasta provocar la quiebra de muchos de ellos.

Por tanto, no se trata sólo de cuánto valor creas, sino también de cómo lo creas, para quién lo creas y quién lo captura. Tienes que diseñar una forma para capturar la mayor cuota del valor a través de la estructura de tu modelo de negocio, como luego veremos.

Tal vez tú puedes diseñar una propuesta de valor que esté en la intersección de dos industrias diferentes. Es lo que hizo Apple al combinar sus capacidades en tecnología hardware y software con el negocio de la música, y ofrecer música barata a través de caros dispositivos iPod (lo contrario de lo que hace Gillette, que vende baratas las maquinillas y caras las cuchillas de recambio). Apple lanzó el iPod (un dispositivo que ya existía en múltiples versiones) y, a diferencia de los competidores, lo conectó con su tienda online iTunes, ofreciendo la posibilidad de descargar cualquier canción con calidad, de manera legal y por sólo un dólar.

Las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter te ayudarán a reflexionar sobre cómo actúan las fuerzas competitivas en tu sector, quién captura el valor y a entender su atractivo futuro⁸. Veamos las fuerzas:

1. La rivalidad de los actores actuales en el sector. Si hay capacidad ociosa en el sector, la tendencia será a bajar precios para cubrir esa capacidad y todos los competidores perderán. En ocasiones, un competidor poderoso baja precios para eliminar a otros en el sector. Es importante que analices si en el tuyo existe un gran actor que presenta esta amenaza.

2. El poder de los clientes. La rentabilidad de un sector está marcada por el poder de sus clientes. En aquellos sectores en que los clientes tienen mucho poder, los márgenes se estrechan para los proveedores y son los clientes quienes determinan el precio, las

formas de pago y los niveles de servicio.

Para combatir el poder de los clientes, el gigante Procter & Gamble compró Gillette para tener más poder de negociación con las grandes cadenas de distribución minorista, especialmente con Wal-Mart.

Los clientes poderosos pueden forzar los precios a la baja, jugando contigo y con tus competidores.

3. El poder de los proveedores. Cuando las materias primas son escasas o el número de proveedores bajo, ellos marcan los precios y reducen los márgenes de sus clientes.

En la industria del acero, Mittal Steel ha comprado muchas compañías, entre otras Arcelor, con el objetivo de tener más capacidad para regular la oferta y marcar los precios.

4. Nuevos competidores entrantes, con diferentes ventajas competitivas, diferentes propuestas de valor o diferentes modelos de negocio, pueden causar disrupción en la industria y cambiar las reglas de juego, provocándote pérdida de clientes y deterioro de márgenes.

Las discográficas no se imaginaban que una empresa fabricante de ordenadores como Apple fuera a entrar en su negocio, pero lo hizo, y terminó de hundir a muchas de ellas.

La lógica indica que si en un sector las compañías son muy rentables, otras querrán entrar a competir en él para capturar también esa rentabilidad. La nueva competencia hará bajar los márgenes del sector.

Los nuevos competidores pueden apalancarse en fortalezas que han desarrollado en otros mercados, como hizo Apple cuando entró en la industria musical o Microsoft cuando entró en buscadores de Internet.

En el entorno competitivo actual, las empresas deben mirar también a otros sectores que sirven al mismo cliente para detectar amenazas de posibles nuevos competidores, porque las barreras entre sectores se están difuminando. Por ejemplo, las grandes firmas de Internet van a atacar a los bancos, ocupando su espacio competitivo.

Dado que el ciclo de vida de muchos productos se ha reducido dramáticamente, las empresas se ven forzadas a estar siempre preparadas para entrar en nuevos negocios que les permita obtener buenos retornos a su inversión.

5. Amenaza de productos sustitutivos. Los productos alternativos también condicionan los precios de los productos en el mercado o pueden hacer menos rentable entrar en un mercado. Así, el tren de alta velocidad entre Madrid y Barcelona (subvencionado por el Estado) capturó un 80 % de cuota de mercado e hizo menos rentable cualquier línea aérea entre las dos ciudades.

Las amenazas pueden aparecer por donde menos lo imaginas. La telefonía gratis por internet hizo que los operadores bajasen sus tarifas. Los teléfonos móviles se han convertido en una amenaza para los relojes, pues muchos jóvenes utilizan su móvil para ver la hora.

Intenta enfocarte en un negocio en el que las fuerzas sean débiles, o busca reconfigurar las fuerzas en tu beneficio. Se puede neutralizar el poder de los proveedores estandarizando tus componentes de manera que puedas cambiar de proveedor con más facilidad, o el poder de los clientes dando un servicio diferencial que no pueda ser copiado.

Analiza la intensidad competitiva en tu sector, su modelo de ingresos, el tamaño del mercado, la necesidad de los clientes no cubierta y tu modelo de negocio actual. *¿Quiénes son tus competidores?, ¿cuán dura es la competencia en tu industria?, ¿qué ventajas competitivas tiene cada uno?, ¿a qué tipo de clientes sirve cada uno?, ¿son rentables?*

Existen muchas industrias de gran crecimiento que no son atractivas. El atractivo dependerá de la fuerza de los proveedores o de los clientes. Cuando la industria de los ordenadores personales crecía mucho, los fabricantes perdían cada vez más. IBM vendió a la china Lenovo su negocio de ordenadores, pues apenas quedaba valor para ellos, ya que se lo llevaban los proveedores, como Intel o Microsoft, o los clientes, como Wal-Mart o Best Buy. Eso sucede cuando hay pocos y poderosos proveedores y clientes.

Si quieres crear ventajas competitivas, debes entender el terreno de juego de tu sector; las fuerzas de Porter suponen una magnífica herramienta para analizarlo.

Define en qué negocio estás

En la fábrica hacemos cosméticos; en la perfumería vendemos esperanza.

CHARLES REVSON

Fundador de Revlon

Intenta entender tu terreno de juego preguntándote: *¿En qué negocio estoy realmente? ¿Hay algún grupo de clientes que valora más aquellas capacidades que son esenciales en mi compañía, para las que estamos más preparados y que son más difíciles de imitar por mis competidores?*

Es una pregunta crucial que definirá toda tu estrategia y modelo de negocio. En el año 2000 Amazon hizo esta reflexión. Se dio cuenta de que tenían unos sistemas logísticos sobresalientes que podrían ayudar a otros comercios a vender por Internet. En ese año explotó la burbuja .com y Amazon se vio obligada a buscar su esencia.

Jeff Bezos, fundador de Amazon, vio que donde realmente tenían capacidades propietarias era en servicio al cliente, logística y distribución. Decidió enfocarse en servir en logística a otras empresas de venta minorista como Toys R Us, Borders Group, Target o Virgin.

Entiende en qué negocio estás realmente y por qué importa a tus clientes. Eso te ayudará a crear una estrategia, un modelo de negocio y una marca diferencial.

Pregúntate: ¿qué estamos realmente vendiendo?: ¿comodidad?, ¿más tiempo libre?; ¿qué quieren de mí los clientes?; ¿cómo quieren sentirse?

La empresa Puig tuvo una gran crisis en el 2004. Había diversificado demasiado en el mundo de la moda, teniendo fuertes pérdidas y problemas para cumplir sus compromisos con los bancos. A raíz de ello, su consejero delegado, Marc Puig, buscó la esencia de la compañía y concluyó que su negocio era hacer fragancias. Decidió desinvertir de las filiales que no hacían perfumes. Gracias a conocer en qué negocio competían y enfocarse en él, pasaron de vender 793 millones de euros en 2004 a 1.488 millones en 2012, con unos beneficios de 254 millones de euros.

Como hemos visto en los casos anteriores, que entiendas en qué compites será crucial para el diseño de tu propuesta de valor y de tu modelo de negocio: determinará tu propuesta en servicio y el marketing, los equipos de soporte que requerirás, el equipo de ventas, la atención posventa y las habilidades de la gente que necesitarás.

Hilti era una empresa suiza que vendía herramientas para contratistas, que se vio amenazada por fabricantes de herramientas más baratas, debiendo analizar en qué competía verdaderamente. Estudió a sus clientes y concluyó que los contratistas no obtenían ganancias «teniendo» herramientas, sino «usándolas» de la manera más eficiente posible. Entendió que el «problema a solucionar» para el cliente era «facilitarle las herramientas que necesitara, cuando las necesitara, sin problemas de almacenamiento ni de reparación cuando se rompieran». Para dar una mejor solución a ese problema rediseñó su modelo de negocio, convirtiendo la venta de un producto en la venta de un servicio.

Hilti decidió ofrecer un servicio con cuota mensual, y ello creó un nuevo modelo de negocio que afectaba al marketing (con nuevo mensaje) y a los equipos de soporte; tuvo que desarrollar un equipo de ventas con diferentes habilidades (entrenado para hablar con directores generales y no con jefes de obra), cambiar la logística para servir las herramientas al que lo necesitase y cuando lo necesitase, alterar el sistema de almacenaje (con almacenes de mayor tamaño) para guardar grandes stocks, y desarrollar una tecnología que permitiese solicitar por Internet herramientas para disponer de ellas un día concreto, controlando la situación de todas las herramientas en cada momento.

El entendimiento de en qué negocio estás supone también definir tu cultura. La tienda de calzado por Internet Zappos no está en el negocio de vender zapatos, sino, como dicen ellos, en repartir felicidad. Ha creado un nuevo estándar de servicio al cliente al permitir que reciba varios pares de zapatos en su casa, se los pruebe y devuelva los que no quiere sin coste⁹. Si haces un pedido a media noche, te puedes encontrar con que te lo entregan a la hora del desayuno.

Zappos pone el foco en la experiencia que vive el cliente cuando compra. Como conocen su verdadero negocio, toda la cultura de la empresa está alineada con ese objetivo. Su meta es conseguir un ¡*Guau!* haciendo siempre algo que esté por encima y más allá de lo esperado por el cliente. Los precios de Zappos no son bajos, no ofrece

descuentos ni promociones, sino experiencias, cambiando precio por servicio.

Walt Disney dijo: «*Disneyland es un trabajo de amor. No lo creamos sólo con la idea de ganar dinero*». Hacer dinero debería ser un elemento secundario en tu misión, una alegre consecuencia de hacer un gran trabajo para la gente a la que quieres servir.

Decide quién es tu cliente objetivo

No encuentras clientes para tus productos, encuentras productos para tus clientes.

SETH GODIN

Tienes que elegir a qué tipo de clientes quieres servir. Querer servir a todos es un error, igual que lo sería intentar cubrir todas las necesidades de tu segmento de clientes o intentar imitar cada nueva idea. Hay muchas empresas que viven el «efecto rebaño», siguiendo los pasos del líder y acomodadas en la vulgaridad.

Reflexiona para qué segmento de clientes tiene más potencial tu empresa a la hora de crear una oferta única que resuelva un tipo de necesidad no cubierta. Una vez descubierto, estate dispuesto a renunciar a los demás tipos de clientes que no necesitan tanto ese servicio.

La compañía de seguros Progressive descubrió un colectivo mal servido. Aquellos con un historial de abuso del alcohol o de conductas de riesgo tenían grandes dificultades para ser aceptados en compañías de seguros. Apuntó a este colectivo que tenía pocas alternativas, lo que les permitía cobrarles primas más elevadas. Gracias a sus capacidades en el manejo de la información supieron identificar dentro de este colectivo de riesgo segmentos que no tenían tanto riesgo, como los conductores con antecedentes de alcohol pero con hijos pequeños.

Para añadir valor real, debes ponerte en los zapatos del cliente y entender su comportamiento, procurando comprender la razón psicológica que hay detrás de sus compras. Tienes que sentir como él siente, sin proyectar tus sentimientos al mercado. Piensa en sus preocupaciones, necesidades, preferencias, pensamientos, aspiraciones, relaciones y rutinas diarias. Para ello es muy importante verle en acción. *¿Cómo es tu cliente?, ¿qué personalidad tiene?, ¿con quién se identifica?, ¿a qué aspira?, ¿cómo se ve a sí mismo?*

Cuando Gillette decidió atacar el mercado indio pidió al equipo de diseño de producto que pasase unas semanas viviendo con los potenciales usuarios. Los diseñadores se resistieron, pues pensaban que no tenían nada que aprender. A la vuelta del viaje, uno de ellos, americano de origen indio, reconoció que al ver a un indio afeitarse en su pueblo, sin agua cerca, se dio cuenta de que tenía una idea completamente errónea del diseño óptimo de una maquinilla de afeitarse para India. Entendió que tenía que diseñar piezas que permitiesen distancias superiores entre las cuchillas, para que, al afeitarse sin agua,

el vello no quedase atascado entre las hojas, impidiendo la funcionalidad de la maquinilla.

Intenta pensar como ellos piensan. No te enfoques sólo en las características del producto o servicio, sino en el beneficio al cliente, en cómo lo percibe él, en el valor psicológico. *¿Qué es lo que realmente valoran los clientes?, ¿qué les toca la fibra?*

Te recomiendo que veas a tus clientes como el activo estratégico y que innoves alrededor de ellos, y no alrededor de tus productos o servicios. En lugar de pensar en el producto que usa el cliente, piensa más bien en el problema que tiene que resolver. Los clientes no compran en tienda un taladro, sino un agujero; no compran un servicio, sino una solución. No tenemos que pensar en el servicio que quieren, sino en la solución que buscan.

Requiere empatía, entender los sentimientos de un tipo de usuarios y sus frustraciones. Por eso, muchos modelos de negocio han nacido de la propia frustración de un usuario.

Dropbox es un ejemplo. Fue fundada por un chico de 27 años, Drew Houston, en abril de 2007. La idea se le ocurrió en el autobús, al darse cuenta que se había olvidado el pendrive. Decidió programar un servicio para sincronizar y compartir archivos entre ordenadores por Internet. De esta manera siempre podría acceder a la última versión de los documentos.

Todo trabajo tiene una dimensión funcional, emocional y social. *¿Cómo puedo ayudar al cliente a hacer el trabajo? ¿Puedo ayudarlo en alguna de esas dimensiones? ¿Qué otro trabajo puedo hacer evitándole hacer al cliente?*

Aísla a tu cliente objetivo y diseña productos y servicios para él, que entusiasmen a ese tipo de cliente. Si aún no sabes quién puede ser tu cliente objetivo o cómo y dónde localizarle, preocúpate.

Tienes que decidir quién debe y quién no debe ser tu cliente. Pregúntate: *¿Quiénes son mis clientes directos?, ¿quiénes son mis clientes finales?, ¿qué problemas tienen?, ¿qué puedo hacer para resolver esos problemas?, ¿cómo usan estos clientes los productos existentes para satisfacer sus necesidades?, ¿qué puede hacerme a mí diferente de manera que interese a esos clientes?*

Y pregúntales a ellos: *¿qué es lo que te hace comprar este producto?, ¿qué le falta?, ¿por qué hoy no lo recomiendas a tus amigos?*

Para conseguir clientes fanáticos debes sobreabundar en el aspecto que más valoran. Centra tus esfuerzos en atraer y captar fanáticos, que serán aquellos que pueden estar más interesados y ser más leales. Ellos te ayudarán a diseminar el mensaje entre sus iguales. Conviérteles en tu ejército.

Por tanto, debes comprobar qué problema tiene el cliente y solucionarlo, cerrando el espacio entre el problema y la solución, entre lo que hay y lo que podría haber, entre la experiencia que el usuario tiene hoy y la que podría tener. Pero ten cuidado, pues tienes que solucionar problemas reales, no inventados por ti.

Tal vez puedas crear una nueva categoría de clientes que antes no existía, como hizo FedEx cuando creó un nuevo segmento de mercado para aquellos que querían que sus paquetes llegasen en un solo día y con seguridad.

La cadena de gimnasios Curves se dio cuenta que había un tipo de cliente, el femenino, que no tenía cubiertas sus necesidades a la hora de hacer deporte, y creó una solución para ellas. En las cadenas tradicionales, con aparatos sofisticados, el cliente hacía ejercicio mirando a pantallas de televisión, sin interacción con otros clientes. Las salas estaban llenas de espejos para que los clientes visualizaran su figura, con clientes musculosos que intimidaban a un segmento de mujeres que no se sentía tan en forma para mostrar su cuerpo en ese entorno ni para seguir programas de entrenamiento agresivos.

Curves diseñó centros sólo para mujeres, que no requerían saunas, piscinas ni grandes instalaciones, por lo que podían ser mucho más pequeños y estar en lugares más cercanos al domicilio. Las máquinas eran sencillas, puestas en círculo para fomentar la conversación entre ellas, en un espacio recogido, sin espejos, sólo para mujeres y con programas de entrenamiento básicos. Muchas mujeres se sintieron atraídas por este tipo de gimnasios. Al ser muy inferior la inversión necesaria, también lo podía ser la cuota, un 70 % más barata que el gimnasio tradicional, permitiendo popularizar el gimnasio a un colectivo que antes lo rechazaba por precio o por lejanía a su domicilio.

Tienes, por tanto, que pensar en **quién es tu cliente, qué es lo que realmente necesita y cómo de bien está ahora atendida esa necesidad**. Piensa si tú puedes resolver su necesidad de una manera mejor, dándole un producto o servicio que tenga una diferencia competitiva. Piensa en la experiencia completa del cliente hoy: *¿puede ser mejorada?*

Net jets se encontró con que el viajero de negocios tenía dos opciones extremas: o viajaba en avión comercial, soportando todas las incomodidades de un aeropuerto, o tenía un avión corporativo, con los inmensos costes que ello conllevaba. Entendió que se podría crear una fórmula intermedia, permitiendo que los ejecutivos alquilaran un avión privado cuando lo necesitasen.

Tras analizar lo que quiere el cliente y tus capacidades, debes mirar a los competidores y sustitutos y ver si hay algo que puede hacerte a ti diferente a los ojos de ese cliente.

Naturalmente, la estrategia consiste en satisfacer al cliente y obtener beneficios haciéndolo. Por eso debes preguntarte si el cliente va a estar dispuesto a pagar el precio que debes cobrar para hacer que resulte rentable para la empresa. Se trata, por tanto, de crear valor para tus clientes y ser capaz de capturar valor para ti.

Pregúntate: *¿Por qué los clientes necesitan mi producto o servicio?, ¿qué precio podrían pagar por él?, ¿por qué me habrían de elegir a mí?*

Claves para crear una estrategia exitosa

Cambia las reglas de juego

El mundo es más maleable de lo que piensas y está esperando que tú lo golpees para darle forma.

BONO

Hay sectores en los que todas las empresas se comportan igual, e incluso han educado a los consumidores a no esperar nada distinto.

El valor está en la diferencia. Tienes que inventar el juego en el que vas a competir y definir tú sus reglas. No se trata de que seas el mejor, sino de que seas el único que hace eso que tú haces.

Xerox cambió las reglas de su industria al crear sus propias reglas. En lugar de vender impresoras, como hacían todos los competidores, decidió alquilarlas y cobrar por copia. Se convirtió en un gran éxito, pues era más cómodo para los clientes y más rentable para Xerox.

Domino's Pizza cambió las reglas a través de la comodidad de recibir una pizza barata, caliente y en treinta minutos desde tu llamada, con la garantía de que si tardaban más te la daban gratis.

Skype rompió las reglas de juego en la industria de las telecomunicaciones ofreciendo llamadas gratis a través de Internet. Los usuarios sólo pagan en llamadas *premium*. Fundada en 2003, diez años después alcanzó un 36 % del mercado mundial de llamadas internacionales.

DELL cambió las reglas de su industria al ofrecer al cliente la posibilidad de diseñar su propio ordenador. Intuit ofreció soluciones de contabilidad sencillas con un servicio de apoyo potente.

Nespresso cambió las reglas de la industria del café. En lugar de centrarse en la cafetera se centra en las cápsulas, siendo con ellas con lo que obtiene grandes beneficios. Ha conseguido convertir la compra de una cápsula de café en un ritual.

Sus tiendas se llaman boutiques y están decoradas en la tradición francesa del art déco, creando una experiencia de compra única. Sus especialistas te ayudan a elegir los sabores, incluyendo ediciones limitadas. La empresa vende directamente al cliente final, sin intermediarios, lo que incrementa sus márgenes.

Para tener más rentabilidad debes tener mayor precio o menor coste, y sólo vas a poder ofrecer eso de manera sostenida si eres único¹⁰. Si entras en la misma arena competitiva que tus contrincantes, entras en un juego de suma cero en el que todos perdéis, deteriorando los márgenes.

Serás único si consigues tener una cadena de valor diferente que te permita tener más

beneficios que la media del sector. Para conseguirlo tendrás que realizar actividades diferentes a las de tus competidores. No intentes ganarles: sé diferente, elige tu propio terreno de juego.

Una propuesta de valor única consiste en crear un producto o servicio que ayude al cliente a realizar de una manera más efectiva, barata o cómoda el trabajo que él tiene que hacer. Para eso debes entender el trabajo a hacer y diseñar una propuesta que resuelva esa necesidad. Crear una propuesta de valor única requiere tiempo, pues las ventajas competitivas no se desarrollan de un año a otro.

El pensamiento típico en el mundo empresarial es que no puedes incrementar el servicio sin incrementar los costes y viceversa. Sin embargo, éste es un pensamiento erróneo.

Tu objetivo puede ser incrementar el valor que reciben tus clientes, creando nuevos beneficios mientras que reduces al mismo tiempo elementos menos valiosos. Si esa reducción de elementos refuerza el valor, mucho mejor.

Las empresas que generan ventajas competitivas lo hacen desarrollando estrategias que neutralizan aquellos elementos que son poco atractivos para el cliente y crean elementos que son atractivos¹¹.

Piensa si puedes eliminar algún coste o servicio que el sector da por necesario y que no es relevante para el cliente, como hizo Ryanair al eliminar aperitivos o sitios asignados en los aviones. Tal vez puedas simplemente reducir servicios por debajo de lo que es estándar en el sector. Al bajar tanto los costes, puedes atraer a un colectivo de clientes actualmente excluido del mercado porque las soluciones existentes son demasiado caras. Así lo hizo Nucor al atraer un nuevo colectivo de clientes a las miniacerías, creando un nuevo e inmenso mercado.

O tal vez puedas añadir beneficios o servicios que estén muy por encima de los estándares habituales en el sector. Un ejemplo es Sublimotion, el restaurante más caro del mundo, con un coste de 1.650 euros por persona. Sus creadores juegan con los cinco sentidos: sala con pantallas en paredes y techos y uso de gafas de realidad virtual. Se trata del mayor espectáculo gastronómico del mundo.

También puedes crear nuevos servicios que no existen para cubrir determinadas necesidades, como hace la empresa Minute Clinic al ofrecer un modelo en el que sus enfermeras atienden dolencias en el acto, sin necesidad de cita previa.

Tu aspecto diferencial no lo vas a encontrar de repente, pero debes iniciar un proceso de búsqueda que te lleve hacia él. *¿Qué acciones realizas cada día para perseguir tu misión y tu diferencia competitiva en el servicio a los clientes que has elegido?*

Define una estrategia central clara

Los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que los guerreros que son derrotados van primero a la guerra y luego intentan

ganar.

SUN TZU

En estrategia, enfocarse en un aspecto de valor es fundamental. Clarifica en qué eres bueno, enfócate y especialízate en ello de una manera real y consistente. Especifica tu fuente de diferenciación y trabaja para abrir la brecha con tus competidores en ese punto.

Triunfa aquella empresa que da un servicio *radical* en un aspecto de valor. Para lograrlo has de alinear toda la organización para potenciar ese aspecto: el diseño del trabajo, el tipo de gente que contrata, el sistema de incentivos, etc.

La empresa Bugs Burger Bug Killer Inc (BBBK) compite en el sector plagas. Sus adversarios se dedican a «control» de plagas; ella, sin embargo, promete una «completa erradicación» de plagas. Su lema es «*Nuestra garantía es nada..., no cucarachas, no ratas, no ratones*».

El fundador de BBBK, Alvin Bugs Burger, había trabajado para empresas de eliminación de plagas y estaba indignado con su mediocridad. Atribuía estos bajos estándares a la codicia, cobrando por un trabajo de mala calidad. «*Empecé mi empresa porque pensé que no era ético lo que hacían los competidores: cobrar dinero por unos resultados de baja calidad. Pensé que debían existir estándares y ética en esta industria*».

Su propuesta de valor al cliente es: «*Si no elimino tu problema al 100 %, no me pagas. Si estás descontento alguna vez, te devuelvo todo el dinero y te pago un año de otro exterminador que tú elijas*». Exterminación total: si aparece un bicho por ahí, no será nativo.

Toda la propuesta de valor gira alrededor del especialista en el servicio: el exterminador. Sus especialistas son considerados cuerpos de élite, son la clase privilegiada de la empresa. BBBK sabe el tipo de profesional que elegir. Sólo contrata personas obsesivas, perfeccionistas, casi neuróticas. El proceso de selección requiere varias entrevistas y test psicológicos que muy pocos superan. Los que lo hacen ya se sienten parte de un grupo de élite por haberlo conseguido. La empresa entrevista también a las esposas, para que acepten que su marido podría tener que trabajar por las noches si es necesario.

Los que superan la selección entran en un programa de formación de cinco meses. «*Es como el entrenamiento de los marines*», decía uno, «*pero mucho más duro*».

Cuando los empleados de BBBK son enviados a una misión de eliminación de plagas en una casa deben declarar por escrito si van a requerir alguna ayuda extra de la organización (el fracaso no es una opción). Si el cliente no está 100 % satisfecho tras el trabajo, el exterminador es directamente despedido (sin ambigüedades).

La empresa sólo trabaja con clientes que se comprometen por escrito en seguir actuando bajo estrictos procedimientos para que no se repita una plaga. Si el cliente no cumple, le echan, dejan de trabajar para él.

BBBK usa veintidós veces más pesticidas que sus competidores y sus exterminadores están seis veces más horas trabajando con un solo cliente. No sólo controlan plagas, las eliminan. La empresa cobra hasta diez veces más que la competencia, porque ofrece un servicio radicalmente superior. Su público objetivo son aquellos que están dispuestos a pagar lo que sea para eliminar de manera definitiva los bichos en su casa o empresa.

La competencia pensó que estaban locos, pero con esta propuesta de valor radical a los cuatro años de su fundación BBBK facturaba 25 millones de dólares a 12.000 empresas por todos los Estados Unidos, con un crecimiento vertiginoso.

Cuando era niño descubrí que en realidad es más fácil sacar sobresaliente que aprobar. Lo mismo sucede en la empresa. Haz más de lo que te pidan, impresionando a tu cliente con un servicio dramáticamente superior en algún aspecto.

Hay una tendencia gravitacional a vulgarizarte, una fuerza que tiende a asimilarte a los otros de tu sector. Deberás resistirla y seguir luchando para ser radicalmente diferente, teniendo la disciplina de decir NO a todas aquellas tentaciones que aparecen al margen de tu estrategia como cantos de sirena y que, si las sigues, te banalizarán, te harán uno más.

Sólo tienes una estrategia central cuando todos en la empresa la conocen, y comprenden el fin de la empresa, su misión, su visión y cómo pretende alcanzarlo.

Un ejemplo de claridad es Danaher Business Systems, una empresa que se especializa en comprar compañías industriales que no están funcionando bien para reestructurarlas, pasándolas a beneficios. Ese es su foco y de esta manera crea valor. No se ha separado de esa estrategia, y eso le ha permitido ser extraordinariamente rentable.

Puedes diferenciarte con economías de escala (ArcelorMittal), mejor gestión logística de suministro (Wal-Mart), costes más bajos (Ryanair), mejor economía de red (Microsoft), mejor producto (Google), mejor servicio (McKinsey), patentes (Apple), velocidad (Zara) o marca (Nike). Elige, pero diferénciate.

Subcontrata en todo lo que puedas, en aquello que no sea tu negocio principal, pues te permitirá enfocarte más. Nike sabe que es una máquina de marketing y subcontrata todo lo que puede para centrarse únicamente en marketing.

McKinsey sólo quiere clientes que ayuden a sus empleados a crecer como consultores estratégicos, por lo que rechaza aquellos encargos que no supongan un reto para ellos.

Otro ejemplo es Coca-Cola, que decidió centrarse en marketing y marca. Para ello desinvirtió de sus embotelladoras, activos que no eran centrales para su negocio. Como resultado, su retorno sobre el capital ha sido impresionante durante décadas.

Construye sobre activos y capacidades únicas

*La victoria le espera a aquel que tiene todo en orden, suerte lo llama la gente.
El fracaso es seguro para aquel que ha dejado de tomar las precauciones necesarias en el tiempo, a eso lo llaman mala suerte.*

Cuando alguien viene a verme contándome que quiere vender su empresa, analizo su balance y cuenta de resultados y me pregunto: *¿Por qué gana dinero? ¿Dónde lo gana? ¿Cuál es su ventaja diferencial? ¿Cuáles son sus capacidades únicas?*

Si quieres evitar ser copiado, tienes que desarrollar en tu empresa capacidades únicas que te permitan crear una oferta que nadie pueda copiar.

Tienes activos y capacidades únicas si te ayudan a dar una oferta diferente que soluciona una necesidad no cubierta y que te permite generar buenos retornos. Deberás ser el mejor en tu mercado en algún aspecto de valor para tus clientes.

Analiza tu DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). *¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de tu empresa? Dadas tus fortalezas, ¿qué oportunidades hay que puedas capturar desarrollándolas más?*

Enfoca tus esfuerzos y tus recursos en las áreas en que tienes una ventaja competitiva, en esas fortalezas que te permiten producir una oferta única que satisface una necesidad no cubierta.

Construye sobre las capacidades que ya posees en tu empresa y complementalas con aquellas que faltan para crear ese valor diferencial a ese tipo de clientes en ese terreno competitivo. Pregúntate: *¿En qué somos fuertes? ¿Qué capacidades nos faltan? ¿Dónde puedo encontrar gente con ellas? ¿Qué recursos necesito?*

Crea una estrategia que esté alineada con tus capacidades reales y al mismo tiempo con lo que quiere el tipo de cliente que valora esas capacidades. *¿Puedes apoyarte en los recursos o habilidades que ya tienes para crear un valor único? Así lo hizo Amazon al ofrecer su capacidad logística y de venta online para servir a otras tiendas. ¿Tienes recursos o capacidades que sean únicas y difíciles de replicar?*

Algunas actividades son más difíciles de copiar que otras. Hay dos tipos de activos en una compañía: el *hardware*, que es más fácil de copiar (instalaciones, localización, máquinas), y el *software*, que, aunque parezca lo contrario, es más difícil de imitar (recursos humanos, reclutamiento, formación). Las estadísticas señalan que el precio se copia en sesenta días de media, las innovaciones en un año, las ventajas en fabricación en tres años, las ventajas en distribución en cuatro años, y respecto a la ventaja en recursos humanos se tarda hasta siete años para conseguir copiarla.

Crea tu mercado

El cliente raramente compra lo que la empresa cree que le está vendiendo.

PETER DRUCKER

Desarrolla un concepto que tú domines, en el que tú seas el mejor, el líder. Define un mercado en el que nadie haga exactamente eso y pon tú un nombre a ese nuevo mercado

que lideras.

Busca una necesidad en algún tipo de clientes que tú puedas resolver con una oferta que sea suficientemente atractiva para que los clientes estén dispuestos a pagar un precio que haga tu modelo de negocio rentable.

¿Puedes redefinir los valores del cliente para crear tu propio mercado? Es lo que hizo IKEA frente a la percepción de que los muebles eran para toda la vida (sólidos y caros). IKEA lanzó el mensaje de «*Son sólo muebles, líbrate de ellos, redecora tu vida, diviértete. Nuestros muebles son tan baratos que tú puedes cambiarlos con la misma facilidad con la que renuevas tu vestuario*». Lo que era un valor añadido de los demás, muebles que duran toda la vida, lo convirtieron en un problema. Hicieron judo con sus competidores.

Muchas oportunidades nacen de importar de otros sectores las capacidades o la manera de hacer las cosas.

Crea tu espacio, sacando a los competidores de su terreno de juego. SEGA aplicó la estrategia del judo y creó su propio mercado lanzando el juego Mortal Combat, sangriento y poco ortodoxo. Gracias a él capturó a los adolescentes. Nintendo no pudo contraatacar, porque se había ganado un espacio como videojuego para la familia.

Experimenta

El fracaso es bueno, siempre que no sea un hábito.

MICHAEL EISNER

En el mundo empresarial lo más peligroso es buscar la seguridad. Si no arriesgas algo, lo arriesgas todo. La manera de empezar es dejar de hablar y empezar a hacer.

Los modelos de negocio que cambian las reglas de juego no nacen perfectos el primer día fruto de una idea feliz; son producto de una evolución, en ocasiones muy larga, a través de un proceso de descubrimiento y mejora. Deberás refinarlo cada día, limando tus ventajas competitivas.

Uber comenzó con sencillos transportes desde el aeropuerto a la ciudad, pero fue evolucionando y añadiendo funcionalidades para cubrir más necesidades del cliente y optimizar su modelo de negocio e ingresos.

IKEA, como la mayoría de las empresas, no encontró su espacio competitivo de repente, siendo fruto de una evolución en el que las piezas fueron encajando poco a poco. Empezó con una empresa de venta por catálogo de todo tipo de objetos. En 1951 decidió enfocarse y centrarse sólo en muebles, renunciando al resto de productos de su catálogo. En 1953 construyó un gran showroom para poder mostrar a los clientes sus productos y en él puso un restaurante para que los que venían de lejos disfrutasen de la experiencia.

Durante una visita del fundador de IKEA al Museo Guggenheim de Nueva York, se

quedó impactado con que el visitante tuviera que entrar por un punto y recorrer necesariamente todo el museo hasta la salida. Ingvar Kamprad tuvo entonces una iluminación y decidió implantar el mismo concepto en sus tiendas, provocando la compra por impulso, dado que el cliente tenía que ver todos los objetos durante su itinerario por la tienda.

Un valor que marcó desde el principio su cultura, y que aún persiste, es la frugalidad. IKEA se ha centrado siempre en los que tienen menos recursos, buscando de manera constante bajar precios. El foco en precios bajos le llevó a ser boicoteado por el resto de fabricantes suecos y a tener, como consecuencia, que irse a fabricar a Polonia, uno de los entonces países enemigos al otro lado del telón de acero. Esto le permitió convertir la adversidad en oportunidad, pues en Polonia se vio forzado a crear su propio estilo de muebles, con aire sueco, pero diferentes y más baratos.

En su obsesión por reducir costes apostó por empaquetar las partes del mueble en plano, lo que reducía los costes de importación, distribución, almacenaje y reparto. Además, trasladó parte del trabajo al cliente, facilitándole todas las piezas y herramientas necesarias en el propio embalaje, convirtiendo el trabajo de ensamblar en algo atractivo para el cliente, pues cuando éste participa en la construcción del producto o servicio psicológicamente le atribuye más valor.

Deberás ir experimentando y equivocándote hasta que encuentres el camino correcto. Los experimentos deben ser suficientes para aprender, pero pequeños y controlados para no poner en riesgo la organización.

Los errores son los mejores maestros, el portal del descubrimiento. Si quieres triunfar, dobla tu ratio de fracaso. De hecho, el fracaso es la autopista hacia el éxito. Si no fracasas de vez en cuando es que no estás innovando.

El mayor error que tú puedes cometer es temer cometer errores. El que nunca ha cometido errores, nunca ha descubierto nada. Tienes que dar a tus empleados la libertad para cometer errores. Si no cometen errores, es porque están siendo demasiado conservadores.

Cuando experimentes y se cierre una puerta, descubrirás otra nueva a partir de ese experimento. En el mundo empresarial no hay seguridad, sólo oportunidad. Por eso la palabra crisis escrita en chino tiene dos sentidos: peligro y oportunidad.

Deberás experimentar hasta encontrar el encaje perfecto entre lo que desea al cliente y lo que ofrece tu empresa. No vas a poder descubrir nuevos océanos hasta que pierdas de vista la costa.

Hazlo simple

Haz tu estrategia y tu modelo de negocio lo más simple posible. Las cosas buenas son simples. Mi sugerencia es que cojas una idea y la reduzcas a su esencia.

La esencia estratégica clarifica las prioridades y permite simplificar tu negocio,

evitándote entrar en charcos que te separan de tu objetivo estratégico.

Cuando apareció Dropbox el negocio de los back-ups y sistemas de almacenamiento estaba saturado de jugadores, existiendo por lo menos 80 competidores en ese momento; sin embargo, las descargas se atascaban y resultaban penosas para el usuario.

La ventaja diferencial de Dropbox era su simplicidad para el usuario. Cuando se producía algún cambio en cualquier archivo, el sistema sincronizaba esos cambios entre todos los PCs o dispositivos que tenían instalado Dropbox. Cuando el usuario necesitaba usar el archivo desde algún otro equipo, simplemente lo encontraba actualizado, lo cual le ahorra mucho tiempo.

Dropbox lanzó su producto al público en septiembre de 2008 ofreciendo un producto único y sencillo. Antes incluso de abrirlo al público hizo un vídeo casero de tres minutos explicando cómo iba a funcionar.

Hizo un sistema simple, que valía tanto para usuarios individuales como para empresas, de manera que los usuarios no tenían que pedir permiso a sus departamentos de informática para instalarlo. Entró de esta manera en las empresas como un caballo de Troya y se expandió de manera rápida por el tejido empresarial, sin que ningún departamento de tecnología interno pudiera pararlo.

El banco Simple es un banco online, que se utiliza desde el teléfono móvil con facilidad. El sistema está adaptado para funcionar como funciona la mente, con lo que es fácil de usar.

La clave del éxito de Instagram radica también en la simplicidad. Tomas una foto con tu móvil, la compartes en segundos con tus amigos y tienes respuesta inmediata con sus *likes*.

La complejidad mata el crecimiento, reduce tu tiempo de respuesta y consume la energía de la organización. Simplifica al máximo tu empresa y huye de la complejidad organizacional.

Para ser bueno, tienes que ser malo

No se trata de cuán bueno eres, sino de cuán bueno quieres ser.

PAUL ARDEN

No puedes ser bueno en todo¹². Eso es imposible. Como explican Francis Frei y Anne Morriss en su libro *Uncommon Services*, «el mayor obstáculo para dar un gran servicio es la resistencia emocional a abrazar la debilidad».

¿Por qué? Porque para ganar en un área tienes que perder en otra. Si quieres ser bueno en todo estás condenado a ser mediocre en todo. Para financiar la excelencia en un aspecto, tienes que extraer gastos de otro elemento que tu cliente objetivo valore menos.

Elegir «ser malo» significa fallar deliberadamente a un determinado tipo de clientes. Intentar dar todo a todos los clientes es el peor de los caminos, resultando desastroso.

Un ejemplo es Commerce Bank. La visión tradicional era que los bancos tenían siempre que competir por ofrecer los mayores intereses en los depósitos. Era la única manera de tener éxito. En 1973 Commerce Bank decidió hacer exactamente lo contrario, ofreciendo los peores intereses de la banca a cambio de estar abierto siete días a la semana. Decidieron ser malos en una variable para obtener los recursos que les permitieran ser buenos en otra (es más caro estar abierto a todas horas).

En lugar de seleccionar profesionales educados en finanzas (y caros), ficharon —con salarios más bajos— a profesionales sin conocimientos financieros pero encantadores.

No todo el mundo busca en el banco asesoramiento; entonces..., ¿por qué han de pagar todos por ello? A muchos clientes les sedujo este servicio amistoso y la comodidad de tener abierto el banco a cualquier hora. Como consecuencia, Commerce Bank se convirtió en el banco de mayor crecimiento de América.

Wal-Mart sacrifica la asistencia en el punto de venta y la comodidad de tener el supermercado cerca. Este sacrificio para el cliente le permite tener menos empleados e instalarse en solares mucho más baratos, ofreciendo gracias a ello «siempre precios bajos».

Si quieres conseguir una relación fuerte con tu base de clientes debes antes decidir qué vas a sacrificar, para utilizar los recursos que se liberan en enfocarte en lo que tu cliente objetivo valora más. Si luchas una guerra en diferentes frentes tendrás muchas más dificultades para tener éxito.

Apple optó por crear el laptop más ligero, aunque para ello tuvo que ser el peor en memoria. Zara apostó por moda barata, de rotación y de temporada, y para ello eligió utilizar materiales menos caros. Starbucks te cobra tres dólares el café, pero a cambio te permite estar todo el día en un ambiente cómodo y con wifi.

Como ves, toda estrategia exige realizar sacrificios. Si no sacrificas algún aspecto no tendrás recursos para obtener una ventaja competitiva. Además, si das un servicio superior al necesario en una variable no valorada, estarás destruyendo valor.

El hecho de renunciar a determinados elementos ayuda a las empresas a proteger su modelo de negocio, porque hace más difícil la imitación. Si el competidor quiere imitarte tendrá que renunciar también, y eso puede suponerle una contradicción con su propia propuesta de valor, su marketing o cómo tiene configurada su cadena de actividades, creando inconsistencias dañinas para su negocio.

La línea aérea Continental Light intentó copiar el modelo de negocio de Southwest Airlines, pero no todo, porque no quería enfrentarse con su tradicional red de distribuidores. Como consecuencia, incurrió en contradicciones y fracasó.

Tener que elegir te ayuda a enfocarte y a crear una estrategia clara y sostenida para tu equipo y para tu cliente.

[Añade valor real](#)

Si hubiera preguntado a mis clientes qué querían, me hubieran respondido que un caballo más rápido.

HENRY FORD

Si quieres tener éxito duradero, tu empresa debe añadir valor real al cliente. Por valor real me refiero al valor que se perdería en el mundo si tu empresa desapareciese. Cuanto más valor añadas al cliente, más podrás cobrar.

Para testar si tu empresa importa realmente a los clientes, pregúntate: *¿Sufrirían mis clientes una pérdida real si yo cerrase hoy mi empresa? ¿Encontrarían otra empresa que pueda reemplazarme?*¹³. *¿Sería su mundo diferente? ¿Se produciría un agujero en el mundo de los clientes a los que sirvo? ¿Qué diferencia produzco en la vida de mis clientes?*

El valor puede estar en dar una **propuesta de valor más racional** en un sector en el que prima lo emocional. Así lo hizo Body Shop en la industria del cuidado personal de la mujer, ofreciendo productos útiles a precios razonables. Frente a la lógica existente en el mercado respecto a que cuanto más cara fuese una crema, y más lujosamente empaquetada estuviese, más valor tendría el producto, Body Shop eliminó los envases y ofreció productos buenos a precios bajos.

Otra forma de añadir valor reside en **incorporar emoción** en sectores racionales. Así lo ha hecho Fabandia Overseas, una cadena de tiendas de ropa y muebles india nacida en Delhi en 1960. Fundada por John Bissell, un enamorado de los productos indios, su misión es incrementar la visibilidad del textil tradicional indio y revivir ese tipo de artesanía. Se nutre de costureros de las áreas rurales de la India, que fabrican los modernos diseños elaborados por Fabandia usando técnicas y materiales tradicionales. Todos sus productos son elaborados por familias artesanas locales, para las cuales Fabandia es su único medio de vida. Elaboran a mano las prendas de vestir con materiales naturales. Los empleados en las tiendas también visten con materiales naturales, hechos a mano. Fabandia ha conseguido convertir en moda la ropa étnica india. Con más de 200 tiendas, obtiene un 13 % de margen EBITDA, muy superior al de sus competidores.

Puedes competir en diseño, como hizo Apple. En 1999 Steve Jobs lanzó el iMac, con colores brillantes que cambiaban las reglas de diseño de la industria de los ordenadores; en ese momento Bill Gates sentenció: *«Lo único que ofrece Apple es liderazgo en colores. No pienso que tardemos mucho en alcanzarles»*. Naturalmente no lo hicieron, porque Gates no supo entender que Apple apelaba a un tipo de clientes diferente. Esos clientes, sin embargo, sí que lo entendieron y se dispararon las ventas del iMac.

En ocasiones hay grandes **colectivos de clientes que están fuera del mercado**, porque las soluciones existentes son demasiado complejas o caras para ellos. Así sucedía con los sistemas para compartir ficheros antes de la aparición de Dropbox o con los CRMs¹⁴ antes de Salesforce. Estos potenciales clientes pudieron entrar en el mercado al

recibir un producto con menores atributos de calidad pero a menor precio.

Salesforce entendió que para tener sistemas CRM no era necesario comprar paquetes de software carísimos y contratar desarrolladores para adaptarlo al software de cada empresa, como sucedía en los paquetes existentes de SIEBEL o SAP. Vieron que el cliente podría pagar por uso y por número de usuarios, y que podían realizar las actualizaciones y mejoras en la nube de manera que todos los clientes se beneficiasen de una única actualización y que no hubiera que repetirla empresa por empresa.

¿Qué propuesta de valor diferencial puede ofrecer tu empresa a los clientes? Puede consistir en cubrir alguna necesidad de un segmento específico de la población que no está todavía cubierta.

Antes de la aparición de Zipcar tenías que alquilar un coche al menos por un día, y cada vez que lo hacías tenías que pasar por un proceso largo y complejo. Sólo alquilabas un coche cuando viajabas y en casa tenías tu propio vehículo. Se entendía que si querías usar un coche sólo unas horas al día tenías que comprarte uno.

Zipcar crea valor para aquellos habitantes de ciudad que usan el coche de manera ocasional, y que preferirían tener la opción de alquilar uno por pocas horas en lugar de tener coche en propiedad. Con ello evitan comprar un vehículo, lo que les obligaría a contratar un seguro, tener una plaza de garaje, hacer revisiones, etc. Esta empresa ha creado un nuevo modelo de negocio para cubrir esa necesidad, librando al cliente de incurrir en estos costes y esclavitudes. Ha diseñado un servicio de pago por uso.

El objetivo de Zipcar es hacer tan fácil alquilar un coche como sacar dinero de un cajero automático. Su mensaje es: ¿Por qué tener un coche en propiedad cuando puedes tener uno a tu disposición siempre que lo necesites?

Identifica una carencia en el mercado, un problema significativo que no haya sido resuelto. Escucha la voz del cliente y piensa en lo que realmente es importante para él, en aquello que los competidores no le están dando.

Muy poca gente es capaz de publicar un libro con el sistema tradicional. Conseguir que un editor acepte tu manuscrito y lo publique es una hazaña. Para solucionar esta necesidad en el mercado, este problema no resuelto, Lulu.com desarrolló una propuesta en la que ya no se necesitaban editores. El cliente puede publicar él mismo su libro y venderlo en el mercado. Esto atrajo a miles de escritores *amateur*.

Lo mismo hizo Amazon al permitirte subir tu libro electrónico a su tienda y venderlo a través del Kindle, reteniendo tú como autor el 70 % de los ingresos, en lugar del 10 % que ofrecen los editores tradicionales.

Puedes crear valor a través del **precio**, como hace Ryanair, que es capaz de ser rentable y al mismo tiempo ofrecer los precios más bajos a los clientes.

Pero puedes hacer lo contrario y dar un **servicio muy superior**, o un producto que ofrezca una calidad suprema, como hace la firma Hofmann.

La **escala** puede ser otro factor de diferenciación. Facebook se apoya en su tamaño de más de mil millones de usuarios para obtener altos ingresos por publicidad.

Otro modelo de negocio es el **Fremium**, en el que unos clientes financian a otros. LinkedIn, con más de 150 millones de miembros en 200 países, se centra en fomentar conexiones profesionales a través de internet. Genera ingresos desde tres fuentes: soluciones de marketing, soluciones de captación de empleados y soluciones premium¹⁵. Mientras la mayoría de los usuarios acceden gratis a las soluciones básicas, sólo un pequeño porcentaje de los miembros pagan por las premium, gracias a la escala masiva de la aplicación. Los que pagan subsidian al resto.

Dentro de Google también existe un colectivo que paga, los anunciantes, y son ellos los que subsidian a los que consultan los anuncios y se aprovechan de la plataforma de búsqueda sin tener que pagar nada.

Otro ángulo competitivo es la **comodidad**. Home Depot lo explotó al construir supercentros que permitían a los clientes tener acceso en un único lugar a todo lo que necesitasen respecto a reparaciones en el hogar. Con este modelo provocó la quiebra de muchos de los competidores locales.

Uno de ellos, Lowe's, supo reaccionar y creó una propuesta de valor diferencial respecto a la de Home Depot. Se centró en las mujeres, aquellas que toman la decisión de realizar reformas en la casa, en especial en lo que se refiere a decoración. En su modelo de negocio se diferenció de Home Depot y apostó por el **diseño**, por mostrar cocinas completas en lugar de tableros básicos o mobiliario suelto como hacía su competidor. Con esta propuesta supo atraer a una tipología específica de clientes y desarrollar un modelo diferencial para éstos.

La **experiencia del cliente** puede ser tu ángulo de diferenciación, como hizo DELL al permitir que los clientes personalizasen sus ordenadores y los comprasen por Internet sin la presión de ningún vendedor, o como ha hecho Zappos ofreciendo una experiencia de servicio memorable para sus clientes.

Hemos visto diferentes fórmulas de añadir valor real y diferencial para el cliente. Para tener una ventaja competitiva, con tu modelo de negocio deberás abrir un amplio espacio entre el deseo de pagar que generas en los clientes y el coste en el que incurres.

Crea ventajas competitivas sostenibles

Los intereses compuestos son la fuerza más poderosa del universo.

ALBERT EINSTEIN

Si tienes un modelo rentable, los competidores intentarán atacarte y copiarte.

Tendrás ventajas competitivas sostenibles cuando crees barreras que hagan difícil a los competidores imitar tus acciones, o a los clientes cambiar de proveedor.

Apple creó una ventaja competitiva para su iPod al integrarlo con iTunes y su tienda online. Después desarrolló su App Store, que incrementó más el valor del iPhone y el

iPad, a la vez que le permitió obtener una nueva vía de ingresos, al cobrar el 30 % de las ventas de terceros a través de esa tienda.

Mientras diseñas esas ventajas intenta estar por debajo del radar de tu enemigo, hasta que asestes el golpe. Es lo que hizo Apple, que, siendo novato en telefonía móvil, desarrolló su aparato en el más absoluto secreto y sorprendió a todos los grandes competidores, como Nokia, Samsung, BlackBerry o Motorola.

Hay diferentes maneras de crear barreras para hacer sostenible tu modelo de negocio. Una de ellas es crear un modelo basado en el **efecto red**. Así lo ha hecho eBay. Cuantos más compradores haya en la plataforma, más vendedores habrá y viceversa. Una vez que has conseguido crear la comunidad es muy difícil que te roben los clientes, pues nadie querrá irse a una comunidad vacía. Lo mismo han conseguido Facebook, Monster, LinkedIn o Twitter.

Otra estrategia de crear barreras es la **saturación**, seguida por Wal-Mart. Eligió ciudades pequeñas de menos de 25.000 habitantes, en las que tan sólo había espacio para un gran supermercado, y construyó ahí sus tiendas, cerrando el paso a cualquier posible competidor.

En otros casos la **escala en compras** resulta el elemento diferencial. Es lo que le sucedió a DFS (Duty Free Shops). Su escala y su capacidad de obtener descuentos de los fabricantes por volumen, sumadas a su hegemonía en los aeropuertos, le permitieron convertirse en uno de los comercios minoristas más rentables del mundo en las décadas 1960-1990.

El **acceso a recursos** escasos es otra fuente de poder y otra barrera de entrada, como le sucedió a De Beers, que llegó a controlar tal proporción de los diamantes del mundo, que sólo la amenaza de que entrase en una guerra de precios disuadía a los demás de bajarlos.

Otra ventaja estratégica es el mejor **acceso a la información**. Zara ha desarrollado un sistema de tecnología que le permite saber en todo momento exactamente qué y cuándo están comprando los clientes, lo que le permite entender qué tipo de prendas están gustando y proveer con rapidez otras tiendas de prendas similares.

Las ventajas competitivas no son permanentes, debiendo reforzarlas creando nuevas ventajas. La acumulación de pequeñas diferencias y pequeñas ventajas se van escalando y van creando grandes diferencias y grandes ventajas.

Aprende a reinventarte

Aquellos que piensan demasiado antes de dar un paso hacia delante, gastan sus vidas sobre una pierna.

ANTHONY DE MELLO

Debes estar en alerta constante, vigilando qué cambia en tu entorno competitivo para

responder con celeridad a oportunidades y amenazas. Tu misión es ser empresario transformador, para llevar la empresa al siguiente nivel. Para serlo, deberás continuamente escanear el entorno y tu modelo de negocio, reflexionando sobre tu propio DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y el de tu sector.

Los competidores intentarán copiar tus ventajas competitivas, y para evitar que te alcancen deberás reinventarte.

Andrew Grove, en su libro *Sólo los paranoicos sobreviven*, nos recuerda que nunca te puedes relajar, ni aunque seas el líder. Intel era líder mundial en semiconductores y se vio amenazado por los competidores japoneses. Ante esta amenaza, a pesar de ser el líder y para asombro de muchos, decidió renunciar a su posición de liderazgo y reinventarse. Se volcó en la fabricación de microprocesadores, lo que le permitió convertirse en la gigantesca empresa que es hoy.

Si no tienes ventajas competitivas diferenciales, éstas se han agotado, han sido copiadas o si compites en un sector que se ha deteriorado, deberás reinventarte.

El mundo está en constante cambio, apareciendo nuevas tecnologías que bajan costes o reducen el ciclo de vida de los productos, nuevos jugadores que revolucionan las industrias, o nuevos competidores de otros países que rompen las reglas de costes en salarios.

En este veloz entorno competitivo la vida media de las empresas es cada vez más corta, al igual que la duración de los consejeros delegados.

Imagínate que tienes una empresa de alquiler de vehículos y de repente te encuentras con RelayRides, una compañía que permite a cualquier persona alquilar el coche de otra persona cuando no lo está usando; o que tienes un hotel y te encuentras con Airbnb, o que un taxi y aparece Uber. En todos estos casos tienes un problema, pues una nueva competencia te ha cambiado las reglas de juego.

Chris Zook, autor de *Unstoppable*¹⁶, explica que para reinventarte debes analizar qué activos realmente valiosos tienes dentro de la empresa, aquellos que puedes potenciar para obtener una diferenciación clara frente a los competidores o un valor añadido especial para tus clientes. Estos activos pueden no ser obvios y a veces están escondidos.

Cuando los márgenes de su industria (la fabricación de PCs) se deterioraron, Apple se movió a un nuevo modelo de negocio: la música digital¹⁷. Apple se reinventó, apalancándose en su fortaleza en diseño y en su capacidad de crear marca, producir software sencillo y desarrollar interfaces, y con todo ello creó el iPod.

Sólo le faltaba adquirir experiencia en la industria musical y la gestión de derechos. En cuanto lo hizo lanzó el iTunes Music Store, cerrando el mercado a sus competidores al firmar contratos con las cuatro mayores discográficas, garantizándose así una fuente de ingresos constante y controlable.

Con el iPhone, Apple ha creado una categoría nueva de producto, pues ha convertido el móvil en un ordenador, un sistema de entretenimiento y un centro comercial.

Jeff Bezos, consejero delegado de Amazon, decía: «*Si inventas con frecuencia y estás*

abierto a fallar, entonces no tendrás que llegar al punto en que tengas que arriesgar toda la compañía. Continuaremos plantando semillas. Somos cabezotas con nuestra visión. Somos flexibles en los detalles».

Las reinventiones no se producen habitualmente de golpe, siendo graduales. Percibes un cambio en el entorno, y tú, como entiendes a tus clientes y sus necesidades, exploras activos escondidos que te permiten crear una nueva fórmula de éxito, dándoles una propuesta de valor diferencial.

Airbnb se fundó en 2007; el objetivo de sus fundadores era convertir el salón de su apartamento en un pequeño Bed and Breakfast, siendo su nombre original Airbedandbreakfast.com. Los fundadores evolucionaron dicha idea hacia encontrar habitación para los asistentes a congresos de tecnología cuando todos los hoteles estaban llenos en la ciudad y, a la vez, dar oportunidad a los tecnólogos locales a hacer *networking*, y de ahí pasaron a generalizarlo a aquellas personas que querían evitar los hoteles en sus viajes. Fueron recibiendo *feedback* y aprendieron de la demanda de los usuarios, se desprendieron de la idea de desayuno y de *networking* como objetivo, y refinaron su misión hasta convertirse en el sitio para alquilar cualquier estancia posible¹⁸.

Cuando busques tus activos valiosos dentro de la empresa, pregúntate: *¿Nos pueden ayudar a diferenciarnos de manera clara? ¿Permiten ofrecer mayor valor al cliente? ¿Podemos adquirir otras capacidades que, combinadas con éstas que ya tenemos, nos permitan ofrecer un valor único en un lago de valor suficientemente grande?*

Cuando la venta de hardware caía y los márgenes se estrechaban, IBM buscó alguna capacidad diferencial dentro de la empresa y la encontró en una pequeña unidad llamada Global Services Group. Toda la compañía se reinventó, apoyándose en el conocimiento de esta unidad, que en 2001 llegó a representar dos tercios del valor total de IBM.

De Beers, gracias a sus grandes reservas de diamantes, podía marcar los precios de la industria. Pero aparecieron nuevas y enormes reservas que le obligaron a reinventarse y aprovechar una ventaja competitiva diferencial, su marca. Vendieron el 80 % de sus existencias y crearon un nuevo modelo de negocio, basado en potenciar su imagen de marca frente al público. Consiguieron, de esta manera, multiplicar por diez su valor.

A veces aparece un competidor que tiene una estructura de costes más ligera y cambia las reglas de juego, como le sucedió a Compaq con la aparición de DELL, o a Kmart al surgir Wal-Mart. En esos casos las compañías se ven forzadas a recortar costes, o a buscar nuevas vías para diferenciarse y añadir más valor a los clientes.

En ocasiones, la clave para la reinención es descubrir que existe un segmento de clientes no identificado, como hizo Target frente a Wal-Mart. Entendió que los bajos precios no tenían por qué equivaler siempre a producto feo, e incorporó el diseño en la ecuación. Consiguió pasar de 3.000 millones a 63.000 millones de dólares en facturación y se convirtió en el Apple del comercio minorista.

Algo similar le ocurrió a Harman, una empresa de audio de calidad para el hogar. Su CEO descubrió que muchos ciudadanos amantes de la música pasaban cada vez más tiempo en sus coches. Desarrolló una línea digital centrada en el automóvil que entusiasmó a fabricantes y conductores, lo que le permitió multiplicar por cuarenta el valor de la empresa en doce años (de 1993 a 2005).

Debes monitorizar si tus fuentes de diferenciación se están reforzando o debilitando. A Dell se le fueron debilitando cuando las empresas comenzaron a subcontratar la fabricación de componentes y la venta online de ordenadores se generalizó. Hay múltiples ejemplos, como la Enciclopedia Británica (que no supo ver cómo internet revolucionaba su modelo de negocio) o Blockbuster (que se agarró a su modelo de alquiler de películas en tiendas físicas frente al online), por citar algunos ejemplos.

Para reinventarte tienes que ser capaz de entender el corazón de tu negocio y estar alerta para visualizar si tu diferencia se está agotando. En caso de que sea así, deberás explorar en tus capacidades para crear una nueva ventaja estratégica alrededor de las mismas y añadir algunas nuevas que te ayuden a crear un nuevo modelo de negocio diferencial.

Infosys es una empresa privada india que en 20 años ha pasado de ser una start-up a cotizar en el NASDAQ, con ventas anuales de 7.000 millones de dólares y una capitalización de 26.000 millones en 2012. Fue la primera compañía india que se convirtió en un gran proveedor de servicios de *outsourcing* estratégico.

A finales de los noventa, los líderes de Infosys, observando el comportamiento de la industria de consultoría informática, anticiparon una evolución en los clientes. Percibieron que iban a girar desde el modelo existente de contratar múltiples proveedores (donde ninguno era responsable del todo) a demandar servicios completos de tecnología.

Ese nuevo tipo de servicio exigía una aproximación más estratégica, que abarcaba desde la consultoría de negocio al diseño de operaciones, y al desarrollo, instalación y mantenimiento del hardware y el software.

Sólo unas pocas compañías serían capaces de competir en ese espacio, y para ser una de ellas Infosys debía desarrollar nuevos servicios, cambiar su modelo de negocio, fichar nuevos profesionales, desarrollar nuevos procesos y cambiar el diseño de su organización. Lo hizo, y ello le permitió crecer de manera exponencial en los siguientes años¹⁹.

La innovación debe ser incremental. Es mejor innovar basándote en análisis cuantitativos que en intuiciones.

Infosys no cambió su modelo de negocio sin primero experimentar. Lanzó una unidad de negocio experimental que ofrecía paquetes completos de negocio para bancos indios. Finalmente, en 2002 lanzó una nueva unidad de negocio: Infosys Consulting, que asesoraría al cliente para rediseñar sus operaciones.

Reinvéntate, porque la mejor manera de estar preparado para el futuro es inventarlo.

Estrategias exponenciales

Para que lo posible aflore es necesario intentar lo imposible una y otra vez.

HERMANN HESSE

El entorno competitivo está permitiendo que surjan empresas con crecimiento exponencial, que rompen las reglas de juego y destronan a los líderes actuales. Así sucedió con Instagram, que en 18 meses y con 13 empleados revolucionó el mundo de la fotografía y fue comprada por Facebook por 1.000 millones de dólares.

Hay modelos de negocio lineales y los hay exponenciales. Las cadenas de hoteles son lineales, pero Airbnb es exponencial porque utiliza la información y recursos de otros para su negocio.

Airbnb, con sólo 1.350 empleados, todos localizados en una oficina, tiene un valor superior a la cadena hotelera Hyatt, que tiene más de 45.000 empleados en 550 instalaciones. Nacida en 2008, en 2015 es ya el mayor hotelero del mundo. No ha tenido que comprar hoteles, creando una plataforma que permite convertir casas particulares en hoteles.

Uber no tiene activos, ni taxis, y tiene muy pocos empleados. Crece de manera exponencial, convirtiendo coches privados en taxis, a través de particulares que quieren ganarse un sueldo extra trabajando en su tiempo libre como taxistas.

Los modelos de negocio exponenciales se apoyan en personas que no son empleados, sino freelances que cobran por resultados. Una plantilla numerosa te ralentiza. Habitualmente las mejores mentes del mundo no serán las de tus empleados, pero puedes incorporarlas a tu modelo de negocio a través de una comunidad²⁰.

Estos modelos exponenciales **se apalancan en los recursos de terceros**. Uber pone la plataforma y los conductores los vehículos, al igual que la plataforma para compartir asientos de coche en viajes BlaBlaCar. Eso les dota de gran flexibilidad estratégica. Además, **crean comunidades** en las que los profesionales comparten una pasión y se ayudan para conseguir los objetivos. Estas comunidades están lideradas por un administrador, que establece las reglas, y dotadas de una plataforma que automatiza las relaciones entre los miembros. Los clientes y los conductores se votan entre ellos.

Estos modelos **crean anillos concéntricos** de usuarios que enriquecen la comunidad. Así lo hace Kickstarter, con su plataforma de *crowdfunding* que está democratizando el acceso al capital.

Duolingo es una empresa que ofrece aprendizaje gratuito de idiomas, y a la vez es un servicio de traducción de textos. El servicio está diseñado de tal forma que, a medida que el usuario avanza en su aprendizaje, ayuda a traducir páginas web y otros documentos. En 2014, tres años después de su fundación, tenía cincuenta millones de usuarios activos. Las empresas pagan a Duolingo por las traducciones de textos y los usuarios que están aprendiendo idiomas las hacen gratis. Los algoritmos de Duolingo combinan los

esfuerzos de miles de estudiantes en traducciones que resultan tan precisas como las de los traductores profesionales.

Estos modelos **fidelizan**, creando comunidades que se ayudan, se informan y se retroalimentan: Amazon, Booking, Airbnb, Ebay, Yelp, etcétera, son empresas que tienen una misión ilusionante, que comparte la comunidad.

La guía Michelin contrata personas y les paga para que prueben restaurantes y hoteles y los califiquen. Sin embargo, TripAdvisor consigue que los turistas trabajen para él y obtiene de manera gratuita más de 190 millones de opiniones sobre más de 4,4 millones de locales.

Están surgiendo nuevas herramientas que permiten revolucionar sectores. *¿Por qué no ser tú quien las aproveche para definir nuevos estándares de servicio?*

Cuanto más interesante es la oportunidad, más obvia parece una vez abordada. Las barreras de la mente son más sólidas que las barreras de piedra. Muchos de los límites que vemos en la realidad nos los autoimponemos nosotros. No intentes innovar para el futuro, innova para el presente. Tu objetivo no debe ser visualizar el futuro, sino crearlo. Trabaja en cambiar ya.

Hemos analizado la estrategia. Pero tener buenas ideas o una buena estrategia no es suficiente, pues necesitas un buen modelo de negocio, que convierta esa idea en una solución atractiva para el cliente y rentable para tus accionistas.

NOTAS

- [1](#) Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*.
- [2](#) Collins, D. J. y Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*. April.
- [3](#) Gadiesth, O. y Gilbert, J. L. *Transforming Corner-Office Strategy into Frontline action*. En HBR's must reads on strategy.
- [4](#) Applegate, L. M. (2007). *Crafting Business Models*.
- [5](#) Salim Ismail (2014). *Exponential organizations: why new organizations are ten times better, faster and cheaper than you*.
- [6](#) Externalidad de redes: cuantos más miembros hay en la red, más valor hay para todos.
- [7](#) Frigo, M. L. y Litman, J. (2007). *Driven*. Strategy & Execution, LLC.
- [8](#) Porter, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, 4134.
- [9](#) Muehlhausen, J. (2013). *Business Models for Dummies*. Wiley Brand.
- [10](#) Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. *Harvard Business Review Press*.
- [11](#) Ghemawat, P. y Rivkin, J. W. (1998). *Creating Competitive Advantage*. Harvard Business School, 9-798-062.
- [12](#) Frei, F. y Morriss, A. (2012). Uncommon service. *Harvard Business Review Press*.
- [13](#) Montgomery, C. A. (2012). *The Strategist*. Harvard Business School.

- [14](#) CRM (Customer Relationship Manager): Software para gestión de relaciones con clientes.
- [15](#) Yoffie, D. y Kind, C. (2010). *Linkedin Corporation 2012*. Harvard Business School case 9-513-003.
- [16](#) Unstoppable: finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth. *Harvard Business Review Press*. 2007.
- [17](#) Zook, C. (2007) .Finding your next core business. *Harvard Business Review*. April.
- [18](#) Holiday, R. (2013). *Growth hacker marketing*. Amazon Digital Services.
- [19](#) Harvard Business Review on rebuilding your business model. May 2011.
- [20](#) Salim Ismail (2014). *Exponential organizations: why new organizations are ten times better, faster and cheaper than you*. Amazon Digital Services.

9 EL MODELO DE NEGOCIO



Nunca cambiarás las cosas luchando contra la realidad existente. Para cambiar algo construye un nuevo modelo que haga obsoleto al modelo actual.

RICHARD BUCKMINSTER

La oportunidad surge cuando todo el sector se pone de acuerdo para ofrecer un mal servicio al cliente. En ese escenario puedes provocar una disrupción, creando una estrategia que resuelva las necesidades de un segmento de clientes de una manera mejor, diseñando alrededor un modelo de negocio difícil de copiar.

Diferentes tipos de clientes tienen necesidades diferentes y requieren propuestas de valor distintas. Si quieres tener verdadero éxito, deberás configurar tu modelo de negocio para servir a un tipo de cliente concreto con una necesidad específica, creando un modelo *ad hoc* para hacerlo.

Aunque tengas una idea magnífica y una estrategia brillante, si no construyes un buen modelo de negocio fracasará. Esto es lo que le ha sucedido a Quirky. Su idea es muy buena: ser una plataforma que ayuda a cualquier inventor a construir y comercializar sus inventos. Cualquier persona puede publicar su invento en su web, y si Quirky lo considera vendible pone a trabajar a ingenieros de diseño, hace prototipos, registra las patentes, lo fabrica en acuerdo con fabricantes en China y lo vende a través de 35.000 tiendas asociadas. Quirky paga royalties al inventor.

Los miembros de Quirky presentan 2.000 ideas por semana, aunque de esas sólo cien llegan al mercado.

A pesar de que consiguió facturar 70 millones de dólares en 2013, la empresa ha entrado en bancarrota. Una gran idea que democratiza la invención, pero con un modelo de negocio que no ha sabido conectar adecuadamente las piezas para que esa idea diferencial genere retornos sostenidos.

Los competidores podrán intentar copiar tus mejores prácticas, pero no serán capaces de imitar un modelo de negocio completo. Anders Dahlvig, presidente de IKEA, dijo: «*Muchos competidores pueden intentar copiar uno o dos de los elementos. La dificultad*

aparece cuando intentan crear la totalidad de lo que tenemos. Pueden copiar los bajos precios, pero necesitarían nuestro volumen y capacidad de aprovisionamiento global. Tienen que ser capaces de copiar nuestro diseño escandinavo, lo cual no es fácil sin herencia escandinava. Tienen que ser capaces de copiar nuestro proceso de distribución con paquetes aplanados. Y tienen que ser capaces de copiar nuestras competencias internas, la manera en la que organizamos nuestras tiendas y catálogos».

Tu modelo de negocio deberá estar alineado con tu estrategia. Debes alinear tus **recursos y capacidades** con tu **propuesta de servicio** para crear un valor diferencial para tu cliente, y realizar **diferentes actividades** de manera que se refuercen unas a otras. De esta manera se crea la diferencia competitiva.

Deberás establecer las reglas centrales de tu modelo de negocio, pues te ayudarán a crear una organización que aprende. En IKEA todo el mundo ha internalizado las reglas básicas y toman decisiones de acuerdo a esas reglas, reforzando y mejorando el modelo.

Hay muchos directivos que ni siquiera entienden su propio modelo de negocio o que ni siquiera saben lo que es. Empecemos por explicarlo.

¿Qué es un modelo de negocio?

La empresa es un juego en el que compites con expertos. Si quieres ganar tienes que aprender a ser un maestro del juego.

SIDNEY SHELDON

Mientras que la estrategia consiste decidir cómo se quiere competir, en qué terreno de juego y a qué clientes vas a servir, el modelo de negocio define qué actividades concretas se realizan y cómo se realizan para hacer efectiva dicha estrategia y, a la vez, ganar el máximo dinero posible. Un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor¹.

Un gran modelo de negocio ayuda a tu compañía a crear una posición competitiva superior y sostenible, permitiendo redefinir la rentabilidad que es posible obtener dentro de un sector. Debe integrar en él la estrategia, los valores y la cultura.

Un ejemplo es Raynair. Esta compañía aérea reduce la experiencia de vuelo y su modelo de costes a lo básico. Su consejero delegado, Michael O’Leary, lo deja claro: *«Nosotros somos transparentes con nuestras reglas: no vas a obtener comida gratis, no queremos que factures maletas. No te vamos a reservar un hotel porque tu abuela ha fallecido. Pero te vamos a dar las tarifas aéreas más bajas con diferencia. Y eso es lo que la gente realmente quiere, ir de A a B con transporte seguro y a un precio accesible. Es un commodity. No es una experiencia sexual que te cambia la vida, como las otras líneas aéreas te intentan convencer que es».*

La construcción de un modelo de negocio exitoso es una maratón. Tendrás que experimentar y fallar, pues el fallo es necesario para aprender y alcanzar el éxito. No

temas los fallos, aprende de ellos, te ayudan a crecer. El único fracaso real es aquel del que no aprendes. Fracasa pronto, porque sólo los que se atreven a equivocarse alcanzan grandes metas.

El mayor error es no cometer errores. Es necesario fracasar en el camino hacia el éxito, porque sin fracaso no hay verdadero éxito. De hecho, el fracaso es el condimento que da sabor al éxito.

Tu objetivo es desarrollar una empresa mejor, para lo que deberás explorar y testar nuevas ideas y conceptos, añadiendo y retirando elementos en el modelo hasta que encajen y des con la fórmula.

Elementos de un modelo de negocio de éxito

La razón por la que les resulta tan difícil a las empresas establecidas capitalizar las innovaciones disruptivas es porque los procesos que les hacen buenas en su negocio actual les hacen malas cuando compiten en la disrupción.

CLAYTON CHRISTENSEN

Un buen modelo de negocio está formado por elementos que se influyen y se refuerzan mutuamente, logrando solucionar un problema del cliente de una más manera eficiente y rentable.

Un gran modelo de negocio configura todos los elementos para que colaboren juntos hacia el objetivo. Define cómo se sirve a los clientes, haciendo qué tipo de actividades y con qué tipo de personas o recursos. Cada elemento debe complementar a los otros para crear una propuesta de valor coherente y difícil de copiar, que genere un valor atractivo y a la vez beneficios para los accionistas.

Los seis elementos clave de un modelo de negocio son la propuesta de valor, los recursos clave, la cadena de actividades, la fórmula de beneficios, el marketing y los sistemas de control.

Estas seis piezas deberán encajar, ser consistentes con la estrategia y trabajar alineadas para conseguir que tu compañía haga algo especialmente bien.

El encaje de estos seis elementos refuerza la ventaja competitiva (reduce costes, aumenta ingresos e incrementa la diferenciación), evita que se obstaculicen unos a otros y hace más difícil de imitar la fuente de rentabilidad.

Si estos seis elementos encajan será mucho más fácil comunicar la estrategia, pues hablarán por sí mismos, pero si no hay encaje entre ellos el modelo no será sostenible, sino cacofónico, y creará ineficiencias que dañarán la rentabilidad. Has de analizar las inconsistencias entre los procesos establecidos y las actividades que realmente realizas.

La propuesta de valor

A los fundadores les digo al principio que no suden el modelo de negocio demasiado. Lo más importante al principio es desarrollar una propuesta de valor que interesa a alguien. Si no lo consigues, no importará cuán inteligente sea tu modelo de negocio.

PAUL GRAHAM

La propuesta de valor es lo que se ofrece al cliente y cómo se ofrece.

Tienes que crear un sistema que genere al cliente una propuesta de valor diferente de una forma repetida y escalable, que produzca y entregue un producto o servicio de manera consistente y que se vaya mejorando cada año. Un sistema en el que cada uno de los elementos refuerce a los otros, y al mismo tiempo se refuerce a sí mismo.

En la industria tradicional del comercio minorista de muebles el cliente iba a grandes salas de exposición que mostraban un amplio abanico de muebles, donde el cliente veía, elegía y recibía al cabo de meses lo que había comprado.

IKEA eligió a los jóvenes como su objetivo, concretamente a aquellos que buscan estilo y precios baratos. Configuró su propuesta de valor alrededor de ellos e implantó el modelo de autoservicio, en el que almacenaba los muebles sin montar. El cliente elegía sobre catálogo, se llevaba en el acto la mercancía y la montaba él en casa. Revolucionó de esta manera el modelo de logística del sector para servir mejor a su público objetivo.

Para resultar más útil a personas jóvenes, con hijos pequeños y que trabajan todo el día, extendieron el horario comercial e implantaron guarderías y restaurantes que servían comidas a precios bajísimos, para hacer de la visita a IKEA una experiencia de disfrute familiar.

Como consecuencia de esta propuesta de valor diferencial, la empresa tiene más de 300 supertiendas, que sirven a más de 600 millones de clientes, con márgenes brutos del 46 % y un 10 % de beneficios sobre un volumen de ventas que supera los 23.000 millones de dólares.

Para financiar sus bajos precios, IKEA tiene las tiendas lejos de la ciudad, lo que resulta más barato y le permite tener amplios almacenes repletos de mercancía para que el cliente se lleve sus muebles en el acto.

La frugalidad ha sido una obsesión constante. La compañía se apoya en el estilo simple de los diseños suecos, pero busca eficiencias en el diseño para reducir costes al máximo y dar una apariencia de mueble más caro de lo que realmente es.

Con esta propuesta IKEA se ha ganado el entusiasmo de los jóvenes y de aquellos que se identifican con el estilo de vida que propugna la empresa: moderno, barato y con estilo.

En ocasiones, en un sector se hacen las cosas de una determinada manera, como siempre se han hecho, pero a los clientes les encantaría recibir una proposición de valor diferente. Tú tienes que crear valor, diseñando soluciones mejores y de una manera que ninguno de tus competidores sea capaz de replicar.

Mientras el resto de empresas indias eran vistas como proveedores baratos, corruptos y muy poco fiables, Infosys, con su lema «infra-prometer y superar expectativas», centró su propuesta de valor en fiabilidad, ofreciendo consultoría tecnológica a precios muy inferiores a los de sus competidores americanos.

Desarrolló unos valores que daban prioridad al respeto frente a los ingresos. Construyó una marca sobre los valores de confianza e integridad. Para mantener su compromiso con la integridad y evitar tener que pagar mordidas, decidieron sólo trabajar con clientes fuera de la India².

Apoyándose en talento de coste barato en la India, Infosys desarrolló procesos robustos, sistemas y protocolos de seguridad que le permitían controlar y evitar cualquier riesgo posible en una externalización off-shore. Aprovechó la diferencia horaria en diferentes continentes para ofrecer un servicio de ejecución las 24 horas.

Se centró inicialmente en captar como clientes a las grandes empresas americanas. Para conseguirlo contrataba a los indios más destacados en los MBAs. Sus compañeros empleados en las grandes multinacionales conocían la reputación de sus compañeros que trabajaban en Infosys. Impresionados por sus fichajes y por su impresionante campus, veían a esta empresa como diferente a las demás indias y la recomendaban dentro de sus multinacionales.

Infosys buscó primero clientes prestigiosos como General Electric y se apoyó en su prestigio para captar otros clientes. De esta manera Infosys fue capaz de crear una marca global sin inversión en publicidad.

Bajos costes, procesos robustos, fiabilidad, servicio que supera las expectativas..., una propuesta de valor que fue acogida con entusiasmo por los clientes occidentales.

La propuesta puede estar basada en un producto, un beneficio o incluso en un valor psicológico. La clave está en el impacto que produce en el cliente y en el valor que él atribuye a esa propuesta.

Un ejemplo es Harley-Davison. El modelo de negocio de Harley está basado en una relación fuerte con los clientes y en construir una comunidad de moteros. Cobra precios superiores, porque ha construido una imagen de marca aspiracional, una comunidad, y colma un deseo de pertenecer. Harley ha dado la oportunidad a los miembros de la generación *baby boom* de sentirse hombres malos y rebeldes durante el fin de semana.

Sus clientes están dispuestos a pagar más, en comparación a motos japonesas similares, por poder expresar los valores que contiene la marca y por pertenecer a esa comunidad.

Sólo podrás ofrecer una propuesta de valor diferencial si tienes **recursos clave** que se alinean con tus **capacidades** y con **procesos** diseñados para dar un servicio único a tu cliente.

Los recursos clave

El propósito de una organización es reducir la fricción que aparece cuando las personas —dentro y fuera de la empresa— trabajan juntas para conseguir objetivos comunes.

LYNDA APPLGATE

Los recursos clave son aquellos elementos diferenciales que tiene tu empresa (personas, tecnología, productos, localización, equipo, activos, marca) y que te permiten servir mejor a tu cliente objetivo, así como aquellas habilidades distintivas de la empresa y sus empleados.

Pregúntate: *¿En qué somos buenos?* Enfócate en construir una propuesta de valor diferencial, apoyándote en esas habilidades, y subcontrata el resto. Así lo hizo DELL, que no fabrica directamente PCs, sino que lo subcontratan con especialistas en fabricación. DELL se centra en la experiencia del usuario y en ayudar al cliente a personalizar su ordenador.

Deberás trabajar en construir capacidades únicas para solucionar las necesidades de los clientes con los mínimos costes y los máximos beneficios posibles. *¿Es posible usar recursos más baratos y obtener los mismos o mejores resultados?*

Es fundamental que pienses cuáles son tus recursos clave y los potencias. En Mckinsey el recurso clave es la gente. Dado que compiten en capacidad intelectual, contratan sólo alumnos que estén en el 5 % superior en las mejores escuelas de negocios del planeta. El recurso clave en Nike es la marca y en SAP su tecnología. *¿En tu empresa cuál es?*

Enfócate de manera obsesiva en lo que haces realmente bien y en mejorar en ello. El poder reside en que te centres en tus fortalezas, en aquello que te motiva. Tu pasión será tu fortaleza.

Una vez que hayas decidido cómo crearás una diferencia en el servicio a tus clientes, deberás estar totalmente enfocado en dirigir tus capacidades y asignar tus recursos en la dirección elegida, sin desviar el rumbo, a través de la cadena de actividades.

La cadena de actividades

No es lo que hacemos alguna vez lo que define nuestras vidas, es lo que hacemos consistentemente.

ANTHONY ROBBINS

Todas las empresas tienen una cadena de valor en el servicio al cliente, realizando una serie de actividades —una tras otra— para ofrecer al cliente un resultado. Si haces las mismas actividades y de la misma manera que tus competidores, obtendrás los mismos resultados.

La misma cadena de valor no puede resolver las necesidades de diferentes segmentos de clientes. Una vez que has decidido a qué clientes servir y qué necesidades satisfacer, deberás configurar los procesos y actividades que realices en la empresa para conseguir la máxima satisfacción del cliente elegido en los aspectos clave para él, con el menor coste posible para ti.

Deberás repasar cada una de las actividades que se realizan en tu empresa y preguntarte: *¿Por qué hacemos esta actividad? ¿Añade valor? ¿Se puede reducir alguna de ellas sin que el cliente pierda? ¿Se debe potenciar o modificar alguna actividad para añadir más valor al cliente? ¿Hay alguna actividad costosa eliminable? ¿A cambio de otra actividad?*

Intuit vende software de gestión contable para pequeñas empresas. En sus inicios se enfrentaba a un público que se perdía con la informática al llevar su contabilidad personal. A diferencia de otras empresas desarrolladoras de software, creó un equipo técnico que diese soporte al cliente final. No sólo eso, para mejorar el software puso a los mismos programadores en atención telefónica para que comprobasen en qué fallaban sus programas; al oír los fallos directamente del usuario, se ponían en su piel y los arreglaban, consiguiendo que progresivamente disminuyesen las llamadas y que el software fuese cada vez más sencillo y fiable.

Todo cuenta, pues un modelo de negocio es un paquete completo de actividades. El objetivo es que éstas encajen y se refuercen unas a otras, que se complementen: el coste de una actividad es menor por la manera en la que otra se realiza, o el valor de una aumenta por la forma en que se ejecuta otra. Las interdependencias son fundamentales, de modo que las piezas deben ser consistentes y complementarias entre ellas.

Busca las actividades en formación, planificación, fabricación, venta, servicio, reglas, métricas, normas en forma de procesos que no estén alineados con tu meta, y todo lo que sea necesario para solucionar un problema específico del cliente y ser a la vez muy rentable.

Optimiza la manera en la que los empleados colaboran, a través del diseño de los procesos de trabajo. FedEx, por ejemplo, solucionó la necesidad de aquellos clientes que precisaban recibir paquetes lo antes posible, construyendo infraestructuras para poder enviarlos de una manera rápida y eficiente en un solo día e integrando los procesos clave para conseguirlo.

Un buen modelo de negocio requiere elegir unas actividades y eliminar otras, establecer unas rutinas (hábitos) concretas, elegir una manera de trabajar y unas normas de comportamiento, además de definir unas métricas de progreso que permitan una mejora continua en la dirección adecuada.

¿Puedes eliminar elementos en la cadena de valor? Charles Schwab analizó la cadena de valor en la industria de intermediación bursátil en bolsa y entendió que no todos los clientes querían pagar por todos los componentes de esa cadena de valor. Mientras Merrill Lynch, Fidelity y los demás brokers centraban su propuesta de valor en

asesoramiento y cobraban caros sus servicios, Schwab vio que había clientes dispuestos a no tener servicio de asesoramiento y pagar, a cambio, tarifas mucho más bajas.

Cómo se relacionen unas actividades con otras resulta crítico. Por eso, al configurar tu modelo de negocio debes enfocarte en la totalidad de tu oferta y en la experiencia del cliente. Cuestionate siempre el modelo de negocio mirándolo desde la perspectiva del cliente.

Tienes que normalizar la excelencia

El mundo que hemos creado es fruto de nuestros pensamientos. No puede cambiar si no cambiamos nuestros pensamientos.

ALBERT EINSTEIN

Diseña el trabajo y los procesos para que el empleado típico pueda dar un servicio excelente con naturalidad, sin requerir esfuerzos especiales.

Una empresa no es excelente cuando unos pocos se dejan la piel para dar un servicio excelente, sino cuando diseña un sistema que hace que todo el mundo produzca un servicio excelente. No puedes pedir que tus empleados realicen hazañas y sean héroes constantemente. Lo que debes conseguir es que lo que sería heroico para otros resulte fácil para tus empleados, creando rutinas.

Para obtener la excelencia no puedes confiar en la fuerza de voluntad de tu equipo, sino que debes crear hábitos y sistemas que permitan hacer sencillo lo que sin ellos resultaría difícil. Una vez el hábito se ha hecho fuerte, es difícil derrotarlo. Sólo los hábitos pueden crear consistencia.

El 45 % de nuestro comportamiento deriva de hábitos. Se dice que el hábito es la manera normal de comportarse, aquel comportamiento que es más fácil hacer que no hacer³.

Cuando haces algo de manera repetida en el tiempo tu cerebro automatiza el proceso, tendiendo a repetir lo que habitualmente haces; por eso, si creas hábitos en tu equipo no les supondrá un esfuerzo realizar las tareas que llevan a la excelencia. La excelencia, por tanto, no es un acto, sino un hábito.

La fórmula del servicio excelente es la siguiente:

Servicio excelente = Diseño × Cultura

A través de procesos (diseño) y hábitos (cultura) puedes normalizar la excelencia.

Pregúntate: *¿Sigo pidiendo a los empleados que sean héroes? ¿He normalizado la excelencia?*

Spencer Diamonds es una cadena de joyerías canadiense que ha normalizado la

excelencia en el servicio a través de procesos y hábitos. La tendencia de una vendedora en una joyería es aconsejar ella personalmente, con su mejor criterio, al cliente.

En el caso de Spencer Diamonds eso está prohibido. La empresa centra su servicio en ayudar al novio a comprar joyas para su amada. Han entendido que el novio entra temeroso y a la defensiva en la tienda, se siente vulnerable y tiende a huir en cuanto se siente presionado. Para evitarlo, esta cadena de joyerías ha creado un protocolo de recepción y guía a este cliente a través de un texto muy preciso que las vendedoras deben aprenderse de memoria y seguir al pie de la letra. El trabajo consiste en relajar al cliente y darle formación sobre diamantes apoyándose en maquetas, hasta que se siente seguro; es entonces cuando baja la guardia y compra.

Como consecuencia, sus tiendas son siete veces más efectivas que las de los competidores. A pesar de que el sueldo de las vendedoras es el doble que en el resto del sector, hoy es la cadena de joyerías más rentable de Canadá.

El modelo de rentabilidad

Es una clara ganancia renunciar al placer para evitar el dolor.

ARTHUR SHOPENHAUER

El modelo de rentabilidad explica cómo gana dinero una empresa creando a la vez valor para el cliente. El modelo de negocio no sólo te debe ayudar a servir a tu cliente de una manera diferencial; también deberá perseguir que la empresa consiga un elevado retorno para los accionistas.

La fórmula Dupont te ayuda a tomar decisiones sobre la estrategia y el modelo de negocio, porque combina los tres componentes de la creación de valor: el margen, la eficiencia (rotación de activos) y el endeudamiento (estructura de balance)⁴.

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Estructura de balance}$$

Esto se traduce en:

$$\text{ROE} = (\text{Beneficios/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activos}) \times (\text{Activos/Fondos propios})$$

Para comprender cómo compites, tienes que entender cuál de los tres elementos es tu motor de creación de valor. Debes identificar tu modelo de rentabilidad y ser coherente con él. Hay empresas que compiten por sus amplios *márgenes sobre ventas* (Google),

otras a través de la *rotación de activos* (Wal-Mart) y otras a través del *apalancamiento*, utilizando poco capital y mucha deuda (Bancos):

- **El margen** (Beneficios/Ventas): dice cuánto dinero obtienes como beneficio por cada dólar que facturas. Es el resultado de los ingresos menos los gastos. Todo lo que baje los gastos y suba los ingresos mejora el margen.
- **La eficiencia** (Rotación de activos) permite saber cuánto dinero facturas por cada dólar que tienes en balance. Hay empresas que ganan dinero rotando muchas veces al año la mercancía. Si tienes margen bajo por cada unidad de producto que vendes, pero lo vendes muchas veces, acabas ganando mucho dinero. Eso es lo que sucede con los grandes hipermercados.
- **La estructura de balance** (Activos/Fondos propios) te permite ganar dinero con menos inversión, pues el coste de la deuda es menor al coste del capital.

El retorno al capital invertido (ROE) es el resultado del modelo de ingresos (cuánto cobra y cómo lo cobra), la estructura de costes, el margen por cliente y la velocidad de uso de recursos.

Cuando hayas elegido un modelo de rentabilidad, configura tu modelo de negocio en línea con él y no tomes decisiones contradictorias.

Los ingresos: ¿cómo establecer precios?

El precio no es una fórmula matemática ni un elemento objetivo, sino un concepto subjetivo. Es decir, el precio es psicológico. Muchos empresarios ven el precio que tienen que aplicar como el resultado de añadir un margen suficiente a sus costes, pero no tiene por qué ser así. El precio puede estar marcado por el problema que se soluciona o por el valor que atribuyen tus clientes a la calidad de servicio.

El precio que pongas te posicionará y comunicará mucho sobre tu marca. El café es un commodity de un dólar. Sin embargo, en Starbucks no pagas por el café, sino por la experiencia; Starbucks lo ha convertido en una experiencia de cuatro dólares⁵. En Gucci no pagas la calidad, sino la imagen que crees transmitir vistiendo sus productos.

Cuando pienses en establecer un precio no pienses en costes, piensa en el valor que produces. Calcula el valor que estás creando, hasta cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente, y cobra por ello. La diferencia entre una estrategia enfocada en tus costes u otra enfocada en las necesidades del cliente puede resultar gigantesca en términos de rentabilidad.

Los costes

Deberás trabajar en la búsqueda de mejoras del servicio que, al mismo tiempo,

reduzcan costes. Es lo que hizo la compañía americana de seguros de automóvil Progressive cuando decidió la política de enviar peritos al lugar del accidente en el momento del siniestro. No sólo incrementaron la percepción de servicio en los clientes, pues el trámite del seguro se gestionaba en el acto, sino que también los peritos vigilaban que no hubiera partes fraudulentos. Con esta vigilancia redujeron un 15 % sus costes en siniestros.

IKEA redujo costes poniendo en plano los muebles para que los usuarios los montasen en casa. Sin embargo, esta reducción, en lugar de convertirse en un decremento del servicio, es valorada como una ventaja por los clientes, pues les permite llevarse los muebles en el acto.

Reduce los costes en todo aquello que no perjudique tu propuesta de valor. Para ello, busca elementos de complejidad operacional que el cliente no conoce y que no le aportan valor, y elimínalos. Reduce el mayor número posible de pasos entre la idea y el resultado. Tu cliente y tus beneficios te lo agradecerán.

Tienes, por tanto, que entender cuál es tu modelo de rentabilidad y no desviarte de él en tus decisiones de recursos humanos, de incentivos, de estrategia, de inversión..., pues si lo haces crearás contradicciones, provocando alineamientos que te harán menos eficiente.

El marketing

En nuestra fábrica fabricamos pintalabios. En nuestra publicidad, vendemos esperanza.

CHARLES REVLON

El buen marketing es emocional, te hacer sentir, cambia tu percepción sobre ti mismo cuando usas ese producto o servicio. Ninguna cantidad de marketing puede superar a una experiencia.

Un buen marketing cuenta una historia, pero un gran marketing es la historia. Las historias consiguen conectar a las personas con las empresas. La historia que cuentas debe reflejar la esencia de tu marca. Por eso, tienes que crear la historia de tu empresa desde dentro. Haz una gran historia de tu empresa.

Los clientes no compran lo que haces, compran los sentimientos que les produce lo que haces o los objetos que produces. Steve Jobs no ofrecía, como los MP3s que ya existían en el mercado, un reproductor de música de 23 megas. Ofrecía 1.000 canciones en tu bolsillo, y por eso conquistó totalmente un mercado que ya existía pero que no había sabido apelar a las emociones. Los clientes no compran cosas, compran promesas.

La empresa de perfumes Puig entendió la importancia de contar historias y concluyó que ellos tenían que «vender sueños en una botella». Se convirtió en un contador de historias que atrajesen y excitasen al consumidor.

Las grandes empresas, como Amazon, Google, Apple, ZARA, IKEA, Starbucks, etc., se construyen alrededor del efecto que ejercen en las personas y el impacto que producen en sus vidas. Estas empresas han conectado con sus clientes porque han creado soluciones que encajan con sus necesidades.

Las empresas crecen cuando dejan de ser un commodity y tienen un sentido para el cliente, que se pregunta: *¿Por qué me tienes que interesar?* Amazon creó este sentido ofreciendo una personalización y comodidad no imitable por ninguna tienda de libros física: una tienda que nunca cierra, con los precios más bajos, que tiene todos los libros, que incorpora recomendaciones basadas en tus hábitos de lectura, con opinión de otros lectores y que te trae el libro a casa en el mismo día si quieres.

Tu historia no es sólo lo que cuentas, sino las señales que envías con tu comportamiento. Por eso, gran parte de tu historia ni siquiera la dices; fluye de tu misión y tus valores, de tu comportamiento, de tu obsesión con el servicio, con los detalles, con la atención, con cumplir lo que prometes. Un marketing que es coherente con lo que tú eres impacta porque es verdadero⁶. Todo lo que hace tu empresa forma parte de vuestro marketing, y cada acción debería reflejar vuestra esencia. Para testar si lo estás haciendo bien, pregúntate: *¿Reconoce tu cliente la voz de tu marca?*

Las empresas más exitosas han construido su marca alrededor de una gran misión sobre lo que quieren ser y cómo quieren afectar a sus clientes. Estas empresas comunican lo que son, su esencia. No te enamoras de una marca por sus precios o por las características de sus productos, lo haces porque ha conseguido cambiar tus sentimientos sobre ti mismo.

En Harvard han llegado a la conclusión de que la clave del éxito es la ética. Ha sido una conclusión experimental, analizando aquellas empresas que han funcionado e investigando por qué. Resulta que cuando sirves al cliente con todo tu corazón, intentando crear valor para él, siendo fiel, honesto y transparente, el cliente se da cuenta y compra tu producto.

Debes dar razones a tus clientes no sólo para que compren tu producto o servicio, sino para que quieran comprar tu marca. Para eso tienes que crear una historia.

El cliente se hará las siguientes cuatro preguntas sobre ti:

- **¿Tú quién eres?** La respuesta indicará tu identidad de marca, lo conocida y notoria que es.
- **¿Tú qué eres?** Eso refleja el significado de tu marca para él, la imagen que se ha creado sobre ti.
- **¿Qué pienso o siento sobre tu marca?** Eso señala su respuesta a tu marca, el tipo de reacción que le produce. *¿Cómo se siente tu cliente cuando usa tu producto o servicio? ¿Qué te gustaría que pensasen y dijese sobre tu marca? ¿Qué les dice tu marca sobre ellos mismos? ¿Les hace sentir más seguros, más saludables, más sofisticados, más a la moda, más inteligentes o más conectados?*

— *¿Qué tipo de relación o conexión quiero tener contigo?* Muestra el tipo de lealtad, la intensidad de sus sentimientos hacia ti. *¿Qué tipo de experiencia quieren tus clientes cuando interactúan contigo? ¿Cómo vas a conseguir que la experiencia sea distinta a la que tienen con tus competidores?*

Trabaja la relación con tus clientes respondiendo a las cuatro preguntas anteriores. No todos los clientes se sentirán identificados contigo. Construye tu historia para que resuene en el tipo de clientes al que quieres realmente servir.

La historia de tu marca le da sentido, significado. Tu historia es lo que un cliente le cuenta a un potencial cliente en el boca-oreja. *¿Recomiendan tu marca? ¿Qué dicen sobre ella? ¿Qué material das a tus clientes para que se sientan estimulados a hablar de ti?*

Las personas quieren ver quién eres, qué defiendes, qué representas, qué les dices sobre ellos mismos. Si eres auténtico, si sabes conectar con tu público y tocar sus sentimientos, ellos hablarán sobre ti y harán marketing por ti. Serán tus apóstoles.

¿Puedes crear una comunidad con tus clientes como han hecho Harley Davidson, eBay o Airbnb?

El cliente tiene una imagen sobre ti y una expectativa. Para tener éxito tienes que crearle un valor superior a esa expectativa.

Cuando comuniques, no te centres en lo que ofreces, sino en la necesidad del cliente y cómo solucionarla, para que vea que resuelves esa necesidad hasta ahora no cubierta. No hagas publicidad sobre tu empresa, hazla sobre la necesidad y la solución.

Ten cuidado con lo que vendes. El grupo Tata se equivocó con su propuesta y fue rechazada por su cliente objetivo. El coche Nano lo creó el grupo Tata como una alternativa a las motocicletas en las que se subían en la India toda la familia y que, con lluvia y tráfico caótico, resultaban altamente peligrosas.

Tata decidió crear una solución mejor, un coche que fuera la mitad de barato que el más barato existente en el mercado. Para hacerlo cambiaron todo el modelo de negocio de fabricación, logística y de comercialización tradicional para poder ser rentables y vender coches a 2.500 dólares.

Lo consiguió, pero no logró vender suficientes coches. Tan sólo ha vendido 250.000 unidades porque el cliente, en lugar de verlo como una alternativa para la motocicleta, lo vio como un coche barato y malo.

No olvides, por tanto, que las marcas están en la mente del cliente. Tu marca no es lo que transmites, sino lo que el cliente siente sobre ti. Ese sentimiento no lo creas con publicidad, lo creas con autenticidad.

Los sistemas de control

Mi fallo, mi fracaso, no son las pasiones que tengo, sino mi falta de control

sobre ellas.

JACK KEROUAC

No puedes gestionar lo que no puedes medir. De ahí la importancia de los sistemas de control para evaluar el progreso.

Los sistemas de control te deben permitir monitorizar si avanzas en la dirección correcta y corregir el rumbo si te desvías. Más que para medir errores, te tienen que servir para medir el progreso mientras construyes y ver si mejoras en los niveles de servicio.

Deben ser un reflejo de la manera en la que creas valor y configurarse a modo de espejo para medir si lo estás creando. Diseña primero tu modelo de creación de valor, y sobre esta base construye los sistemas de medición.

Un buen sistema de medición tiene tres características: es **objetivo**, es **completo** (captura todo aquello que es relevante) y los **empleados sienten el efecto** de cumplir o no cumplir con él.

Los indicadores de rendimiento clave deben estar configurados para alinear a los empleados con la visión y la estrategia.

Si quieres tener éxito, cada empleado debe entender cómo es evaluado. Las personas se preocupan por aquello por lo que se sienten medidos. Si quieres dirigir a los empleados hacia un objetivo, los sistemas de control les tienen que dar señales claras del objetivo.

Ten cuidado sobre dónde pones la zanahoria, pues los incentivos tienen una fuerza inmensa. Céntralos en los fundamentales de tu negocio. Los sistemas de compensación desalineados o contradictorios destruyen mucho valor y desenfocan a la compañía, creando confusión.

No hagas a las personas responsables de aquello que no puedan controlar. Se trata de un error muy común que produce gran frustración y desconcierto.

Al establecer tus sistemas de control tendrás que enfocarte también en los riesgos y los factores críticos para el fracaso. No te lances a un crecimiento agresivo si no tienes sistemas de control establecidos para monitorizar los resultados.

Hemos analizado los seis elementos que configuran un modelo de negocio: la propuesta de valor, los recursos clave, la cadena de actividades, el modelo de rentabilidad, el marketing y los sistemas de control.

Cuando diseñes o revises tu modelo de negocio analiza si en tu empresa hay incongruencias o conflictos entre estos seis elementos. *¿Puedes reducir servicios que liberen costes para centrar los recursos en lo que el cliente valora más? ¿Puedes ser más eficiente especializando más a los empleados, troceando el trabajo en tareas más pequeñas que sean desarrolladas por superespecialistas?*

Los modelos de negocio no son estáticos, pues evolucionan según vas identificando

oportunidades, respondiendo a amenazas o construyendo capacidades. El objetivo es crear un círculo virtuoso de innovación, productividad y de incremento del retorno a través del FIT, haciendo que todos los elementos encajen y se refuercen unos a otros.

Para implantarlos vas a necesitar desarrollar las características de un líder. En el siguiente capítulo vemos las principales.

NOTAS

- [1](#) Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Willey.
- [2](#) Deshpande, R. y Muthuram, V. (2012). *Building Brand Infosys*. Harvard Business School case N2-713-420.
- [3](#) Guise, S. (2013). *Mind Habits*. Amazon Digital Services, Inc.
- [4](#) ROE: Return On Equity, Retorno al capital invertido.
- [5](#) Jiwa, B. (2014). *Difference: the one-page method for reimagining your business and reinventing your marketing*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [6](#) Jiwa, B. (2013). *The fortune Cookie principle*. The Story of Telling press Australia.

10 EL LIDERAZGO



El genio de un gran líder está en dejar detrás de él una situación en la que el sentido común, sin la necesidad de un genio, pueda gestionarla con éxito.

WALTER LIPPMANN

Los verdaderos líderes alinean a su equipo alrededor de una misión y unos valores comunes, y les dan los medios para que sean ellos quienes lideren. Instala en tu equipo la insatisfacción creativa, excítalos con la misión. La mejor manera de motivarles es darles un motivo ilusionante.

Un líder empresarial está para ayudar a sus colaboradores a ser mejores y a que su trabajo resulte más fácil. Su misión es proveerles de las herramientas para que puedan dar lo mejor de ellos mismos. De hecho, un buen líder está detrás, facilitando las cosas.

Tu trabajo como líder no es decir a la gente cómo deben hacer las cosas, sino indicarles qué es lo que hay que hacer y dejar que te sorprendan con su trabajo. Evita entrometerte en sus responsabilidades.

Los líderes tenemos que dar a nuestros colaboradores propósito y objetivo, facilitarles los medios y los datos para que ejecuten, removerles barreras y dejar que ellos sean quienes dirijan sus propias acciones.

Como líder debes fomentar un sentimiento de comunidad. Ayuda a que tus colaboradores se sientan respetados y queridos, y vean que realizan algo importante.

Tu trabajo es entusiasmar a tu equipo con la visión, porque el entusiasmo es el secreto del éxito de una organización. Cuando tu equipo se entusiasma todo es más fácil.

Si eres buen líder asumirás más culpa de la que mereces y menos mérito del que te corresponde. Es impresionante lo que una persona puede conseguir si no busca el mérito para él.

Como líder tienes que ser modelo en tus acciones, pues las acciones hablan más alto que las palabras. La mejor manera de enseñar es dando ejemplo. Eres un líder si tus acciones inspiran a tu equipo a soñar más alto, a aprender más, a hacer más y a ser más.

Como líder deberás marcar el ritmo. La velocidad del jefe define la velocidad del

equipo. Las personas siguen a un líder porque compran su visión. El líder tiene la visión y el convencimiento de que se puede alcanzar un sueño, e inspira el poder y la energía para lograrlo. Por eso el líder motiva a su equipo a hacer más de lo que inicialmente esperaban hacer.

El líder debe esperar de ellos que sean mejores de lo que son, ayudándoles a crecer. Pero no te desanimes si no lo consiguen, pues tu presencia les ayudará a seguir intentándolo. Si tratas a tu colaborador como es, seguirá siendo así; si le tratas como puede y debería ser, se convertirá en lo que puede y debería ser.

Veamos los rasgos de un buen líder empresarial. Un líder debe ser valiente, ambicioso, tener mentalidad ganadora, ser humilde, confiable, orientado al servicio, obstinado y prudente.

Sé valiente

Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista a sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre uno mismo.

ARISTÓTELES

En el cambiante mundo de hoy tienes que buscar constantemente mejorar tu modelo de negocio, debiendo actuar con valentía cuando ves la oportunidad¹.

Tendrás retos (algunos los llaman problemas). Tómatelos como un juego de estrategia en el que compites con todos los demás. Piensa que la vida es como el Monopoly, y que al final del juego todo vuelve a la caja, tú incluido. Da igual lo grande que sea la empresa que has construido; lo importante es el camino, el bien que hayas hecho recorriéndolo, las personas a las que hayas ayudado a crecer y lo que hayas disfrutado.

La actitud es fundamental para el éxito. Las expectativas altas son la llave para ser un gran empresario. Sólo intentarás aquello que crees que puedes hacer, siendo por tanto fundamental tener fe en tus posibilidades. Dentro de tu cabeza es donde tú te cierras las puertas. Siente una responsabilidad completa en convertir tu objetivo en realidad y no permitas que sean las fuerzas exteriores quienes determinen el futuro de tu empresa.

Para triunfar, primero debes creer. Tienes que gestionar tus propias creencias, porque tus creencias determinan lo que ves y lo que no ves. Cuanto más claramente visualices el futuro, mayor será tu capacidad de configurarlo según lo ves.

Sé valiente, sigue tu corazón, no pienses en lo que la gente piensa de ti². La gente acaba siguiendo a aquellos que saben dónde van. *¿Qué intentarías si supieras que no vas a fallar?*

Como dice Robert Green en su libro *The 50th law*, «La gente que contempla un acto de audacia no puede evitar creer que esa confianza es real y está justificada. Responden de manera instintiva apoyándola, quitándose de en medio o siguiendo a esa persona

llena de confianza. Un acto de audacia puede arrodillar a la gente y eliminar obstáculos. De esta manera creas circunstancias favorables para ti».

Lo que diferencia a los que tienen éxito de los que sucumben es el hambre por solucionar una necesidad y su tenacidad, pues el verdadero emprendedor busca de manera incesante la oportunidad, con independencia de los recursos a su disposición.

Sé ambicioso

La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo.

ALAN KAY

Los empresarios de éxito se ponen metas altas. Si quieres crear una empresa exitosa, piensa en grande. Cuanto mayor sea el público con el que puedas conectar, más relevante será tu organización.

Sólo puedes alcanzar tus objetivos si primero te los marcas. Un objetivo es un sueño con una fecha. Sir Edmund Hillary, la primera persona que alcanzó la cumbre del Everest, dijo que no es la montaña lo que conquistamos, sino a nosotros mismos. Si quieres cambiar la realidad, primero tienes que soñar. Los objetivos son sólo sueños hasta que tienes un plan.

Mucha gente vive en el mundo de «lo que es posible» en lugar del de «lo que sería posible». Se creía imposible que el hombre corriera la milla en menos de cuatro minutos, hasta que un hombre demostró que es falso. Roger Bannister creyó en sí mismo, y consiguió lo imposible. Tres años después otros nueve atletas lo habían conseguido, porque ya no era visto como imposible. Como ves, las cosas son sólo imposibles hasta que alguien decide que dejen de serlo.

Ten mentalidad ganadora

El destino no es casualidad, es elección; no es algo a esperar, es algo a conseguir.

WILLIAM JENNINGS

No se ha hecho nada grande en el mundo sin pasión. Sólo con mucha pasión se alcanzan grandes metas.

Una parte esencial de la creatividad es no tener miedo al fracaso. El éxito no se construye sobre el éxito, sino sobre fracasos. El fracaso es la clave del éxito porque cada fracaso nos enseña algo. Winston Churchill señalaba que el éxito es una consecuencia de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.

Decía Andy Grove, el presidente de Intel, que el éxito alimenta la complacencia, y la complacencia alimenta el fracaso. Y así es, pues en cuanto aparece la soberbia comienza

la decadencia.

Sé humilde

Las grandes cosas son conseguidas por una serie de pequeñas cosas puestas juntas.

VINCENT VAN GOGH

Humildad no es hacerte de menos, sino pensar menos en ti. Los verdaderos líderes con éxito a largo plazo tienen un rasgo común: son humildes. Los hombres humildes construyen empresas humildes, y las empresas humildes triunfan y perduran.

Estos líderes no buscan ser ellos los que destaquen, sino sus planes; no están obsesionados con su propia imagen, lo están con la de su compañía; no piensan en ellos, piensan en su empresa y en su equipo.

Los líderes humildes no necesitan despachos grandes, son austeros. Con esta actitud dan un ejemplo que cala en la empresa e impacta beneficiosamente en la cuenta de resultados.

Estos líderes no sienten necesidad de demostrar su autoridad, teniendo confianza en ellos y en el valor que aportan a su empresa. Ellos conocen sus propias fortalezas y debilidades y fichan otros profesionales mejores que ellos, que complementen sus debilidades.

Sé confiable

Hasta que una organización es transparente, en la que todos pueden ver todo, los malos entendidos son inevitables.

JASON JENNINGS

Si quieres que tu organización tenga éxito, tienes que ser una persona confiable y crear una organización en la que se pueda confiar. Eso te distinguirá, porque la falta de confianza está hoy repartida por todas partes.

La manera de ser confiable es cumplir tus compromisos. Existe una economía de la confianza. Cuando la confianza dentro de tu empresa cae, la velocidad de ejecución baja y los costes suben, y viceversa, si la confianza sube, la ejecución se acelera y los costes bajan³. Un bajo nivel de confianza casi siempre destruirá una buena estrategia. *¿Hasta qué punto hay en tu empresa una cultura de confianza?*

La única manera de hacer a una persona confiable es confiando en ella. Si no confías en tu equipo, éste no confiará en ti. Pon tus expectativas altas, encuentra personas con valores, pídeles compromiso y confía plenamente en ellos. El corazón de la gente no se compra, se gana.

Tendrás una empresa fuerte si respira confianza. En el momento en el que surge la duda sobre los motivos del líder, todo se empaña. No escondas información a tus empleados, sé abierto; ellos lo valorarán y construirás confianza. Trátales con respeto y sírveles.

La mejor estrategia para construir confianza es ser claro y evitar la ambigüedad cuando hables. Comunica mucho y hazlo con claridad. Sé coherente y claro como un cristal. Si no das a los empleados información, se la inventarán para llenar los huecos.

La confianza se gana con consistencia. Para ser confiable sé muy consistente con tu comportamiento, o como dicen los ingleses «*walk your talk*». Todos te están observando en tu empresa; por eso todo lo que haces como líder tiene inmensas implicaciones en tu equipo, incluso las pequeñas acciones y hasta lo que no haces. Tus acciones hablan muy alto. Si tú no te agachas a recoger un papel en el suelo, transmites un claro mensaje y los demás seguirán tu ejemplo, de modo que tampoco lo recogerán.

Cuando confías en alguien todo es fácil en la comunicación entre vosotros. No se producen mal entendidos, porque cuando él dice algo erróneo aun así captas su sentido real. La confianza facilita la comunicación y la actuación.

Debes hablar, no a tu gente, sino con tu gente, preguntarles, ser lo más curioso posible sobre el trabajo que desarrollan. Esa es la manera de construir química y confianza mutua. *¿Hasta qué punto está presente la confianza en tu organización?* Piénsalo. La cultura es lo que sucede cuando el jefe no está.

Un líder confía, da a su equipo tareas específicas y la libertad para hacerlas de la manera que ellos elijan.

Sé una persona orientada al servicio

Es terrible mirar detrás de tu hombro cuando intentas liderar y ver que ahí no hay nadie.

FRANKLIN DELANO ROOSEVELT

En lugar de buscar que sus equipos les sirvan, los líderes intentan ser ellos los que sirven para el bien de la compañía.

Ser líder es hacer a los demás mejores como resultado de tu presencia, comunicar a la gente tu propio valor y potencial de manera tan clara que les inspires a verlo en ellos mismos.

Si quieres que las personas de tu equipo florezcan utiliza el efecto Pigmalión. Esto es lo que hizo Bella con Bestia en el famoso cuento llevado al cine por Disney. Tu colaborador debe ver que tú crees en su verdadero potencial; muéstrale tu confianza, y él estará a la altura de tus expectativas.

En un estudio se eligió un grupo de estudiantes al azar y se les dijo a sus profesores que este grupo tenía un talento superior. Como consecuencia, les trataron como

estudiantes más brillantes, y ese trato produjo que esos alumnos tuvieran resultados muy superiores a los demás.

Hay directivos que se enfocan en las debilidades de sus subordinados, y otros en las fortalezas. Los segundos tienen de manera natural un equipo muy superior, porque inspiran y sacan lo mejor de sus colaboradores.

Los buenos líderes hacen crecer el autoconcepto de su gente, los convierte en héroes. *¿Cómo se ve a sí misma la gente en tu presencia?* Cuanto más esperes de las personas de tu equipo, si les das espacio para que florezcan, sin sofocarles con tus expectativas, más te sorprenderán.

Una empresa sólo se convierte en la mejor versión de sí misma si la gente que la mueve está luchando para ser la mejor versión de sí misma. Depende de ti, de lo lejos que vayas explorando su potencial.

El reconocimiento es una poderosa moneda, pues tus colaboradores tienen hambre de *feedback* positivo. La lealtad de un empleado surge después de la lealtad de su empleador. Ten interés real en los tuyos, en su crecimiento, en su futuro.

Si quieres que tus colaboradores confíen en ti, pídeles consejo. Tienes la suerte de tener *coaches* trabajando contigo: tus subordinados. Pregúntales y busca su consejo: *¿Qué tengo que hacer mejor?* Insiste hasta que te lo digan. Calla y escucha lo que tienen que decir, y déjales terminar. Estás tan obsesionado con lo que tienes en tu cabeza que no escuchas. Cuando hay un problema en ti todos lo ven, menos tú. Pregunta más y escucha aún mucho más.

En una relación sana con colaboradores hay tres elementos: confianza mutua, entendimiento y respeto mutuo. Construye los tres y tendrás una empresa y una vida mucho más exitosas.

Sé prudente

No puedes mejorar 100 % una cosa, pero puedes mejorar un 1 % cien cosas.

JOHN WILLARD MARRIOTT

Se puede ser valiente y ambicioso, y a la vez ser prudente. A lo largo del camino tendrás accidentes, y por ello deberás crear colchones de seguridad para prevenir eventos no previstos.

Los empresarios de éxito nunca se sienten seguros ni se relajan. Siempre están alerta, vigilantes. Saben que son frágiles y vulnerables, que otras empresas pueden superarles y ser mejores para el cliente. Son muy cuidadosos con la financiación bancaria y tratan de crear reservas de liquidez para afrontar eventos inesperados.

Bill Gates es un ejemplo de empresario que nunca se relajaba; siempre temía que nuevas tecnologías o compañías superasen a Microsoft, y con esa actitud fue capaz de

reaccionar a las amenazas de Netscape, Palm Pilot, Real Networks y muchos otros.

Debes preguntarte con frecuencia qué es lo que puede ir mal. Pregúntate a menudo: *¿Qué bomba se puede estar gestando ahora mismo en mi empresa?, ¿y en el entorno competitivo?*

Cuando abras un proyecto nuevo en tu empresa, pon colchones de seguridad. Así lo hizo Richard Brandson, fundador de Virgin. Cuando lanzó su línea aérea, llegó a un acuerdo con Boeing que le permitía devolver los aviones a los 12 meses si su modelo no funcionaba.

Una vez que tu modelo haya triunfado, no te acostumbres al éxito. Ten miedo a tu propia seguridad.

El peligro está en relajarse, por inercia, por soberbia o por falta de liderazgo. IBM se relajó y se confió. Infló su plantilla innecesariamente. Prueba de ello es que cuando redujo empleados aumentaron las ventas. Pasó de tener a finales de los años ochenta 400.000 empleados y 64.000 millones de dólares en ventas, a tener en 1995 la mitad de empleados (225.000) y ventas un 12 % superiores (72.000 millones). Yo me pregunto: *¿A qué se habían dedicado los casi 200.000 empleados que fueron despedidos?*

Valentía, confianza, humildad, orientación al servicio, obstinación y prudencia son las claves de un líder sólido. Un liderazgo fuerte es esencial. El buen líder comunica de manera constante, es consistente, dice «no» y mantiene la dirección de la compañía forjando el FIT, vigilándolo y reforzándolo, creando un sistema de actividades complementarias que crean la ventaja sostenible. Sus grandes enemigos son la soberbia, la distracción y la ambigüedad.

NOTAS

¹ Bodel, L. (2010). *Kill the company: End the Status quo, start an innovation revolution*.

² Greene, R. (2009). *The 50th Law*. HarperStudio.

³ Covey, S. M. R. (2008). *The speed of trust: the one thing that changes everything*. Free Press.

11 LA CULTURA



Ahora quiero que levantéis la mano y repitáis conmigo: desde hoy, prometo solemnemente y declaro que cada vez que un cliente esté a diez metros de mí, sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré.

SAM WALTON

Los líderes empresariales tienen una peligrosa tendencia a obsesionarse, a querer ganar a toda costa, a buscar el éxito infinito (que nunca llega). Como consecuencia, muchos de ellos acaban destruyendo su empresa, su familia y su vida personal.

Si quieres tener verdadero éxito a largo plazo, aunque resulte paradójico, tienes que poner límite a tu trabajo y al de tus empleados. Debes crear una cultura que permita combinar la vida empresarial y familiar. Lo contrario es una disfunción, que resulta, como toda disfunción, destructiva.

El éxito es un objetivo en movimiento. Cada vez que se alcanza se desplaza él solo hacia delante, te pide ganar más dinero o crecer más. Nunca lo alcanzas. Muchos directivos han arruinado su vida y sus empresas porque han caído en la trampa de la búsqueda obsesiva del más. Tenemos los casos de ENRON, TYCO, Parmalat, Pescanova y un sinnúmero de empresas cuyos directivos cayeron en la trampa del éxito.

Los líderes más exitosos han sido aquellos capaces de combinar las cuatro dimensiones de las que hablan Howard Stevenson y Laura Nash en su libro *Just Enough*¹: felicidad (sensación de placer y satisfacción sobre tu vida), logro (sensación de haber superado retos), impacto (sensación de ayudar a gente que te importa) y legado (ayudar a otros a su éxito futuro).

Si te falta alguno de estos elementos, aunque triunfes en los otros, sentirás que te falta algo y estarás insatisfecho. El placer de tus logros se desvanecerá según los consigas.

Para tener un equilibrio en los cuatro frentes, tienes que limitar tu búsqueda del éxito en una de las categorías en persecución del todo. No tiene sentido, por tanto, ser maximalista en una categoría, pues dañarías a las otras. Te tienes que imponer límites. Tendrás éxito si aprendes a saltar de una categoría a otra y a enfocarte absolutamente en

la categoría en la que estás.

Lo mismo sucede en la empresa. Es absurdo buscar gente equilibrada si sólo fichas *workaholics*. Destruyes la cultura si vives en la incoherencia, diciendo que la empresa ayuda a equilibrar la vida personal y convocando al tiempo reuniones de trabajo por la noche.

Para que una empresa sea exitosa, la felicidad de sus empleados es esencial, y ésta crece en culturas de confianza y respeto.

Los estudios han demostrado que no hay elemento más crítico en el éxito o fracaso de una empresa que la cultura². El buen servicio es un subproducto de la cultura.

Repasemos las cuatro categorías en la empresa:

- *Felicidad*: ¿Permite la cultura de tu empresa a los empleados bajar la guardia y disfrutar el momento?
- *Logro*: ¿Tus logros financieros son el resultado de resolver con excelencia problemas del cliente?
- *Impacto*: ¿Crean tus productos y servicios valor real para tus clientes?
- *Legado*: ¿Inviertes en las personas y su desarrollo? ¿Tu empresa crea un mundo mejor?

Los grandes líderes son los que consiguen el éxito en múltiples facetas de sus vidas. Ellos ven sus objetivos como algo integral en su vida profesional, espiritual, familiar y comunitaria; están completamente comprometidos y absortos en cada actividad cuando la desarrollan.

Piensa en qué tipo de empleados necesitas para dar el servicio que tus clientes tipo necesitan. Antes de eso, tendrás que definir qué tipo de propuesta de valor vas a tener y para qué clase de clientes. ¿Cuál es el tipo de empleado adecuado para dar esta oferta de valor?

Lo que crea tu cultura es la gente que contratas, las tareas que les encomiendas y las reglas que estableces.

Busca crear una cultura de cooperación en relación al atributo en el que quieres competir de manera diferencial. No permitas egos, pues nadie está por encima de hacer las cosas que hay que hacer. No permitas que la gente se ponga medallas. Crea un ambiente de trabajo en equipo y de reconocimiento a los equipos.

El trabajo debería ser más divertido que la diversión. Debes animar a que haya risas en el trabajo, facilitarlas, porque la risa es la distancia más corta entre dos personas, la risa une a tu equipo. Si quieres tener una empresa transformadora, debes tener una empresa divertida.

La meta es importante, pero es el viaje lo que importa. Disfruta con tu equipo el viaje.

La alineación es crucial

De lo que estoy más orgulloso es de lo que decidí no hacer.

STEVE JOBS

Las organizaciones son sistemas, todo está conectado con todo lo demás. Por esta razón, para tener éxito el alineamiento es crucial.

El alineamiento de tu **estrategia**, tu **modelo de negocio**, la **estructura de tu organización**, tu **cultura**, tus **capacidades** y tu **sistema de remuneración** es la clave para generar crecimiento rentable e incrementar el retorno para los accionistas y empleados.

Debes alinear tu propuesta de valor con el hueco competitivo que has detectado. Busca desalineaciones entre la estrategia, la estructura, las operaciones y la cultura de tu organización.

¿Cómo alinear al equipo con la estrategia?

Los grandes espíritus siempre han encontrado oposición violenta de las mentes mediocres.

ALBERT EINSTEIN

Sólo conseguirás alinear a tu equipo con la estrategia si ésta es contundente, diferencial y sobresaliente, porque en ese caso tienes un centro de gravedad. Si es vulgar, se les olvidará pronto.

Necesitarás una inmensa ayuda de tu equipo para mantener la consistencia. Si quieres tener éxito, tu estrategia debe ser compartida por todos. Conseguirlo no va a ser fácil.

El primer paso es que sean y se sientan partícipes en su creación y desarrollo; deben sentirse incluidos. Las personas tienden a resistirse a ejecutar lo que se les encomienda y tienden a apoyar aquello que han ayudado a crear.

La estrategia no la puedes imponer. La tienes que implementar escuchando y persuadiendo, no diciendo y exigiendo. La gente no cambia hasta que no se mueve su corazón; por tanto, tu liderazgo ha de ser de influencia, no de poder. Abre una discusión con tu equipo para ayudar a que se alineen con la visión.

Aunque tú creas tener las ideas claras, no vayas a ellos con la solución. Muestra la situación, comparte los datos y pregunta: *¿Qué hacemos?* Te sorprenderá la calidad y riqueza de sus planteamientos, los cuales te ayudarán a perfilar una estrategia mejorada.

No impongas tus ideas. Has de estar abierto a su influencia y a perfilar tus ideas con sus aportaciones, y ellos deben ver que es así. El alineamiento de las organizaciones no sucede en la cúspide, sino en las conversaciones, uno a uno, con los empleados.

En las empresas existe una curiosa fuerza gravitacional que hace a la gente sentirse excluida. Tus empleados están constantemente intentando averiguar si tú estás tan involucrado en la relación con ellos como ellos están contigo, y si piensan que no lo estás se desconectarán de tus objetivos.

El primer paso es ganar el soporte de los directivos relevantes y líderes. Ellos te ayudarán a difundir la visión y la estrategia.

Has de aceptar de antemano que no todos comprarán tu visión. Algunos se resistirán y se irán, y a otros les tendrás que invitar a marcharse.

Fomenta el debate con tu equipo, no seas autoritario. Estate abierto a la discusión. Una de las cosas que más limitan nuestro aprendizaje es creer que ya sabemos algo. Da igual como sea tu plan de inteligente si tu equipo no lo compra y lo ejecuta como propio.

El trabajo de un líder es alinear a su equipo, dar forma y reforzar la cultura. Puedes intentar cambiar su pensamiento y confiar que eso les lleve a un cambio de conducta, o puedes cambiar su comportamiento y confiar en que eso les lleve a un nuevo tipo de pensamiento. Lo último es más efectivo.

El mayor enemigo de los beneficios es la desalineación en la organización. Las compañías pierden muchos recursos mientras implementan estrategias diferentes y contradictorias que interfieren con las otras, minando la efectividad del todo.

Has de alinear todas las decisiones funcionales en tu empresa con las ventajas competitivas en las que te quieres diferenciar. Elige tres cosas que quieres hacer realmente bien en tu empresa. Escoge tres prioridades, pues si escoges diez es como escoger cero. Después de elegir las, debes comunicar a toda la organización cuáles son; de hecho, debes sobrecomunicárselo.

Tu sistema de compensación debe estar muy alineado con la estrategia. Si tu remuneración variable mira en una dirección distinta a la de tu estrategia, crearás gran confusión en tu equipo.

Cuida a quién eliges

Nuestros empleados son nuestra marca.

KIMPTON HOTELES

La gente que contratas envía una señal sobre quién y cómo eres. Elige personas que se sientan identificadas con los valores de tu empresa y los representen. Cuando nuestros comportamientos no son congruentes con nuestros valores, nuestra autoestima disminuye y nuestro comportamiento lo refleja.

Como dijo Jim Collins en su libro *Good to Great*, debes subir a la gente adecuada en el autobús y sacar de él a las personas equivocadas. Las personas adecuadas no necesitan ser motivadas o gestionadas, ya que se motivan y se gestionan ellas mismas.

Intenta fichar a personas extraordinarias y sé rápido despidiendo a aquellos sobre los que veas que te has equivocado.

Mi experiencia es que lo que diferencia a los mejores empleados no es la competencia, sino la actitud. Hay empleados sobresalientes y regulares, y en tu empresa sólo debe haber sitio para los sobresalientes. Si todos lo saben, se esforzarán por serlo

aún más.

Ten cuidado al fichar estrellas, pues el comportamiento de los empleados estrella no es exportable de una empresa a otra. En la mayoría de las organizaciones destacan gracias al entorno, y cuando cambian de empresa pierden mucha de su efectividad. Las estadísticas demuestran que aquellos que cambian de empleo tienen una caída en rendimiento al menos durante los siguientes cinco años.

Los trabajadores estrella piensan más en lo que es bueno para su marca personal que lo que es bueno para la empresa. Aquellos empleados que se ven a sí mismos como estrellas están menos vinculados a la compañía que sus compañeros.

En lugar de fichar estrellas, crea un sistema que desarrolle estrellas. En el largo plazo, un desarrollo sistemático de estrellas es la estrategia más efectiva para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Tus empleados tienen una necesidad insaciable de saber qué tal lo están haciendo. Cuanto más capacitados están, mayor es su necesidad³. No les prives de ese derecho.

Los empleados interpretan cualquier signo de reconocimiento, incluso un saludo por parte del alto directivo, como una evidencia de su estatus en la organización. Todos llevamos un cartel invisible que dice: «reconóceme, hazme sentirme importante». Nuestra necesidad de ser valorados supera todas las demás. Felicita más.

En el caso de Harvard Business School, los autores del libro *Por qué el mentoring importa en un mundo hiper competitivo* cuentan el caso de *Milbank, Tweed, Hadley & McCloy*, en el que Sam, un líder de la empresa, se paró a felicitar a un asociado que sólo llevaba tres años en la empresa y, sin Sam saberlo, estaba a punto de dejar la firma.

Sam le dio una palmadita en el hombro para felicitarle por el gran trabajo que había hecho en un proyecto: «*Asociados como tú me inspiran a ser un mejor líder*». Después el asociado confesó que esta interacción le dejó «andando tres palmos sobre el suelo el resto del día» y «sonriendo durante un mes». Ese pequeño acto fue capaz de retener en la empresa a una promesa que se sentía puntualmente frustrada.

No motives sólo con dinero; motiva con metas, con logros, con conquistas. Esto no quiere decir que pagues mal; paga bien, pero motiva con el objetivo de hacer algo diferente, espectacular, que cambie las reglas en la industria. Establece una meta de la que se puedan sentir orgullosos.

NOTAS

¹ Stevenson, H. y Nash, L. (2004). *Just Enough: Tools for creating success in your work and life*. John Wiley and Sons. February.

² Booz & Company, «The 2011 Global Innovation 1000».

³ Delong, T. J., Gabarro, J. J. y Lees, R. J. (2008). Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World. *Harvard Business Review*. January.

12 LA EJECUCIÓN



Sin ejecución, la visión es sólo otra forma de alucinación.

THOMAS EDISON

Una vez diseñada la estrategia, definido el modelo de negocio, elegidas las personas y comunicados los retos, has de conseguir que la organización abrace esta estrategia y sea capaz de generar ese cambio. Esto es lo más difícil y en lo que falla la mayoría de las empresas.

Todo cambio provoca resistencias. Es difícil abandonar lo familiar, pues estamos cómodos ahí, ya que hemos pasado años construyendo sistemas y desarrollando unos hábitos concretos. Pero el cambio es crítico, porque si sigues haciendo lo que siempre has hecho tendrás los resultados que siempre has tenido. La tendencia a volver a lo anterior es fortísima.

Surgirán dificultades constantemente, pero has de cambiar tu manera de pensar y ver las dificultades como retos, como fascinantes y jugosas oportunidades de ser creativo para adaptar tu modelo de negocio en función de las oportunidades que surjan, con la meta siempre presente.

Pon a tus mejores profesionales en las mayores oportunidades, no en los mayores problemas. Ponerles en los problemas es un despilfarro.

¿Cómo consigo que mis empleados cambien?

La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero no olvidará cómo les hiciste sentir.

MAYA ANGELOU

Una vez definida la estrategia, habrás de conseguir un cambio en la manera de hacer las cosas. El cambio no es cuestión de tiempo, sino de compromiso.

Si quieres provocar el cambio, crea una cultura de propiedad. En lugar de tomar el control, dalo. Y para crear una cultura de propiedad, reduce los sistemas de control. El control se consigue cuando la gente se controla a sí misma.

No des órdenes, haz preguntas tipo: *¿Tú qué harías? ¿Qué sugieres?* No es tarea fácil, pero tienes que controlar tu tendencia a dar órdenes o a transmitir mensajes que minan la propiedad y responsabilidad de tus subordinados.

No sólo prediques y confíes en que se desarrolle una cultura de propiedad; tienes que cultivarla e implementar mecanismos que den autoridad y le permitan sentirse propietario a cada responsable. Tienes que dejar muy claro quién es el responsable, para evitar la fácil tendencia a delegar decisiones hacia arriba. Da autoridad para decidir quiénes reciben la información. En lugar de mover la información hacia la autoridad, mueve la autoridad hacia la información.

Hay una resistencia natural al cambio que hace que muchas estrategias fracasen. Para generar cambio en tu organización deberás aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Cantidad de cambio} = \text{Insatisfacción} + \text{Visión} + \text{Proceso} - \text{Coste del cambio}$$

Insatisfacción: para crear cambio tienes que provocar una atmósfera de insatisfacción con la situación actual y crear una sensación de necesidad de cambio. En ocasiones funciona provocar una crisis y establecer un sentido de urgencia.

Visión: una visión poderosa es un gran aliado para el cambio. Un reto ambicioso une al equipo y le estimula a lograr el objetivo. No intentes convencer de la necesidad del cambio con números y estadísticas, sino con evidencias visuales; lo visual es muy poderoso. Hazles experimentar personalmente el dolor que supone para el cliente la forma actual de funcionar.

Proceso: involúcrales en la decisión. El cambio será visto como un enemigo cuando se lo propones a tu equipo, pero será abrazado como una oportunidad si son ellos quienes lo proponen. Son ellos los que deben establecer sus metas, pues entonces se comprometen y puedes exigirles el cumplimiento en la fecha definida para cada reto.

No intentes cambiar todo de golpe. Desglosa ese gran objetivo en objetivos pequeños, concretos, alcanzables. Un elefante no te lo puedes comer de golpe, pero sí a trocitos. Empieza por una pata. En otras palabras, usa métricas e hitos a corto plazo para medir el progreso.

Coste del cambio: para provocar cambio primero debes entender las resistencias: *¿Qué pierden las personas con este cambio?* Habrá resistencia, es natural, porque les sacas de la zona de confort. Las personas están cómodas con lo familiar y lo nuevo les produce ansiedad. Pensarán que la nueva situación tiene riesgos o les puede perjudicar.

Las personas sólo cambian cuando entienden que el dolor que les puede producir el no cambiar es superior a la incomodidad que les produce tener que cambiar. La gente está cómoda con el *statu quo* y teme a las nuevas ideas¹.

Una vez tengas a todos en el barco, debes crear pequeñas victorias, señalarlas y celebrarlas. Pequeños objetivos llevan a pequeñas victorias, que a su vez desencadenan una espiral positiva de comportamiento.

Y, sobre todo, deberás sobrecomunicar. No temas excederte, nunca comunicarás demasiado. Te sorprenderá la cantidad de personas que todavía no se habrán enterado después de multitud de acciones de comunicación interna.

En una organización en la que trabajé, estaba convencido de haber transmitido con claridad la estrategia. Para comprobarlo, pedí a todos los miembros de mi equipo que escribieran su visión de la estrategia. Me quedé impresionado por la dispersión de las respuestas y la falta de alineamiento. Pruébalo con tu equipo y verás.

¿Sabe todo el mundo en tu empresa cuál es vuestra competencia distintiva?, ¿cuál es vuestro valor diferencial?

Debemos no sólo motivarles racionalmente, sino también emocionalmente. La gente sólo cambia si cambia su corazón, si se toca su corazón. Para tocárselo, tienen que ver que tú pones todo el corazón en ello².

El ejemplo positivo de los compañeros es contagioso, pero el negativo también. Por eso es muy importante que invites a salir del equipo a los colaboradores tóxicos, aquellos que producen desánimo³.

Concentra energías en elementos sonoros y visuales

El mayor problema que tienes en la comunicación es hacerte la ilusión de que ha existido.

GEORGE BERNARD SHAW

Nada es particularmente difícil si lo divides en pequeños trabajos. No te quedes en el gran objetivo global, pon objetivos que cada uno pueda conseguir.

Implanta en tu empresa el QQC (qué, quién, cuándo). Toda reunión tiene que concluir con un acta y un QQC, debiendo ser muy exigente en su cumplimiento. Deja que el responsable de una tarea establezca el cuándo, pero una vez establecido exígele que cumpla con la fecha. Eso creará una cultura de logro que acelerará vuestra velocidad de cambio.

Diseciona los objetivos, que deben ser cortos y logrables, y celebra la consecución de esos logros. Has de mostrar cifras de avance que sean medibles, con objeto de que todos los implicados vean el progreso.

Para conseguir el cambio, debes mostrar que es posible. Resulta muy difícil cambiarlo todo a la vez, por lo que resulta conveniente elegir un elemento crítico y

concentrar las energías en él. Es lo que hizo la policía de Nueva York en los años noventa cuando el crimen estaba disparado. Eligieron el Metro. Antes la policía estaba dispersa por todas las estaciones. La decisión de concentrarla en aquellas en las que había más delincuencia redujo drásticamente la delincuencia e incrementó la sensación de seguridad y de acción policial sin tener que aumentar los recursos. Arreglado el metro, comenzaron a trabajar en otros focos, hasta que el nivel de delincuencia descendió de forma radical en toda la ciudad.

No se trata, por tanto, de conseguir más recursos, sino de enfocar los recursos disponibles en los aspectos críticos⁴. Busca factores que transmitan un sonoro mensaje de cambio y realiza acciones ahí.

Todas las acciones importan

Hay tres tipos de personas: aquellas que hacen que las cosas sucedan, aquellas que ven cómo suceden y aquellas que preguntan: ¿qué ha sucedido?

EPPIE LEDERER

La manera en que actúas dice cómo eres⁵. Cómo cogéis el teléfono, cómo respondéis emails, cómo tratáis a los proveedores o cómo os relacionáis con los clientes reflejan vuestra cultura, quiénes sois y cómo sois.

El caso de Zappos es un ejemplo de coherencia en ejecución alineada con su misión y su estrategia. Si Zappos no tiene tu zapato, el operador que te atiende consulta las webs de tres competidores para ayudarte. La empresa no pone límite al operador en sus conversaciones, dándose el caso de un operador que ha estado hablando doce horas seguidas con un cliente. Lo tienen claro; para ellos la atención y el servicio es lo que importa.

Crea un estilo de comportamiento, y hazlo consistente, diferencial y memorable. Un comportamiento que refleje tu misión y tus valores.

Lleva el liderazgo y la responsabilidad a todos los niveles

Todas las grandes hazañas de la humanidad han sido logradas por personas que no eran lo suficientemente inteligentes para saber que eran imposibles.

DOUG LARSON

No permitas que haya ambigüedades sobre quién es responsable de los logros. No dejes la responsabilidad arriba; por el contrario, bájala hasta el último nivel, él es responsable, sin excusas⁶.

Especifica quién es el decisor para cada área en la compañía, y mueve este poder hasta el nivel más bajo posible. Cada uno debe saber de qué decisiones y acciones es responsable.

El líder y todo el equipo directivo deben luchar contra el mayor de los vicios empresariales, el micromanagement, el meterse en lo que no es su responsabilidad. Con eso sólo consiguen desmoralizar a los que tienen esas responsabilidades, y no hacer las suyas propias porque están demasiado ocupados haciendo lo que tienen que hacer otros.

Ayuda a que tus empleados entiendan cómo afectan sus decisiones a los beneficios. Crea una cultura de resultados que se miden con periodicidad corta, incluso semanal si es posible.

Haz públicos los logros de todos, para que se vean comparados y vivan la presión positiva de los que son ejemplo, y la negativa de verse retratados cuando lo hacen mal. Los que hacen las cosas bien serán preguntados, y podrán ayudar a los demás compartiendo sus logros.

Hemos analizado los ocho bloques que arman el puzle del éxito empresarial: misión, visión, valores, estrategia, modelo de negocio, liderazgo, cultura y ejecución. La clave es que estén alienados y se refuercen unos a otros. Eso hará mucho más fácil la gestión y creará un círculo virtuoso que te permitirá diferenciarte cada vez más, dando un servicio mejor al cliente.

El valor construido durante los años de existencia de la empresa se materializa en el momento de su venta. Según lo profesional que sea la gestión de ese proceso, puedes recoger o dejar sobre la mesa gran parte de ese valor.

Por eso, en el próximo capítulo veremos las claves para maximizar el valor para los accionistas. Comprobaremos que el valor de una empresa es totalmente distinto según quién la compre, por qué la compra y para qué la compra; por eso, si quieres maximizar el precio, la calidad de la búsqueda resultará fundamental.

NOTAS

[1](#) Bodel, L. (2010). *Kill the company: End the Status quo, start an innovation revolution*.

[2](#) Brault, J. y Seaman, K. (2006). *The winning mindset*. Center Line Press.

[3](#) Greene, R. (2009). *The 50th Law*. Harper Studio.

[4](#) Covey, S. M. R. (2008). *The speed of trust: the one thing that changes everything*. Free Press.

[5](#) Applegate, L. M. (2007). *Crafting Business Models*.

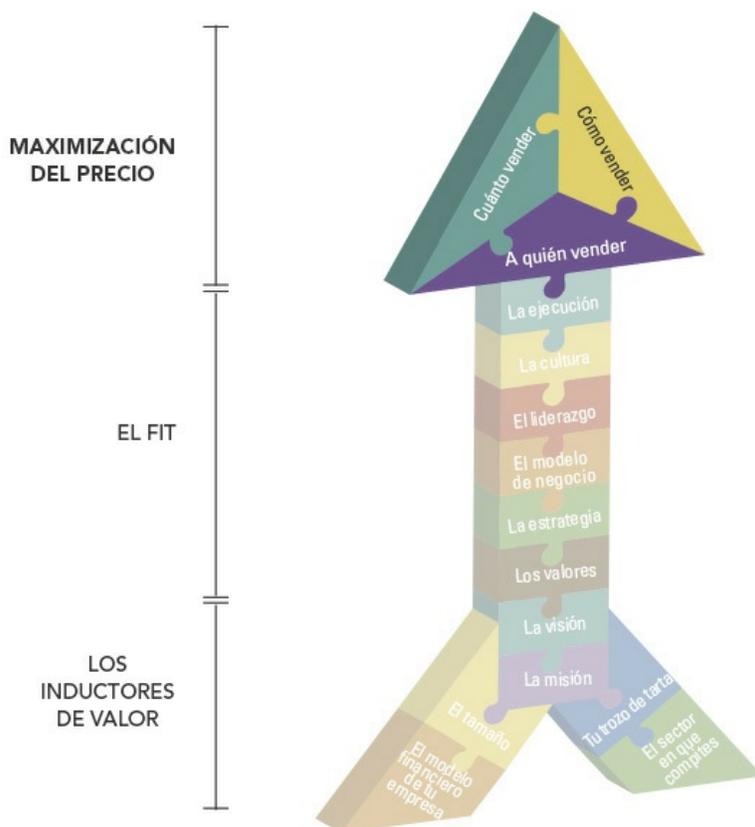
[6](#) Frigo, M. L. y Litman, J. (2007). *Driven*. Strategy & Execution, LLC.

PARTE TERCERA

EL MOMENTO DE LA VERDAD: LA MAXIMIZACIÓN DEL PRECIO

Nunca temas pedir demasiado cuando vendas, ni ofrecer muy poco cuando compres.

WARREN BUFFETT



En la primera parte del libro revisamos los cuatro elementos determinantes del valor. Elegir un sector rentable y en el que las fuerzas competitivas te favorezcan, definir un modelo financiero que genere caja y te evite tener que hacer constantes ampliaciones de capital, mantener en tus manos el mayor trozo posible de la tarta y dotar a la empresa de un tamaño que la haga atractiva a los grandes inversores son los cuatro elementos que te ayudarán a incrementar tu riqueza en el momento de la venta.

En los ocho capítulos siguientes hemos visto cómo crear empresas diferenciales, que obtengan una rentabilidad superior de manera sostenida. El alineamiento de todas las piezas del puzzle empresarial permitirá incrementar las ventas y obtener de manera consistente EBITDAs superiores, generando más valor para todos los participantes en la empresa.

Por último, en esta última parte vamos a ver cómo poner la guinda a toda la creación anterior de valor cuando decides vender la empresa.

Puede llegar el momento en que decidas cambiar de proyecto o retirarte sin que tengas un plan de sucesión. Has de prepararte y preparar a tu empresa para uno de los acontecimientos más importantes de su existencia: la venta a un tercero. Si quieres optimizar el resultado de esta transacción, debes planificarla y preparar a tu empresa para que, siendo valiosa, también sea muy valorada.

Aunque tu empresa valga mucho, hay tres aspectos que debes cuidar si quieres maximizar precio: a **quién** la vendes, **cuándo** la vendes y **cómo** la vendes.¹

NOTAS

¹ Collins, J. (2001). *Good to Great*. Harper Collins Publishers.

13 ¿A QUIÉN VENDERLA?



Los defectos, como las pajas, sobrenadan en la superficie; el que quiere encontrar perlas, debe sumergirse.

JOHN DRYDEN

Durante la venta de tu empresa te juegas la materialización de todo el valor generado a lo largo de muchos años de duro trabajo. En este acto se puede crear o destruir muchísima riqueza. Por eso has de conocer las técnicas que ayudan a maximizar el precio de venta.

Muchos empresarios esperan a que un día surja un comprador, sin reparar en la poca lógica que tiene vender la empresa al primero que aparece. *¿Es ese el mejor comprador? ¿Es el que más puede pagar?* Sería una inmensa casualidad si lo fuera. Lo más normal es que no lo sea. Y lo peor de todo es que, al ser tu único comprador, tiene una fuerza de negociación muy superior a la tuya.

Otro error que puedes cometer es ponerte en manos de un abogado o auditor para la venta de tu compañía. Casi el 70 % del valor de una operación corporativa reside en encontrar aquellos compradores con mejor encaje estratégico y que más pueden pagar por tu empresa. Tal vez encuentren un comprador, pero es difícil que localicen al mejor comprador posible, porque no son especialistas en ello.

Si realmente quieres maximizar el valor de venta, tú, o los asesores que contrates, debes realizar un riguroso proceso de búsqueda de los mejores compradores o inversores, aquellos que tengan más sinergias con tu empresa, sean más fuertes financieramente y reconozcan el mayor valor estratégico en tu compañía (allí donde estén), y tendrás que hacerles competir para incrementar el precio¹.

NOTAS

¹ Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter. *Harvard Business Review Press*.

14 ¿CUÁNDO VENDERLA?



Es muy común que un empresario no quiera vender su empresa cuando más gana, y sí cuando pasa por una crisis. Claro error.

Las empresas se valoran estimando sus beneficios futuros. Cuando la empresa está en su mejor etapa de beneficios se puede proyectar un futuro prometedor y maximizar su precio. Cuando está pasando una mala etapa es mucho más difícil hacer creíble un futuro ilusionante.

Si la empresa tiene tensiones de liquidez, los compradores se asustan, y aquellos que se interesan lo hacen buscando comprarla muy barata o, incluso, sin desembolsar dinero, con el mensaje de que aparecen como salvadores para resolver un problema.

La economía tiene ciclos. La clave es vender durante un ciclo económico alcista, no sólo porque la empresa factura y gana más en esa fase, sino también porque los compradores son más optimistas y porque hay mayor abundancia de dinero.

En los momentos alcistas las empresas que cotizan en bolsa están dispuestas a pagar más, porque sus acciones también cotizan a múltiplos superiores. También en estas épocas de boom económico es más fácil para los compradores financiarse para adquirir, ya sea a través de bancos o emitiendo deuda corporativa, lo que les permite pagar aún más.

Las bolsas pasan de la exuberancia irracional al pesimismo injustificable. En los 90 la inflación bajaba, los beneficios subían y la bolsa se disparaba. Entre 2000 y 2002 las bolsas cayeron un 50 %. Lo hemos vuelto a ver en 2008 y en 2015.

Otro elemento externo que afecta al valor de tu empresa son los tipos de interés. Cuando los tipos están altos las empresas valen menos, y cuando están bajos valen más. Ello es porque el valor se calcula descontando los flujos de fondos que va a generar la empresa durante el resto de su vida. Se descuenta sobre la base los tipos de interés, más una prima que representa el riesgo que tiene esa empresa de no cumplir sus previsiones. Si los tipos de interés son bajos, se descuenta a una tasa menor. Al ser más bajo el denominador, la cifra resultante en la valoración es mayor. Por eso, con tipos bajos las empresas valen más que con tipos de interés altos.

Hay períodos en los que surge una ola de concentración sectorial. Las grandes se comen a las pequeñas y los capitales riesgo intentan entrar en la industria, tal vez siguiendo la estela de una operación corporativa de un capital riesgo de mucho más tamaño. Estate muy alerta por si eso sucede, pues va a cambiar la estructura de la industria, y los últimos que se queden sin participar sufrirán en sus márgenes y ya no serán deseados por nadie.

15 ¿CÓMO VENDERLA?



Cuando vendes una empresa, maximizarás el precio si encuentras aquel que más puede pagar por ella¹. Digo «puede», porque no es lo mismo negociar con alguien que tiene los bolsillos llenos que con un comprador que gana poco dinero y tiene mucha deuda. Por muy interesado que esté, no podrá pagar mucho dinero, porque ni lo tiene ni se lo van a prestar.

En ONEtoONE Corporate Finance asesoramos en una ocasión en la venta de una empresa española que facturaba diez millones de dólares, y tenía dos millones en beneficios operativos (EBITDA) y seis millones de deudas financieras. Encontramos un comprador español que facturaba el doble, ganaba un poco más y tenía bastante deuda. Estaba interesado en comprarla y ofreció pagar seis veces los beneficios operativos, lo que, restándole la deuda, dejaba la empresa en un precio de seis millones de dólares. Como no tenía caja para pagar al contado, ofreció pagar en el momento de la compra dos millones y los otros cuatro en los siguientes años.

Encontramos otro comprador, alemán, que también facturaba el doble pero sí tenía capacidad de financiación. Al ser una operación *cross border* y no tener presencia en España, ofreció pagar un poco más, siete veces beneficios operativos (que al restar la deuda dejaba el precio en ocho millones de dólares), y planteó también un pago aplazado, pagando seis al contado y los dos restantes uno cada año.

Atrajimos a un tercer comprador, canadiense, que facturaba más de mil millones de dólares y ganaba más de cien, y que tenía deuda. Veía muchas sinergias con nuestro cliente y no tenía presencia en Europa. Al tener los bolsillos llenos y mucho interés, ofreció pagar diez veces los beneficios operativos, lo que, restando la deuda, dejaba el precio de compra en catorce millones.

Si lo hubiéramos vendido a la empresa española, no sabemos si habría encontrado argumentos para no pagar los siguientes cuatro millones de dólares, y es posible que en ese caso se hubiera quedado la empresa por tan sólo dos millones. El canadiense pagó catorce, siete veces más.

Con este ejemplo real, te quiero mostrar que hacer un cuaderno de venta es importante, como lo es valorarla bien y saber negociar la operación, pero lo más importante es encontrar aquel que tenga mucha liquidez y vea muchas sinergias, pues será el que más pagará.

A continuación te muestro diez ideas claves para que puedas maximizar el precio de venta.

Las diez claves para maximizar el precio

Prepara la empresa para la venta

Cuando alguien va a vender una casa realiza una serie de mejoras, como pintarla, arreglar el césped del jardín, ordenarla por dentro o reparar alguna avería patente. Esos pequeños retoques hacen que aumente su valor a los ojos del comprador, ya que cambia su aspecto y resulta más atractiva. Con mayor razón te conviene preparar tu empresa, que tiene un valor muy superior.

Uno de los objetivos principales en la preparación de la empresa es identificar los aspectos clave de mejora, actuar sobre ellos y reducir los posibles riesgos que percibiría hoy un potencial comprador. Algunos ejemplos serían clarificar la estructura corporativa, evitar compromisos a largo plazo, disponer de un equipo humano profesional y cohesionado², tener definidos y documentados los procesos del negocio, y analizar la posible existencia de activos/pasivos no operativos, ingresos/gastos no necesarios, ingresos/gastos no recurrentes, pasivos ocultos, contingencias no provisionadas, etc.

De cara a la venta debes tener un plan estratégico de la compañía a 3-5 años que transmita una clara dirección. Por ello, si dicho plan no está definido, no es suficientemente claro o es débil, tendrás que elaborarlo con tus asesores.

Adelántate a los acontecimientos, repara los defectos, elimina las vergüenzas y limpia la casa, para, de esa manera, asegurar el cumplimiento de tu objetivo de venta al mayor precio posible.

No te enredes con la documentación

Muchos asesores hacen cuadernos de venta enciclopédicos, explicando el sector y la historia de la compañía. Son capaces de estar meses elaborando documentación para la venta sin ni siquiera iniciar la búsqueda de inversores; en muchas ocasiones, porque no saben buscar. El cuaderno de venta es importante, pero mucho más relevante es mostrar al vendedor interesado todo el potencial de valor de la compañía. No consiste en enseñar lo que se ha hecho o ganado en el pasado, sino el valor que la compañía podría crear en el futuro.

Una vez has seleccionado a los mejores potenciales compradores, aquellos que maximizarán el valor de venta, haz una primera selección y que tus asesores contacten con ellos para despertar su interés. Para ello desarrollamos una presentación de la empresa conocida como documento de oportunidad. Este documento refleja el verdadero

valor de la compañía, a la vez que demuestra su capacidad para crear valor en el futuro. Los potenciales compradores sólo pueden acceder al documento de oportunidad tras la firma de una carta de confidencialidad.

Adicionalmente, para evitar fugas en la confidencialidad, los asesores profesionales utilizamos un *data-room* virtual. Se trata de un software seguro que sólo permite al posible comprador acceder a la información a través de un *password* y en el que podemos impedir su impresión y descarga. Resulta muy útil, pues nos permite controlar cuantas veces y con qué cadencia el potencial comprador lo consulta, qué información ve y cuánto tiempo permanece conectado, permitiéndonos entender su grado de interés.

Nunca salgas a vender enseñando una valoración

Mi recomendación es que no salgas a vender indicando un precio determinado.

Si presentas una valoración al comprador sin haber tenido la oportunidad de demostrarle las sinergias y todo el valor que aportas con esta adquisición a su propia empresa, el comprador se espantará antes de tener la oportunidad de iniciar las conversaciones.

No salgas nunca a vender enseñando un informe de valoración. Es mucho mejor presentar la empresa y sus posibilidades, entender por qué quieren comprarla, calcular las sinergias, solicitar ofertas y discutir las apoyándote en el valor que les aportarás, y hacerles competir con las otras ofertas recibidas.

Intenta analizar, de cara a plantear una negociación con potenciales compradores, no sólo el valor de la compañía que vendes, sino también todos los elementos que producen incremento de valor para la parte compradora. Debes ser consciente de que en la negociación del precio final tendrás que sacar todas estas armas para demostrarle que la empresa que vendes, y al precio que la vendes, es la mejor alternativa que tiene el comprador en ese momento en el mercado para maximizar sus intereses. Apóyate en negociadores expertos, pues así la diferencia a tu favor en resultado será muy alta.

Controla y agiliza los tiempos

Una vez que has decidido vender tu empresa, establece un calendario de acciones, tiempos ajustados e hitos a alcanzar exigentes, y cúmplelos.

La velocidad es importante en el proceso de compraventa de empresas, ya que te permite, entre otras cosas, un mejor control de la confidencialidad, fundamental en la mayoría de estos proyectos.

Ponte objetivos exigentes en la elaboración de la documentación, para la selección de candidatos y para los contactos con estos interesados. Bajo mi experiencia, este proceso no debería llevar más de tres meses.

Exige un calendario de respuesta a los interesados en tu compañía y tiempos para el

análisis de la información y para la presentación de ofertas. De esta forma, podrás gestionar los diferentes procesos de negociación de forma paralela y hacer la mejor selección cuando llegue el momento.

Busca en todo el mundo

Para encontrar el mejor comprador no te ciñas a tu ámbito geográfico. Debes analizar empresas por todo el mundo. El objetivo es localizar aquellos potenciales compradores/inversores con mayor capacidad y mayores sinergias con tu compañía, estén donde estén.

No te limites a explicar la historia de la empresa y a contactar a unas pocas empresas potenciales compradoras. Realiza un «*mapping* de contrapartidas», es decir, un mapa global de posibles compañías compradoras o targets. Si quieres localizar al mejor comprador, deberás realizar una búsqueda con un enfoque estratégico y sectorial de 360 grados. Es posible que tengas que analizar cientos de empresas, y luego reducir el número para seleccionar un primer grupo de potenciales compradores a contactar. ¿Cómo hacerlo?

Hay aspectos que nos ayudarán a decidir cuáles de las posibles empresas compradoras deben ser incluidas en la lista de inversores a contactar: su posición en el sector, sus recursos, carencias y capacidades estratégicas, el tamaño de la compañía, su estrategia de crecimiento y su capacidad financiera para realizar la adquisición.

El mejor comprador no es el que parece más natural

El mejor comprador no es el más evidente o cercano. La mejor contrapartida para tu compañía puede ser, por ejemplo, una empresa en otro sector, afín y ubicada en la otra cara del mundo.

Dentro del entorno competitivo actual las empresas se ven obligadas a tener en todo momento la vista puesta en los sectores adyacentes, y en nuevos productos y servicios que provienen de sectores o de mercados que antes no eran competidores.

Habitualmente, las adquisiciones son un instrumento que el comprador utiliza para reforzar fortalezas o resolver debilidades frente a la competencia. Una adquisición bien ejecutada es un rápido medio para fortalecer capacidades (creando una distancia competitiva) o contrarrestar las limitaciones de la empresa³.

Busca aquel comprador que tenga mucha liquidez y para quien tu empresa aporte estas sinergias, sin importar donde esté. Si este potencial comprador percibe verdadero valor, pagará más dinero por tu empresa.

Muestra las sinergias

La experiencia nos ha demostrado que cuando un comprador identifica las verdaderas sinergias que pueden generarse con su compañía, está dispuesto a pagar más dinero por la empresa de nuestro cliente. Las sinergias se convierten en muchas ocasiones en el factor clave en el impacto económico de la transacción.

Cuanto más entienda el comprador estas sinergias, más herramientas de negociación tendrás. Por eso, cuando es posible, nosotros elaboramos un Plan de Sinergias, enfocado a demostrar el valor que tu compañía puede ofrecer a cada comprador o inversor, y mostrarlo en un documento donde se combinan balances y cuentas de resultados de las dos compañías, vendedora y compradora, ayudando así al comprador a entender las posibilidades de valor conjunto que la compra de la empresa puede ofrecerle⁴.

Crea competencia

Cuando se vende una empresa, si se pretende maximizar el precio es fundamental crear competencia y que los posibles compradores sepan que no están solos. No consiste en simular que hay otros compradores, sino de que realmente los haya.

Los negociadores profesionales notarán claramente si como vendedor tienes o no otras alternativas: lo verán en tus gestos, en la cadencia de tus llamadas telefónicas, en el tono que utilizas, o en cómo reaccionas ante las demandas o exigencias en plazo. La experiencia en este tipo de procesos me ha enseñado los patrones de comportamiento; descubrirlos puede resultar fundamental para conocer si comprador o vendedor tienen otras alternativas o no.

En caso de que no las haya, el comprador juega con el tiempo y el desgaste, y va alargando los plazos pidiendo cada vez mayores concesiones. Sin embargo, cuando tienes otras buenas alternativas tu capacidad de abandonar las negociaciones te da mucho poder.

La competencia es, por tanto, clave para la maximización del precio de tu empresa. Conseguir más ofertas ayuda a maximizar la probabilidad de encontrar al mejor inversor, pues te otorga mayor poder de negociación. Creando esa competencia alcanzarás precios de venta muy superiores y lograrás potenciales compradores más motivados, pues al descubrir que tienen que competir suben el precio en sus ofertas⁵.

Conoce las claves de la negociación

La preparación es el 99 % del éxito. Cuando te enfrentes a un posible comprador analiza por qué quiere comprar, donde están sus restricciones, qué cantidad ha pagado en otras adquisiciones, cuáles son las posibles sinergias, etcétera.

Es básico que analices durante el proceso la lógica de la oportunidad para el comprador y la vayas descubriendo: *¿Cuáles son sus motivaciones económicas? ¿Cuánto espera ganar con nuestra empresa? ¿Para qué la quiere? ¿Qué pretende hacer*

con ella?⁶.

Es posible que recibas una muy buena oferta de alguien que en realidad no tiene el dinero ni las posibilidades de conseguir la financiación para comprarla, o que tiene fama de negociar duro en la fase final después de la *due diligence*. Por ello, antes de aceptar una oferta estudia su verdadera capacidad financiera y el historial de compras del ofertante. Se accede a mucha información cuando se estudia cómo se ha comportado en adquisiciones anteriores.

La preparación para la venta de la empresa, la búsqueda de suficientes alternativas y el planteamiento de la operación son elementos que ayudarán sin duda a crear un marco de negociación favorable para ti.

En negociación, si no tienes alternativas tu única alternativa es el «no acuerdo», y ello te pone en una situación de gran debilidad negociadora. Si no tienes alternativas, no tienes poder, y eso influirá en el precio. El comprador lo notará y apretará sin piedad.

Utiliza asesores experimentados

La compraventa de una empresa es un proceso mucho más complejo que cualquier otra compra o venta, pues una empresa es un elemento vivo. Es un proceso que afecta a un gran número de terceras personas: los empleados, los clientes, los proveedores, Hacienda, los bancos, etcétera.

A su vez, implica responsabilidades jurídicas que pueden tener importantes consecuencias económicas para las partes.

Por ello te recomiendo que te rodees de asesores muy preparados. En la venta de grandes empresas, tanto comprador como vendedor (aunque tienen profesionales en plantilla expertos en compraventa de empresas) siempre cuentan con el asesoramiento financiero de especialistas en estos procesos. Sin embargo, todavía veo muchos empresarios involucrados en operaciones de menor volumen que siguen afrontando en solitario todo el proceso, sin considerar —para ahorrar dinero— la posibilidad de apoyarse en asesores de compraventa de empresas.

Cuando aparece un comprador interesado por la compañía, el empresario decide en muchos casos enfrentarse él solo al comprador y sus asesores, sin apoyarse en expertos profesionales. Este hecho se traduce habitualmente en procesos que se dilatan, en negociaciones que se complican, se atascan o caen, en avances y retrocesos innecesarios, y en mucha pérdida de tiempo por las dos partes. «¿Quién va a conocer mi empresa mejor que yo?», se pregunta el empresario. Desgraciadamente comete los clásicos errores de la inexperiencia y, sin darse cuenta, pierde muchísimo dinero.

El comprador, sin embargo, utiliza asesores muy preparados, con gran experiencia mercantil, financiera y de negociación. Hay una clara desventaja para el vendedor, y eso se acaba viendo reflejado negativamente en las condiciones finales del acuerdo.

Los asesores te permiten aportar soluciones imaginativas para las situaciones en las

que se enquistan las negociaciones; sus conocimientos financieros facilitan tener la agilidad mental crítica para obtener un mejor precio.

Los asesores son expertos en negociación de venta de empresas, saben enmarcar la negociación y anclarla en un rango de precio superior, y guían a al cliente sobre qué es conveniente decir y cuándo.

Sin duda, un buen equipo asesor evita que cometas errores, aumenta sustancialmente las posibilidades de venta de tu empresa y consigue un precio mucho mayor⁷.

Como hemos visto, encontrar no sólo un comprador, sino aquel para quien más valor crea tu empresa, presentar el mejor rostro de ésta, gestionar adecuadamente la comunicación y sus tiempos, enmarcar la negociación en los aspectos de mayor valor y gozar de buenas alternativas con otros posibles compradores es decisivo para que la operación tenga el mayor éxito.

La venta de una empresa es un proceso laborioso que consume muchísimas horas. Tú, durante ese período de venta, debes concentrarte en mejorar los resultados de la compañía, monitorizando a la vez a los asesores y exigiéndoles que te tengan informado de cada paso que den.

Sin asesores es muy difícil mantener la confidencialidad y hacer un riguroso proceso de búsqueda del mejor comprador.

El factor clave para maximizar el precio de tu empresa es conseguir interesar a compradores potentes, con grandes recursos económicos y con motivación estratégica por entrar en tu compañía.

NOTAS

¹ Ghemawat, P. y Rivkin, J. W. (1998). *Creating Competitive Advantage*. Harvard Business School, 9-798-062.

² Frei, F. y Morriss, A. (2012). *Uncommon service*. Harvard Business Review Press.

³ Morgan, A. (1999). *Eating the big fish*. John Wiley & Sons Inc.

⁴ 2012. *Repeatability: build enduring businesses for a world of constant change*. Harvard Business Review Press.

⁵ Montgomery, C. A. (2012). *The Strategist*. Harvard Business School.

⁶ Yoffie, D. B. y Kwak, M. (2001). *Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage*. Harvard Business School Press.

⁷ 2011. *Harvard Business Review on rebuilding your business model*. May.

CONCLUSIÓN

Pensamos que vemos el mundo como es, pero no es verdad. Vemos el mundo como somos nosotros. Con este libro he querido ayudarte a ver el mundo de la empresa y su entorno de otra manera, para que puedas jugar en el terreno de juego competitivo como un profesional. Mi objetivo ha sido disipar algo la niebla que nubla tu camino estratégico y ayudarte a tener más abiertos los ojos.

Hemos analizado las claves para que no pierdas valor en el origen de tu empresa. Algunos errores básicos que se cometen al principio pueden marcar la diferencia al final del camino, tras muchos años de sacrificio y dedicación. He visto cómo esto les sucedía a muchos empresarios, y por ello he intentado aconsejarte para que tú no los cometas.

A lo largo del libro se ha resaltado la importancia de la misión, la visión y los valores. Todos en la empresa deberán entender la razón de ser de la empresa (su misión) y abrazarla.

No se puede hacer nada grande en el mundo empresarial siendo un conformista. La única manera de crear ventajas competitivas es innovar sobre lo que hace la competencia. Para ser irremplazable has de ser diferente, pionero.

Un modelo de éxito sostenible no puedes crearlo solo, sino únicamente con un equipo alineado y comprometido. Para alinearlos tendrás primero que compartir con ellos tu visión y tu estrategia y conseguir que la sientan como propia.

Tu equipo estará alineado si cada uno, individualmente, responde igual a estas seis preguntas: *¿Por qué existimos? ¿Cuáles son los tres valores que nos definen? ¿A qué nos dedicamos realmente? ¿Cuáles son las tres claves diferenciales de nuestro éxito? ¿Qué es lo más importante ahora? ¿Quién tiene que hacer qué?*

Para alinear verdaderamente a tu equipo vas a necesitar una misión y una estrategia contundente, ambiciosa y diferencial, porque en ese caso tendrás un centro de gravedad. Dales un porqué que merezca la pena. Si no hay misión y tu estrategia es vulgar, se les olvidará pronto y cada uno actuará por su lado.

El desarrollo de una estrategia sobresaliente requiere una inmensa consistencia en el tiempo. Para mantenerla necesitarás gran ayuda de tu equipo, porque la estrategia sólo perdurará si es compartida y abrazada por todos.

El primer requisito es que tu equipo sea y se sienta incluido, participe en su creación. Tu equipo no cambiará por lo que tú les digas, sino por lo que ellos descubran; no cambiarán hasta que se mueva su corazón. Da igual cómo sean tus planes de inteligentes,

pues no saldrán si ellos no los compran y los ejecutan como propios.

El FIT, el encaje de los ocho elementos clave del puzzle empresarial, es decisivo para alinear a toda la organización.

Deberéis diseñar una propuesta de valor clara, que todos en la organización entiendan. Una propuesta de valor que especifique «a qué clientes servimos», «qué necesidad resolvemos» y con «qué estructura de precios». Esta propuesta de valor requerirá una cadena de valor (de actividades) adaptada para esta propuesta y diferente a lo que hacen los demás competidores.

He realizado muchas sesiones de estrategia con Consejos de Administración y Comités de Dirección de empresas, cotizadas y no cotizadas, desde industriales hasta tecnológicas, y todas ellas, cuando han alineado los ocho elementos del puzzle empresarial, han visto su realidad de una manera mucho más clara. Es como si partiesen de una situación de densa niebla, y después de alinear en sus cabezas estos ocho elementos la bruma se despejase y vieses todo mucho más claro.

El peligro está en relajarse, no ser consistente en la ejecución y volver a esa mediocridad a la que gravitacionalmente tienden todas las organizaciones. Por eso es fundamental la disciplina en la ejecución y el compromiso total del equipo de dirección. El líder deberá dedicar mucho tiempo a comunicar e inspirar, y deberá ser el ejemplo y exponente del cambio que se quiere implantar. Si él no es el primero que cambia sus hábitos, si sigue haciendo lo mismo que hacía, la empresa tendrá lógicamente el mismo tipo de resultados que tenía.

Si practicas el FIT verás cómo se desvanecen muchos problemas y la eficacia se multiplica. Entonces tendrás la sensación de que la empresa funciona como un reloj, que todo fluye y que las ideas se implementan de manera natural, sin presiones ni discusiones, porque todo el mundo las entiende, porque todos están alienados.

Finalmente hemos visto las claves del precio y cómo poner la guinda a un proceso de creación de valor y riqueza para aquellos que tomaron el riesgo de emprender. Es uno de los momentos más importantes y delicados de la vida de una empresa, debiendo por ello actuar con total profesionalidad.

En la vida el cambio es inevitable, pero en los negocios el cambio es vital. Cuando la velocidad del cambio fuera de tu empresa es superior a la velocidad del cambio dentro, el fin es sólo una cuestión de tiempo.

La vida se expande o se reduce en función de tu coraje. Tu reto es ser tú el creador del cambio, el que transforme y reescriba las reglas de tu sector. Desafía las convenciones y sé atrevido. Define nuevos estándares sobre cómo los clientes pueden y deben ser servidos, y destronarás a los líderes actuales.

Ha sido un verdadero placer compartir contigo mi experiencia. Desde ahora me tienes a tu disposición. Para cualquier duda que tengas, envíame un correo a enrique.quemada@onetoonecf.com y te responderé encantado.

Director: Miguel Santesmas

Edición en formato digital: 2016

© Enrique Quemada Clariana
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2016
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15
28027 Madrid
piramide@anaya.es

ISBN ebook: 978-84-368-3562-5

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.

Conversión a formato digital: calmagráfica

Los enlaces web incluidos en esta obra se encuentran activos en el momento de su publicación.

www.edicionespiramide.es

Índice

Introducción	7
Parte primera. Los cuatro inductores de valor	11
1. El sector en el que compites	12
2. El modelo financiero de tu empresa	16
La importancia de tener liquidez	19
Optimiza la estructura de balance	19
3. Tu trozo de la tarta	21
Optimiza la inversión necesaria	22
4. El tamaño	25
Parte segunda. El FIT: los ocho bloques que arman el puzle del éxito	27
5. La misión	30
6. La visión	33
7. Los valores	35
8. La estrategia	39
Qué es la estrategia	39
Estrategia no es mejorar las operaciones	41
Tu estrategia es lo que haces ahora	42
Elementos de la definición de tu estrategia	42
¿Cómo ver la oportunidad?	44
Analiza el entorno competitivo	45
Diagnostica dónde yace tu oportunidad	48
Entiende la cadena de valor en tu sector	49
Define en qué negocio estás	52
Decide quién es tu cliente objetivo	54
Claves para crear una estrategia exitosa	56
Cambia las reglas de juego	57
Define una estrategia central clara	58
Construye sobre activos y capacidades únicas	60
Para ser bueno, tienes que ser malo	64
Añade valor real	65
Crea ventajas competitivas sostenibles	68
Aprende a reinventarte	69

Estrategias exponenciales	73
9. El modelo de negocio	76
¿Qué es un modelo de negocio?	77
Elementos de un modelo de negocio de éxito	78
La propuesta de valor	78
Los recursos clave	80
La cadena de actividades	81
El modelo de rentabilidad	84
El marketing	86
Los sistemas de control	88
10. El liderazgo	91
Sé valiente	92
Sé ambicioso	93
Ten mentalidad ganadora	93
Sé humilde	94
Sé confiable	94
Sé una persona orientada al servicio	95
Sé prudente	96
11. La cultura	98
La alineación es crucial	99
¿Cómo alinear al equipo con la estrategia?	100
Cuida a quién eliges	101
12. La ejecución	103
¿Cómo consigo que mis empleados cambien?	103
Concentra energías en elementos sonoros y visuales	105
Todas las acciones importan	106
Lleva el liderazgo y la responsabilidad a todos los niveles	106
Parte tercera. El momento de la verdad: la maximización del precio	108
13. ¿A quién venderla?	110
14. ¿Cuándo venderla?	111
15. ¿Cómo venderla?	113
Las diez claves para maximizar el precio	114
Prepara la empresa para la venta	114
No te enredes con la documentación	114
Nunca salgas a vender enseñando una valoración	115

Controla y agiliza los tiempos	115
Busca en todo el mundo	116
El mejor comprador no es el que parece más natural	116
Muestra las sinergias	116
Crea competencia	117
Conoce las claves de la negociación	117
Utiliza asesores experimentados	118
Conclusión	120
Créditos	122