



Cómo dar “jaque mate” a la competencia con estrategias competitivas sencillas

Javier Navarro (<http://www.mkrecursos.es>)



Javier Navarro

Como emprendedor:

Socio-director de MKR Consultores

Como profesional:

Más de 15 años trabajando en la construcción de estrategias de marketing y ventas con un objetivo: hacer crecer los negocios de empresas de diferentes tamaños y sectores y mejorar su competitividad a través de sencillas recetas.

javier@mkrecursos.es

¿Qué está pasando en los últimos años ?

- .- EL marketing actual /tendencias sociales y cambios demográficos. Nos movemos en un mundo global
- .- La integración de calidad, servicio y orientación al cliente
- .-Saturación de mercados
- .-La competencia es muy elevada
- .-Limitación de los modelos tradicionales de marketing. Del marketing de producto al marketing de clientes
- .-Del marketing transaccional al marketing relacional



Tendencias en marketing 2011

Tendencia 1: **SORPRENDER** “sorprender a los clientes sin que lo esperen”

Tendencia 2: **CONTROL DE PRECIOS** “controlar los precios en un mundo híper informado y multicanal”

Tendencia 3: **MERCADOS BRIC** “atacar los mercados emergente”

Tendencia 4: **SALUD** “adaptar productos y servicios a la salud”

Tendencia 5: **BOCA-OREJA** “controlar y potenciar las redes sociales”

Tendencia 6: **ECOLOGIA** “crear productos ecológico con diseño”

Tendencia 7: **PRODUCTOS DE ALQUILER** “ofrecer servicios y productos de alquiler, no compra”

Tendencia 8: **GENERACION G** “como enamorar a nuestros nuevos consumidores generosos”

Fuente DQ/Angel Bonet

Las principales tendencias en materia de política de precios y descuentos para el 2011 son:

Agruparse. Los dos mil millones de consumidores ahora en línea pueden ejercer su poder de compra colectiva, ayudado por el host de servicios y redes sociales que hacen más fácil que nunca organizar y actuar. El gran éxito de 2010 [groupon](#) o su competidor [Living Social](#), son un claro ejemplo. De hecho, los sitios de compra en grupo están creándose constantemente, desde [GoNabit](#) (que cubre los mercados de árabes como Kuwait y Dubai) [Big Lion](#) (Rusia) y [Daily Deal](#) (Alemania). Dos ejemplos más, confirman que la compra del grupo está aquí para quedarse: en septiembre de 2010, el grupo chino de compra [Taobao](#) vendió 200 coches Smart en 3 horas, mientras que en octubre de 2010 [Wal-Mart](#) creó una oferta vía Facebook y obtuvo el respaldo de 5.000 clientes ('gusta') necesarios para hacer el trato pactado, en menos de 24 horas!.

Exclusividad. El antiguo formato de 'club', ha dado un nuevo impulso en la vida on línea, donde crecen las comunidades nicho. Sólo haciendo algunas peticiones limitadas o sólo por invitación, aumenta la exclusividad percibida; Los consumidores SOCIAL-LITE disfrutaban los aspectos sociales de las compras, mientras que para las marcas, ofreciendo precios reducidos privados a pequeños grupos consiguen llegar a nuevos consumidores target. Marcas de moda de diseñadores fueron algunos de los primeros en ofrecer fuertes descuentos a targets específicos, a través de sitios como [vente-privee.com](#), [Gilt Groupe](#) y [iDeeli](#) pero ahora se están expandiendo a esferas tales como viajes ([Jetsetter](#)) o muebles para el hogar ([One Kinds Lane](#)).

Fuente DQ/Angel Bonet

Flash Sales. Grupos y comunidades de miembros a menudo utilizan ofertas de tiempo limitado que fomentan la compra de impulso. Al limitar el tiempo disponible y con frecuencia sólo poner a disposición de sus miembros adheridos, las marcas son capaces de dar salida rápidamente a su exceso de inventario. [DellOutlet Threadless](#) han tenido gran éxito con el flash de Twitter, y en noviembre de 2010 el sitio de venta flash [Hautelook](#) ha conseguido integrar su oferta en su página de Facebook, para que los consumidores pudieran acceder a las ofertas, sin dejar el sitio web. De hecho, con tantas ofertas diarias, ahora hay sitios como [Yipit](#) y [MyNines](#) que agregan todas las ofertas.

Otro ejemplo interesante es el portal de ventas on-line solo para “fin de semana” J. Crew's online [factory store](#). Abierto cada fin de semana desde el mediodía del viernes a la medianoche del domingo, el sitio ofrece una selección limitada de algunas de las piezas más populares de J. Crew, producidas exclusivamente para la fábrica, a precios reducidos.

Descuentos locales. Con la proliferación de la geolocalización de cada vez más consumidores que transmiten su ubicación, ya sea públicamente a través de Facebook, Twitter u otros servicios basados en la ubicación, las marcas pueden ofrecer ofertas directamente a los consumidores prácticamente en el punto de venta. Estos pueden ser recompensas para llevar a cabo determinadas acciones ([Shopkick](#) y [Checkpoints](#)), geo-encuentra promociones ([PlaceCast](#)), o sólo geo-habilitando aplicaciones tales como en el Reino Unido [Vouchercloud](#). De hecho, a pesar de la exageración alrededor de check-in servicios de juegos como el [Foursquare](#), las marcas están encontrando en esta tendencia una gran oportunidad en la mejor manera de incentivar a los clientes para ofrecerles ofertas “just in time/place” (ej. promoción del GAP para lanzar [Facebook Deals](#)).

Fuente DQ/Angel Bonet

Los **precios dinámicos**. Tradicionalmente practicada por la industria de las aerolíneas, mejoras en la información en tiempo real están permitiendo ahora otros sectores experimentar con innovadores modelos de precios dinámicos, tales como la norteamericana [Off and Away](#), que subastas de habitaciones de hotel y [Swoopo](#), un alemán 'compras de entretenimiento' sitio donde cada puja extiende la subasta período de tiempo.

Fuente DQ/Angel Bonet

- Opciones de consumo se multiplican, de experiencia y de opciones a cualquier precio
- Exceso de información, pobreza de atención. No hacemos caso a mensajes, ofertas, proveedores
- Los clientes ante la falta de tiempo y la pérdida de confianza(entorno de empresas más alejadas) quieren satisfacción y confianza
- Las personas queremos soluciones fáciles, los máximos derechos y las mínima obligaciones
- Los clientes queremos garantías y obtener la devolución de nuestro dinero en caso de insatisfacción por el producto comprado.

Las reglas del juego han
cambiado para siempre.



El cliente es más exigente, está mejor informado. Quiere + x- y no solo basa su compra en el precio o en la calidad sino que además quiere una atención personalizada y una « experiencia positiva ». De esta manera, la empresa también alcanza su objetivo: **VENDER MÁS.**

Nuevo paradigma

- 1.-Se va del **mercado genérico hacia la relación individual con el cliente**
- 2.-**Evolución a nivel de estrategias competitivas de las empresas**, los medios de comunicación, los sistemas de distribución, las tecnologías
- 3.-Nuevo paradigma, se centra en la **atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa**
- 4.-El marketing **ha de trabajar en conjunto con los clientes** para establecer asociaciones + allá del intercambio tradicional
- 5.-**El cliente la base de la vida de la empresa. La empresa ha de adaptarse a sus necesidades y conseguir integrarlo en su empresa**, desde el desarrollo de sus productos, definición operativa de procesos de producción o entrega de servicios
- 6.-**El cliente lo tiene claro** y quiere que **las empresas estén siempre disponibles** y sean capaces de darles una **respuesta satisfactoria**, acercarles el producto donde lo necesite con la **máxima expectativa** y que **la experiencia sea positiva**
- 7.-**La diferenciación** como elemento de posicionamiento frente al abanico de posibilidades que nos ofrece hoy en día el mercado porque marketing es, sobre todo cuestión de diferenciación, todo lo demás son “milongas”

Y mientras tanto en este panorama de cambio,
de modelo de negocio y nuevas formas de
entender las relaciones con los clientes...

que estamos haciendo nosotros?



Todos vivimos en una **burbuja de confort**, el área que rodea tu **Realidad Actual**. Allí nos desenvolvemos, es el área donde **radica nuestra vida diaria, la sumatoria de todas las decisiones y aprendizajes** que has alcanzado, **el presente de nuestra historia**. Fuera de esa burbuja, al otro lado de la barrera de resistencia esta lo desconocido, lo incierto, el increíble e **implacable mundo del cambio y las posibilidades**.

Existen patrones de comportamiento que **llevan al éxito** y también patrones que nos pueden **llevar a fracaso**.

Sin embargo existen **fuerzas inconscientes que desean dejarnos en esa burbuja**, fuerzas en contracorriente que nos mantienen en un constante **estira y encoge** entre nuestros sueños y nuestros miedos, entre la comodidad y la libertad, generando presión, tensión, stress.



**“TIENES DOS CAMINOS, O AVANZAS
HACIA EL CRECIMIENTO O
RETROCEDES DE NUEVO A LA
BURBUJA DE SEGURIDAD”**

**ABRAHAM
MASLOW**

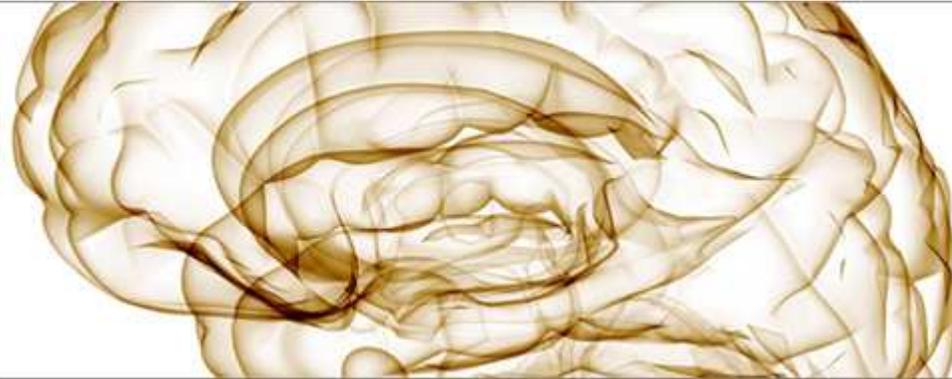


MASLOW



Image: (c) Sebastian - Dreamstime.com

#1 Marketing es descubrir una idea sencilla y diferenciadora para después de convertirla en **estrategia**. Jack Trout



Marketing

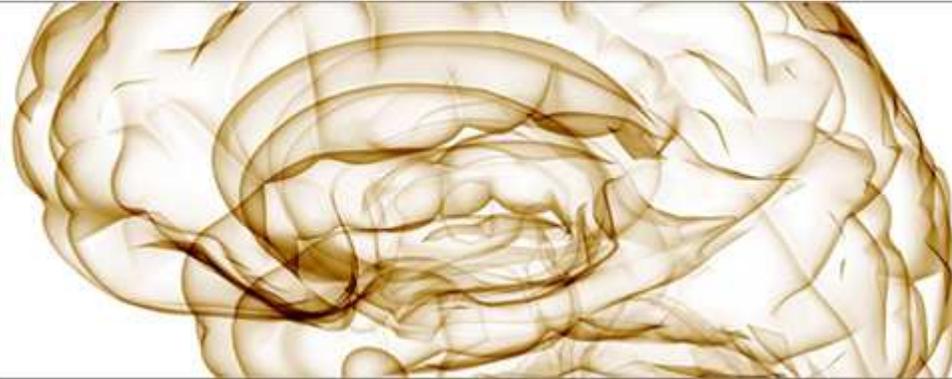


CONSULTORES

No debemos olvidarnos que el cliente es el que **decide comprarte a ti o a otro**. Si no somos capaces de convencerle con una **idea sencilla** y que además aporte **algo diferente** a lo que aporta tu competidor, francamente estás muerto!!.

El marketing inteligente pasa por encontrar esa idea diferenciadora que permita que nuestra propuesta sea preferida por los clientes a los que nos dirigimos.

Esa idea ha de encajar perfectamente en **15 cm** que es lo que mide aproximadamente **nuestra mente**. Si en ese espacio, que es la mente de nuestros clientes y potenciales clientes encaja, toda nuestra estrategia de empresa tendría que girar sobre la misma.



Marketing

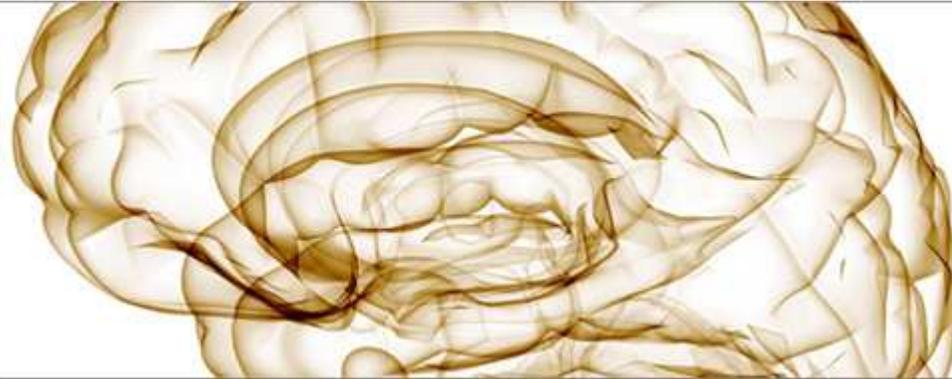


CONSULTORES

ESTRATEGIA - INNOVACIÓN - MARKETING

Peter Drucker dijo: **Dado que el objetivo es crear clientes, una empresa tiene dos funciones básicas, y sólo dos: el marketing y la innovación. El marketing y la innovación producen beneficios, lo demás son costes."**

Entonces ¿Por qué nos cuesta apostar tanto por ellas? En definitiva, en un negocio **se trata de vender más de lo que se gasta, invertir en lo necesario y además obtener beneficios.** Y todo ello puede conseguirse practicando un **marketing estratégico inteligente.**



Marketing

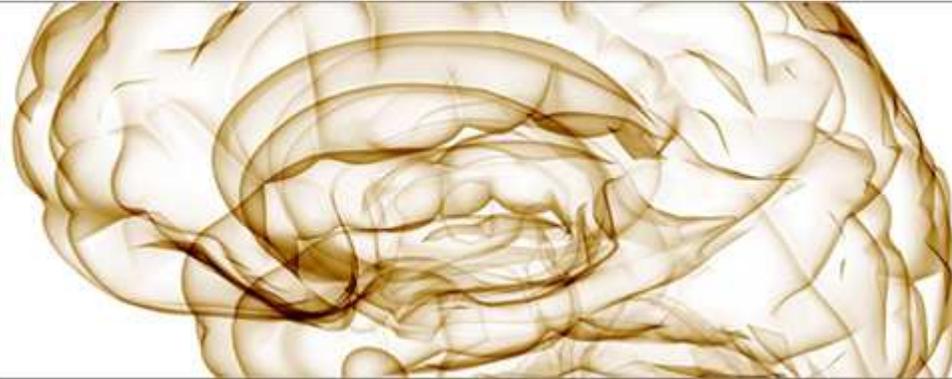


CONSULTORES

ESTRATEGIA - SUPERINTENDENCIA DE MARKETING

El **marketing estratégico inteligente** pasa por encontrar esa **idea diferenciadora** que permita que nuestra **propuesta sea preferida por los clientes** a los que nos dirigimos.

Esa idea **ha de encajar perfectamente en 15 cm** que es lo que mide aproximadamente nuestra mente. Si en ese espacio, que es la mente de **nuestros clientes y potenciales clientes encaja**, toda nuestra **estrategia de empresa tendría que girar sobre la misma.**



Marketing



CONSULTORES

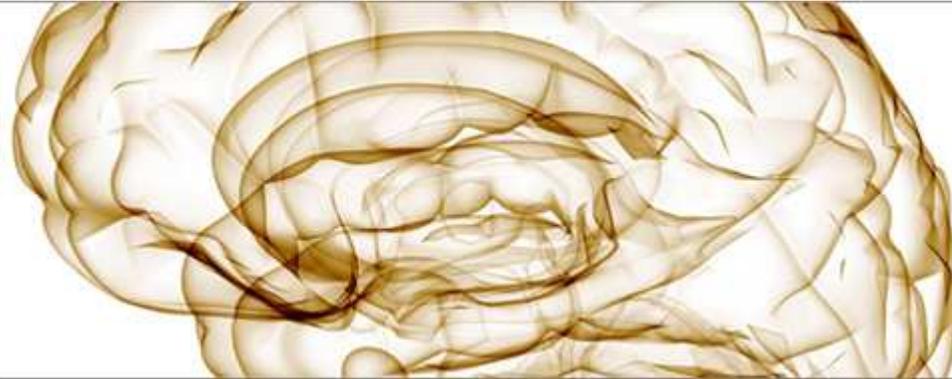
El **equipo directivo** conjuntamente con los **responsables de sus áreas funcionales o colaboradores** han de sentarse, con **ayuda externa si así lo consideran oportuno**, y reflexionar sobre **tres sencillas preguntas**:

¿Qué es lo que estoy haciendo y no debería hacer?

¿Qué es lo que estoy haciendo bien y debería hacer mejor?

¿Qué es lo que no estoy haciendo y debería hacer?

Ejemplo: Sectores Tradicionales. Textil, Cerámico



Una vez que hemos **eliminado parte de la broza** que no nos sirve si queremos encontrar esa **idea que nos diferencia** para encontrar una estrategia competitiva hay que **salir al terreno de juego y conocer la mente de nuestros clientes y potenciales clientes**:

Paso 1: el mensaje debe tener sentido en el contexto de la categoría. Tiene que partir de lo que el mercado está al tanto del producto, de nosotros como empresa y de la competencia (fortalezas y debilidades percibidas en la mente de los clientes).

Paso 2: encontrar la idea diferenciadora. Es necesario buscar algo que nos diferencie de nuestros competidores. Puede ser la tradición, ser un especialista, el ser la empresa preferida, ser el primero. La diferenciación no tiene que estar relacionada con el producto o el servicio que ofrecemos.

Paso 3: tener las credenciales. Si se tiene un producto/servicio diferente, debe ser capaz de demostrar esa diferencia.

Paso 4: comunicar esa diferencia en todos los soportes que tenga a su disposición en la empresa: Folletos, catálogos, web, propuestas, presentaciones de ventas, balances, memorias anuales.



www.labruixador.es

Paso 1: el mensaje debe tener sentido en el contexto de la categoría. Xavier lo primero que hizo es conocer la percepción que los españoles tenían de la lotería. El español tiene grandes ilusiones y esperanzas. Decidió vender además de decimos el concepto de “ilusión”.

Paso 2: encontrar la idea diferenciadora. Crear la imagen de la Bruja de Oro. Alguien que hechizara y tuviera poderes mágicos. Hoy en día es uno de los personajes que más españoles y extranjeros recuerdan. !Fueron diferentes!

Paso 3: tener las credenciales. Se salieron del camino habitual. Construyeron su propio camino. Primeros en ofrecer participaciones con diseño a las empresas. Los primeros en usar internet. Es la que más vende por internet y primer cliente de SEUR en número de envíos. Ahora están innovando con toda clase de opciones con un “combo de números”, e irán variando con lo más le guste al cliente y siguen creando nuevos productos(innovar, innovar, innovar)

Paso 4: comunicar esa diferencia puedes ser la empresa más diferente, el producto o servicio más innovador pero sino lo comunicas no existes aprovechando todas las ocasiones para que trastienda lo más posible cualquier noticia sobre tu empresa.

SECTOR TEXTIL

WWW.HOWIES.CO.UK

howies®



Hacer **marketing inteligente** y como a través de **una idea diferenciadora** han conseguido ser una de las empresas más influyentes del Reino Unido.

SECTOR TEXTIL

WWW.MAYAHANSEN.COM



Maya Hansen, diseñadora de **moda especializada en corsétière**, es decir, **el corsé como principal prenda de vestir**. Cada corsé que elabora lo realiza junto con su pequeño equipo de producción, lo hace sobre pedido utilizando **siempre tejidos de alta calidad**.



1

Maya Hansen **distribuye sus corsés** en: España, Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Suiza, Francia, Países Bajos y Lituania, así como a través de su web.

Es simple: se expresa y piensa de forma simple reduciendo las opciones y decidiéndose por un camino único, Corsés inspirados al principio del siglo XX utilizando tejidos de alta calidad.

2

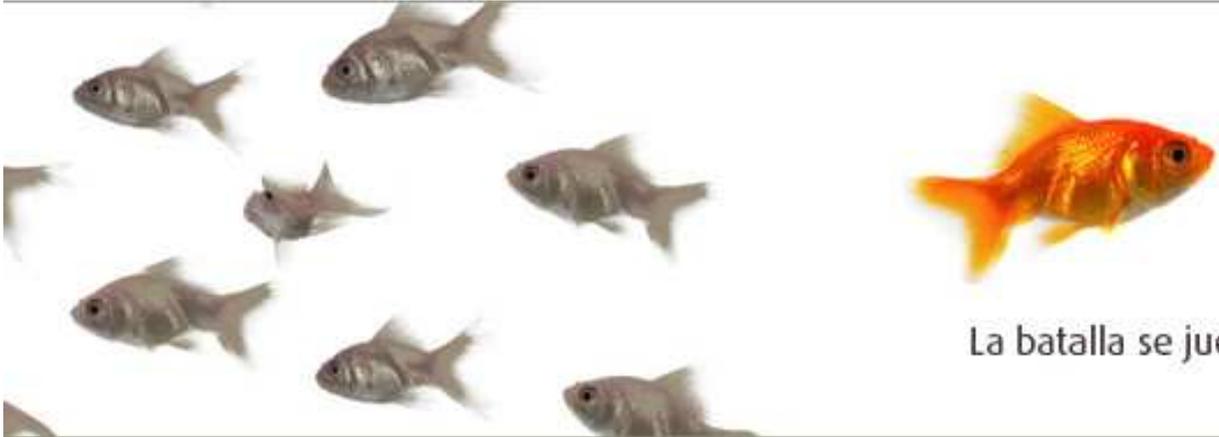
Se ha enfocado: Maya Hansen ha decidido **especializarse en una tipología de prenda y centrar todos sus esfuerzos en ella**. Podría haber decidido como hacen otros trabajar varias prendas a nivel textil pero **ha decidido enfocarse**. Desde luego que Maya Hansen tiene más fuerza porque **ha reducido su campo de acción de operaciones** algo que en **marketing es esencial**.

3

Apuesta por nuevos canales de comercialización: **My space, Facebook** le han posibilitado **darse a conocer a nivel mundial**. Empezó a colgar sus álbumes de fotos en My space cuando descubrió que otras personas de otros países estaban interesadas en comprar sus prendas. Este espacio junto con Facebook le ha permitido que **la web sea otra de sus principales vías de entrada de clientes**.

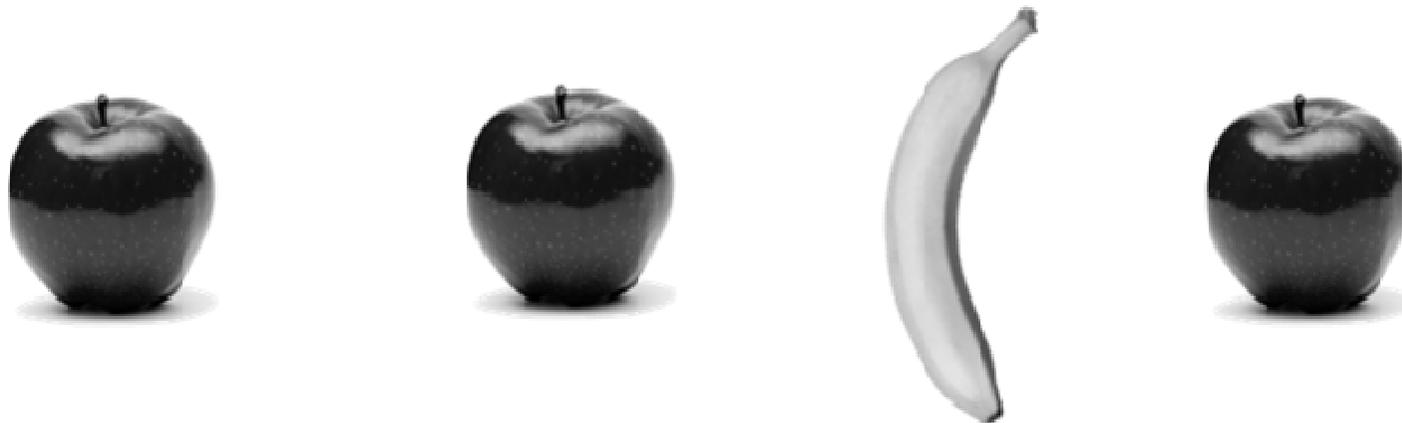
¿QUIERE CRECER?

Puede mantener su empresa al viaje estilo, pero la única vía hacia un crecimiento saludable es un producto o servicio extraordinario en la que merezca la pena fijarse



Posicionamiento & Marca

La batalla se juega en la mente del consumidor
...y usted ¿Donde juega?



#2 Y usted ...¿en que se **diferencia del resto de la manada?**

Cada día es **más difícil elegir un producto o servicio** que supere las expectativas de los clientes. En este sentido, para **sobrevivir en un entorno ultra-competitivo es necesario distinguirse del resto.**

Hoy en día las reglas han cambiado. Los clientes son **más exigentes, más infieles, están más informados.** La relación de los consumidores con la marca es distinta, desde la opinión que se tiene de las mismas hasta los mecanismos a través de los cuales las descubrimos. En este nuevo contexto de marketing es indispensable **conocer con profundidad quiénes son sus clientes actuales y potenciales, cuáles son sus necesidades y cómo debemos atenderlas de manera adecuada.** De esta manera podremos **establecer estrategias comerciales y de marketing precisas para poder conquistarlos y hacerles disfrutar de experiencias únicas.**

Ejemplo: la **elección de un producto como el chocolate** no suponía un problema. Ahora el problema es decidir entre los **cientos de productos de chocolate** que nos encontramos **en un lineal** y que están esperando ser elegidos. Lo mismo sucede en el sector en el que usted compete

THE SARTORIALIST

Selected as one of *Time Magazine's* Top 100 Design Influencers

Un buen ejemplo de quién se diferencia de la manada es **Scott Schuman** un estadounidense que se ha convertido en un verdadero fenómeno mediático a través de su **blog sobre tendencias y moda** que recibe una media de **100.000 visitas diarias a través de una idea diferenciadora (colgar imágenes de la gente que él considera referentes por su forma de vestir)**. Hoy en día su blog (**The Sartorialist**) es pura referencia para profesionales y aficionados a la moda.

El éxito alcanzado por el blog, que tiene más de 100.000 visitas diarias como les he indicado, lo ha llevado incluso a **presentar un libro con el nombre del blog**.

Vende fotografías en galerías de arte, realiza campañas para prestigiosas marcas como Burberry e incluso vende publicidad en su web.

La pérdida de peso, tras dar a luz a su tercer hijo, fue lo que despertó en Dana Hanh Contey su espíritu emprendedor. “Al encontrarme entre dos tallas distintas tenía que ajustarse continuamente la cintura de mis pantalones vaqueros para que no se me cayeran al suelo. Estaba harta de la situación, así que empecé a pensar en una solución al problema”, recuerda esta emprendedora.

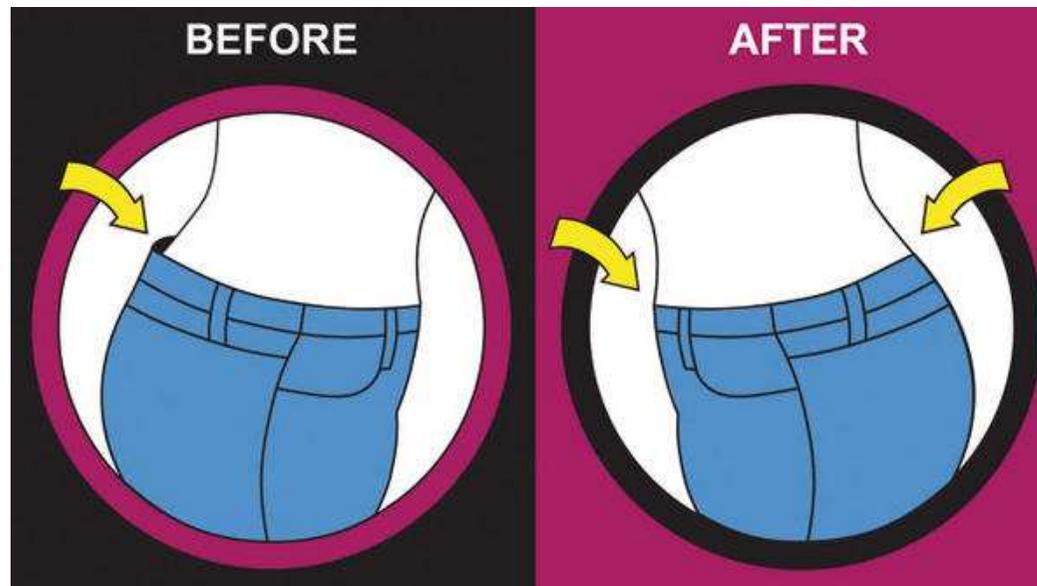


PROBAR Y PROBAR

Instant Button consiste en un remache no permanente, que se puede poner y quitar con facilidad y así ajustar la talla del pantalón sin necesidad de utilizar hilo y aguja. “Invertí unos 20.000 euros para lanzar la empresa en el año 2007.

La inversión se destinó a crear un prototipo, a asegurar la patente y crear un inventario, básicamente”,

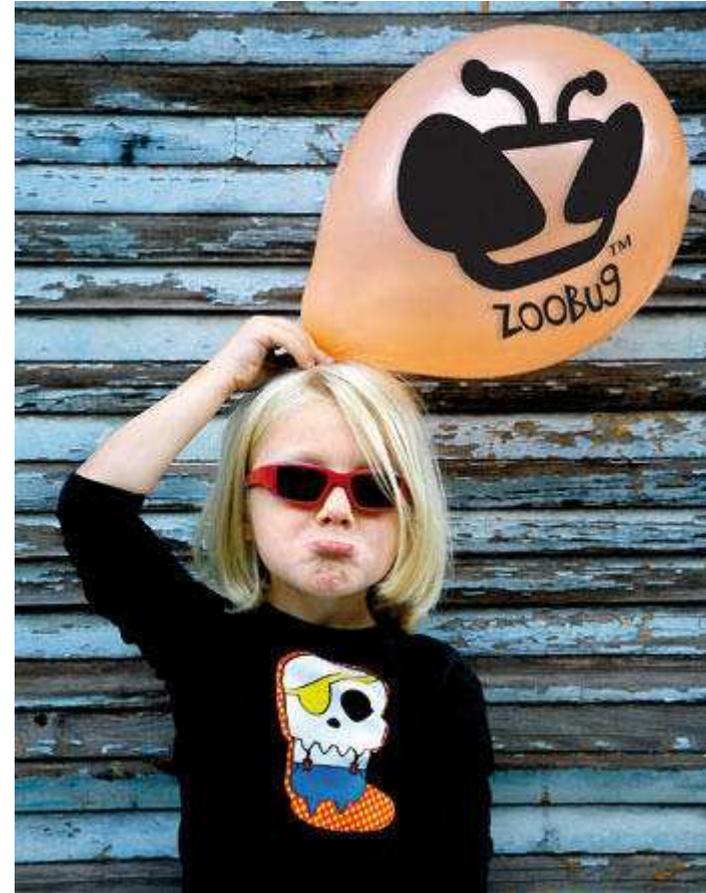
En su segundo año, **las ventas de Instant Button alcanzaron un valor de más de 75.000 euros, una cifra que, si todo sigue como hasta ahora, llegará a los 800.000 euros a finales de año.** “El producto es perfecto para hombres, mujeres y niños que están creciendo constantemente. Sirve si has ganado peso o si lo estás perdiendo y también para poder seguir utilizando un pantalón al que se la ha roto el remache”,





<http://www.zoobug.com/>

“Fundada en 2006 cuando trató de comprar unas gafas de sol a su sobrina Emma y no encontró nada en el mercado que le convenciera; sólo había horriblas gafas de plástico que no ofrecían la protección necesaria”, explica **Julie Diem** Le, directora de la empresa Zoobug y oftalmóloga de profesión. Básicamente éste fue el pistoletazo de salida para crear una marca que se posicionara en el mercado con el estandarte de calidad, moda y comodidad. Con una inversión de 40.000 euros, Diem Le creó una **línea de gafas de sol de calidad destinadas en exclusiva al público infantil hasta los 12 años**. “Todos los modelos cumplen con los requerimientos internacionales de protección contra las radiaciones UV”.



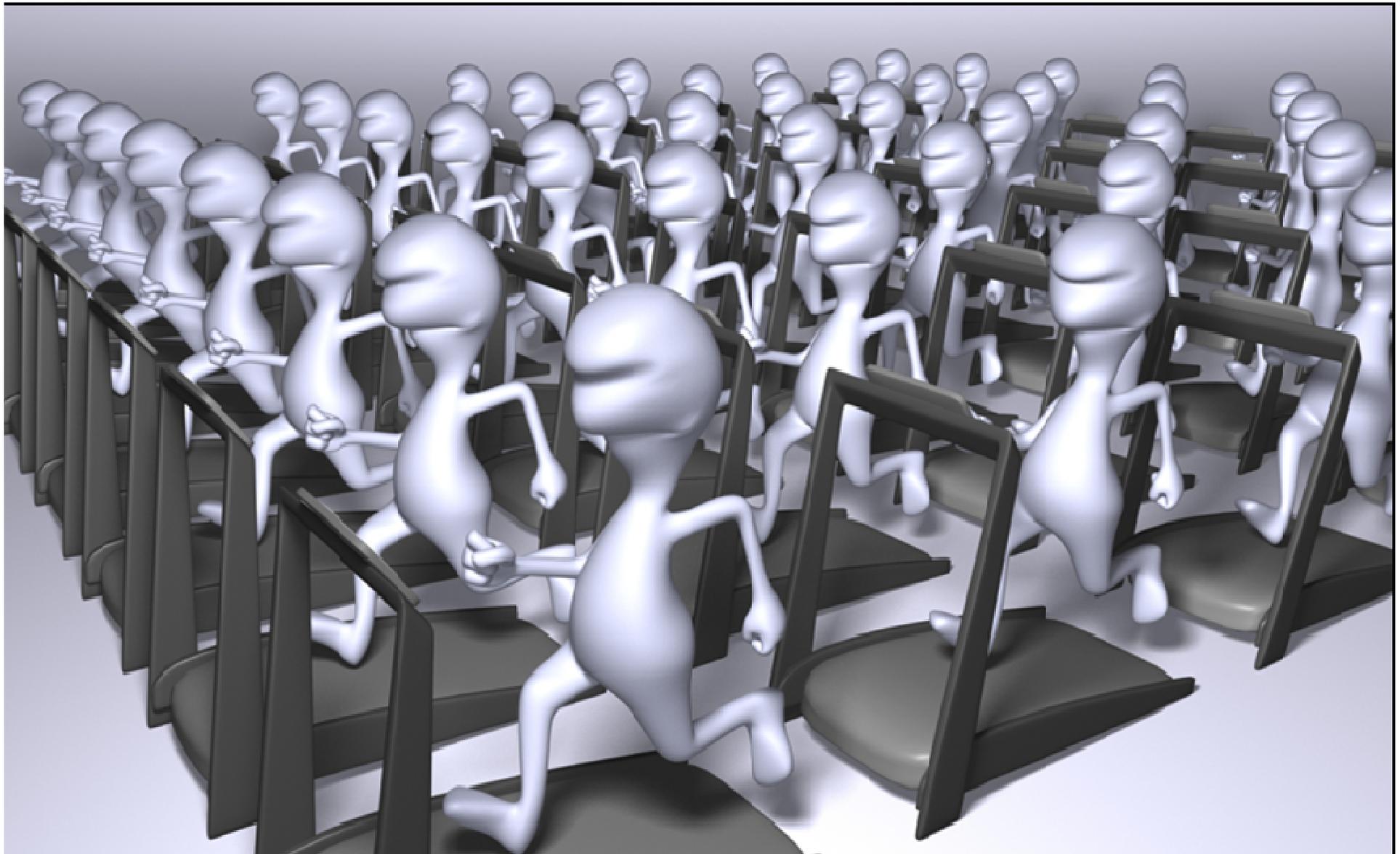
Zoobug ofrece cuatro líneas: First Zoobugs (con divertidas monturas para los más pequeños), Flexibugs (ajustables y resistentes, hasta los ocho años), Designer (para los más mayores) y Sports (para los deportistas).

ABRIRSE AL MERCADO

La visión emprendedora de Diem Le no se quedó ahí.

Zoobug también **ofrece una línea divertida de monturas para los niños que necesitan usar gafas a diario:** “Una de su metas ha sido hacer que estos niños se sientan orgullosos de llevar gafas”.

Su empresa, que tiene unos ingresos anuales de más de medio millón de euros, ha iniciado una campaña expansiva y **ofrece sus gafas, no sólo en ópticas y grandes almacenes, sino también en la mayoría de los aeropuertos británicos.**



#3 Innove o morirá

La innovación es esencialmente un método para identificar lo nuevo que es posible y el modo de alcanzarlo, aceptando y creando riesgos que reemplazan al azar y la fortuna, propios de la época pre-moderna, y la fe ilustrada en el progreso.

Peter Drucker

Usted es suficientemente inteligente como para saber cuánto dura el crecimiento con éxito de una empresa ¿Es cuestión de buena suerte? O quizás sea la apuesta de ser capaz de **tomar decisiones valientes y, sobre todo, de **hacer las cosas de manera diferente**.**

Seguimos pensando que nuestro éxito lo garantiza las ventas y beneficios actuales pero lo que es evidente que los éxitos del pasado no van a garantizarnos la competitividad de nuestra empresa y menos como se desarrollarán los negocios en los próximos años.

**entonces que
hacemos?**

Las **empresas más inteligentes** se centran en su **idea diferenciadora**, la **comunican** a través de los distintos medios que tienen a su disposición, ponen en marcha **estrategias inteligentes en marketing y ventas** y se **centran en aquellos clientes que generan los beneficios, promoviendo o eliminando aquellos que no aportan valor.**

Lo que no cabe duda que en la mayoría de casos la solución pase por **reinventar nuestras empresas** creando nuevas relaciones con nuestros clientes. **Redefinir nuestras propuestas de valor y establecer estrategias de marketing y ventas personalizadas dependiendo del segmento del cliente al que atacemos.**

Si cada cliente es distinto **¿Por qué nos empeñamos de tratarlo de la misma manera?.**

Si cada segmento es distinto **¿Por qué aplicamos las mismas estrategias a unos y a otros?.**

Si cada cliente o producto aporta una rentabilidad diferente a su empresa **¿Por qué trata a cada cliente y producto de la misma manera?.**

**y además
hemos de
preguntarnos**

Ya que su futuro puede depender en buena medida de responder a algunas de estas cuestiones clave:

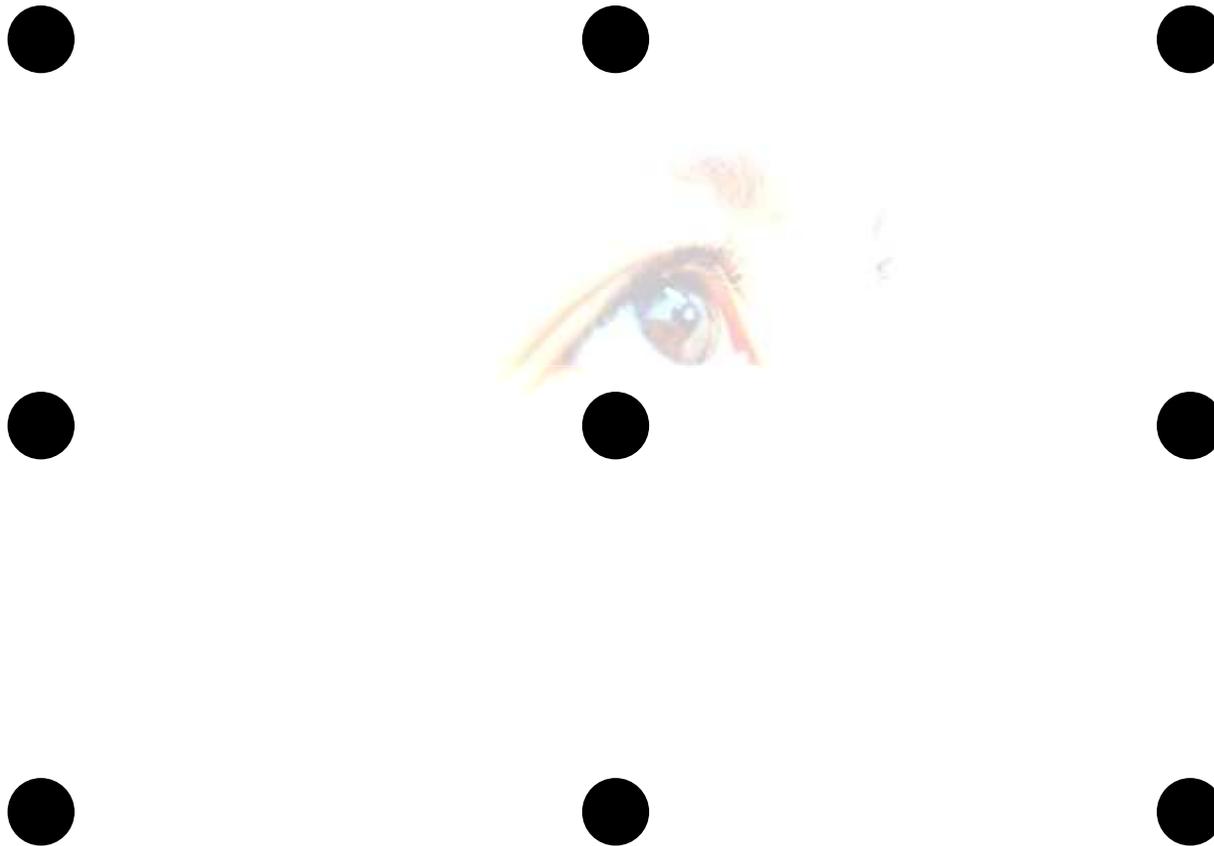
¿Cuál es mi mercado o mercados prioritarios y cuál es el objetivo de mi empresa en dicho mercado/s?

En los mercados prioritarios ¿Cuál es el porfolio de **productos/servicios - mercados** y cuáles son los posicionamientos de cada familia de productos/servicios en esos mercados?

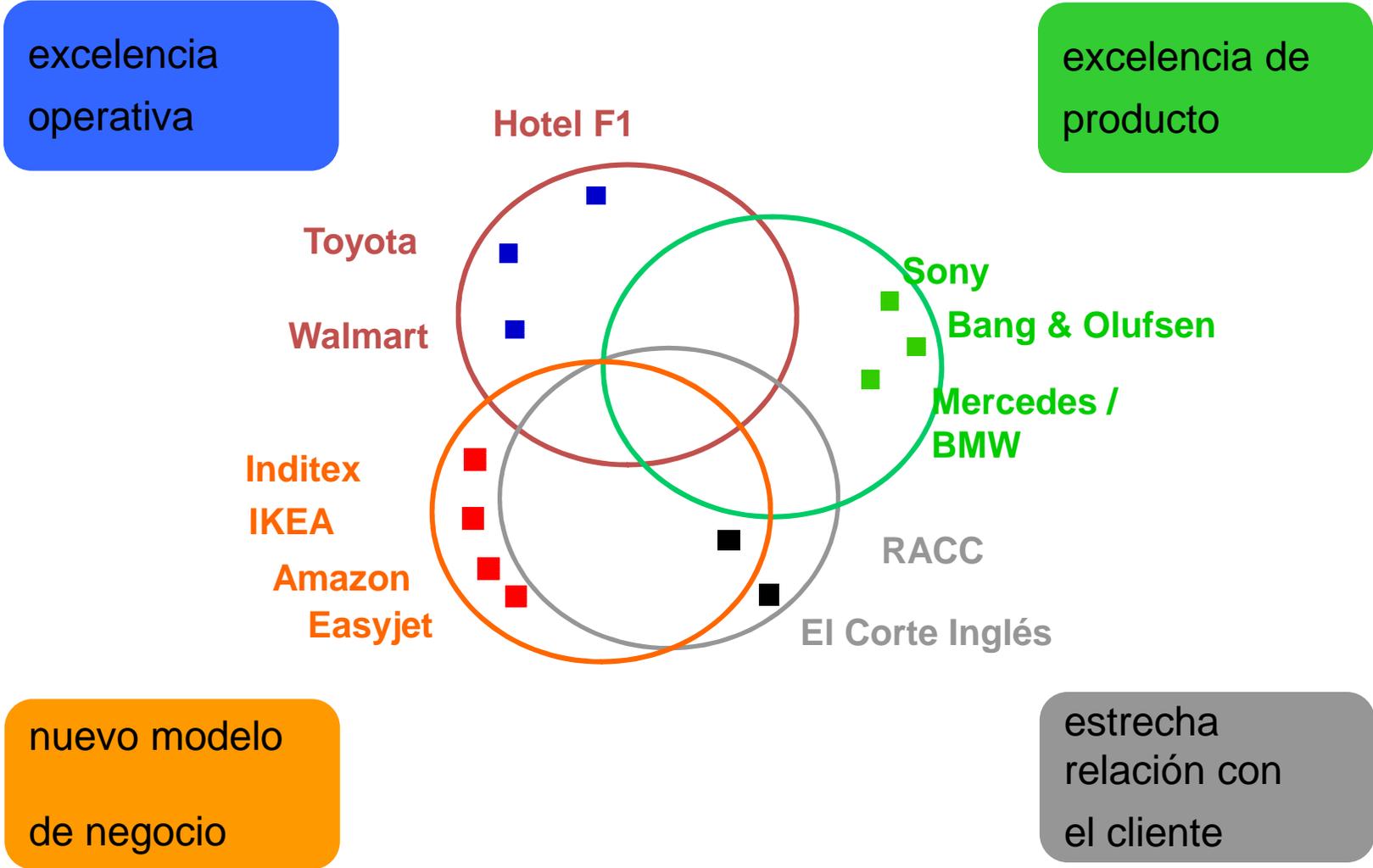
Por **producto - mercado** ¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa, sus debilidades y el tipo de ventaja competitiva que tiene?

¿Cómo trasladar los **objetivos estratégicos seleccionados a cada una de las variables del marketing operacional**: producto, precio, distribución y promoción?

Con cuatro líneas rectas, toca todos los puntos sin que pasen por el mismo sitio.

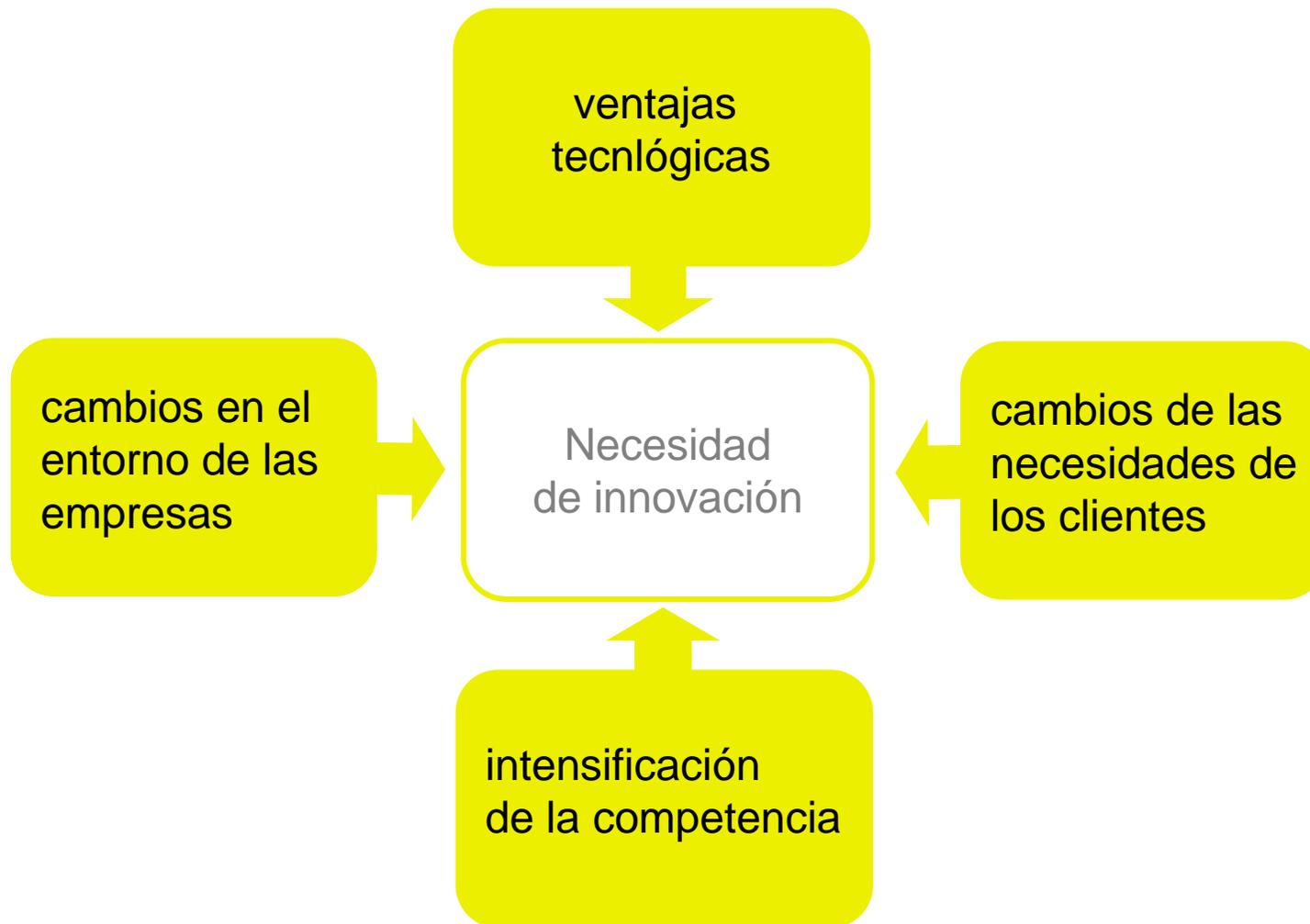


Ejemplos de modelos de innovación



Fte: Jubert+Partners

**por qué
innovar?**



Fuente: Modified from Sheth and Ram (1987).

**por donde
empiezo**

Cuestiones que se han de plantear después de identificar lo que desean los clientes de mi sector:

¿cuáles son los factores que nuestro sector considera dados e inalterables, pero que deberían ser eliminados?

¿qué factores deberían ser reducidos a un nivel inferior al estándar fijado en el sector?

¿qué factores deberían ser elevados por encima del nivel estándar fijado por el sector?

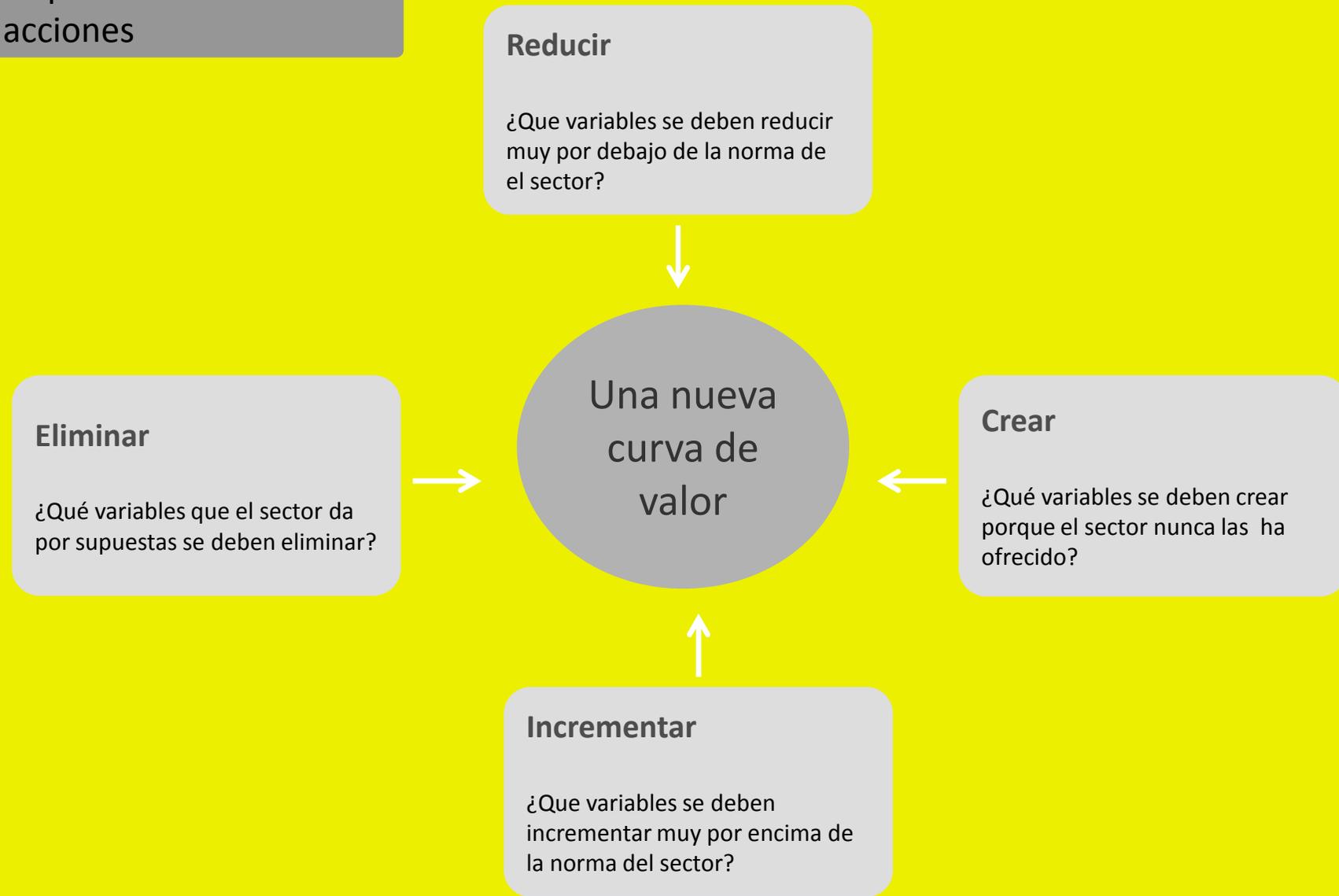
¿qué factores que el sector no ha ofrecido nunca, deberían ser creados?

**ejecutando la
estrategia de
innovación**

Esquema de Las Seis Vías para buscar nuevas fronteras

- Explorar sectores / servicios alternativos
- Explorar los grupos estratégicos de cada sector
- Explorar la cadena de compradores
- Explorar productos y servicios complementarios
- Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores
- Explorar la dimensión del tiempo

Esquema de las cuatro acciones



Fuente: La estrategia del océano Azul – W. Cahn Kim y Renée Mauborgne



Easyjet “elimina”

- Agencias de viaje
- Tickets
- Escalas
- Business Class

Easyjet “reduce”

- Precios
- Costes alojamiento tripulación
- Costes servicios centrales
- Variedad de flotas

Easyjet “aumenta”

- Número de asientos
- Rotación de las tripulaciones
- Uso del avión

Easyjet “innova”

- Venta on-line
- Precios dinámicos

Carlos Barrabés dijo en una ocasión: **“innovar no es hacer algo que nos hacías, sino hacer algo nuevo que tienes que aprender”**. Actualmente preside el Grupo Barrabés Cónsul que cuenta con diez tiendas, una editorial de libros y una consultoría, entre otros. **Factura el 40% a través de la web; 20.000 visitas diarias; clientes de 40 países; gasto medio 90 euros por pedido en tienda online**

Esta empresa, sin embargo se dio cuenta rápido del alcance de las modernas tecnologías y en particular de internet. **Apertura web 1995. Nuevo canal de venta. Objetivo: Desestacionalizar las ventas en invierno y verano**

Basó su **estrategia** en una adecuada **diversificación** y **búsqueda de nuevos nichos de mercado** y en **adecuar el nuevo canal de distribución virtual**. Allí, en su sitio web, comparte el conocimiento profundo que tiene de su actividad y se destaca porque ofrece al usuario información a través de la revista, brinda asesoramiento y foros entre otros.

Esta diferenciación y conocimiento de su nicho, le permite agregar valor al material a los ojos de los aficionados al deporte de montaña.

Tal como otros ejemplos que hemos visto, **su web no es una mera exposición de precios y productos**, sino que utiliza ese recurso como una herramienta que le permite relacionarse con sus clientes, intercambiar opiniones, aclarar dudas, etc.



Claves de su éxito:

- 1.- **La especialización.** Enfocar sus esfuerzos a los aficionados a la montaña de alto nivel.
- 2.- Creación de una **comunidad virtual temática.** Punto de encuentro para los aficionados del deporte alpino.
- 3.- **Estrecha relación y excelente cuidado en el trato del cliente.** Diariamente los empleados intercambian opiniones y aclaran dudas. Generación de buena imagen y confianza.
- 4.- **Creación de nuevas líneas de negocio:**

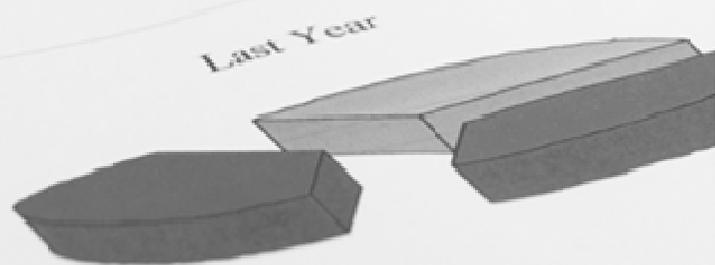
Editorial Barrabés;
escuelas de esquí;
servicios profesionales a empresas;
diseño y venta de software para pymes



Según Javier Robles, Presidente de Danone, estas son algunas de las **pautas** que desde su punto de vista debe seguir una **empresa para mostrarse competitiva** y cuál debe ser la **contribución del marketing** dentro de una **estrategia empresarial sostenible**

- 1 .-La aspiración de todo empresario has de ser la de **crecer, ser líder, ser rentable y ser sostenible.**
- 2 .-**Hay que crecer y decrecer. Crecer en ventas y en categorías**, lo que denomina crecer hacia arriba y **decrecer en cuanto a complejidad, costes y tiempo de implementación**, lo que denomina crecer hacia debajo.
- 3 .-**Mayor productividad que genere menos costes; mayor innovación que nos lleve a una mayor diferenciación.** Estos dos pilares generarán una mayor competitividad y por ende un mayor crecimiento y rentabilidad a nuestra organización.
- 4 .-**Impulsar el crecimiento con palancas de vanguardia** (focalización y diferenciación): precio competitivo, excelencia en operaciones, dominio del canal, calidad, renovación, innovación y marca.
- 5 .-**En cuanto a la estrategia de focalización:** es necesario **fixar y mantener el rumbo** siendo coherentes y perseverar frente a viento y marea y, por otra parte, **detectar los mejores productos de la organización, priorizar y mimarlos dándoles los mejores recursos.**
- 6 .-Por último, **la estrategia de diferenciación** debe estar apoyada con **verdadera innovación y comunicación**

Company Annual Report



“Se prudente cuando los demás se lancen. Lánzate cuando los demás sean prudente”.

Warren Buffet

#4 Hacer **zig** cuando los demás hacen **zag**

**¿que tipo de
negocio es el
tuyo?**

No olvides que la esencia de cualquier negocio **es conseguir clientes, mantenerlos y maximizar la rentabilidad que ellos producen.** Con independencia del producto o servicio que ofrezcas, **los clientes son el corazón de tu negocio.**

3 preguntas

1.- "¿Quién es mi cliente?"

A menudo, usted tiene que **separar tres aspectos: para que utiliza lo que usted vende, quién toma la decisión de compra, y el presupuesto del que se dispone.**

Poner en duda los supuestos que damos por sentado acerca de lo que estamos haciendo. Sólo cuando **volvemos a formular un problema** o un proyecto empresarial de **una forma totalmente nueva pensando de una manera realmente innovadora** el crecimiento de nuestra empresa puede ser razonablemente bueno.

2

.- "**¿Cuál es mi modelo de negocio?**" Sólo **la imaginación limita** la forma en que se puede llegar a sus clientes. En ocasiones pensamos en canales de distribución tradicionales pero en el caso **de ISP uno de los principales proveedores de acceso de internet** consiguió **multiplicar por más de cinco su cifra de nuevos clientes en tres años** con una estrategia que fragmentó los límites del pensamiento tradicional:

Se dieron cuenta desde la empresa que sus **principales prescriptores eran los "diseñadores de páginas web"**. Estos profesionales además de diseñar páginas web recomiendan a sus clientes dónde alojar sus servidores y encargan el mantenimiento de las redes y la conectividad de la empresa.

Esta empresa **centro sus recursos económicos en comisionar a los diseñadores de páginas web por cada cliente que les derivase.**

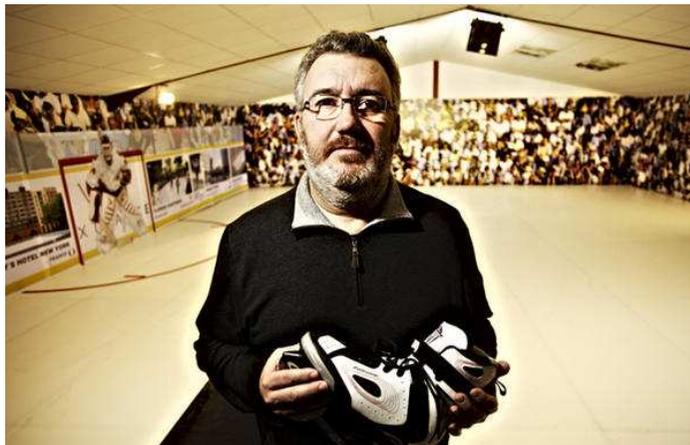
3

.- **“¿Cuál es mi propuesta de valor?”** Teniendo en cuenta que no es su punto de vista sino el punto de vista de su cliente, pensar creativamente le puede ayudar acerca de lo que él o ella están buscando y últimamente son experiencias positivas y únicas.



La empresa sevillana **Xtraice** lleva su hielo ecológico a 32 países de todo el mundo. Xtraice: invierno todo el año. Fte: emprendedores

La empresa sevillana Xtraice no ha inventado el hielo artificial, pero sí **el concepto de hielo ecológico**. Un producto **que no tiene costes añadidos como los de su competencia**, y con el que se ha propuesto conquistar el mercado más sabroso y complicado de este negocio: **Estados Unidos**. De momento, ya **se ha colado en la Liga americana de hockey sobre hielo**.



Incluso se ha colado en el mercado internacional marcándose **hitos** como ser el responsable de la **pista de hielo artificial más grande del mundo (en Japón)** o **hacer posible el patinaje sobre hielo** en algunos de los puntos más áridos del planeta (como es el caso de **Oriente Próximo**).

CONCEPTO: HIELO ECOLÓGICO

El producto mejora prestaciones y costes de mantenimiento respecto al hielo sintético. **“no tiene ningún coste energético añadido”**. Una gran baza para crecer, sin duda, puesto que esta **diferencia “lo convierte en una solución ideal para sustituir pistas de hielo artificial”**.



INNOVACIÓN Y VALENTÍA

Cuando la compañía llegó al mercado ya existían empresas norteamericanas con más de dos décadas de experiencia. ¿Cómo ha encontrado su hueco?

Investigación y Desarrollo. “Las principales compañías que había antes de llegar nosotros, llevaban más de 20 años en el mercado, pero tenían un producto que les había ido bien y no han innovado.

Cinco generaciones de producto.

Destinan entre un **8% y un 10% de las ventas** anuales a innovación.

Director gerente de la compañía, **Toni Vera, ex jugador de hockey hielo y ex seleccionador del combinado nacional.** “persona que ha ido explicando lo que se tenía que hacer para que el hielo ecológico se pareciese al convencional.



Decisión estratégica. Estar con los mejores. Por eso decidió jugarse un 'órdago a la grande' y tratar de vender una de sus pistas a un equipo de la National Hockey League (NHL) estadounidense, los Florida Panthers de Miami. **“Los Panthers no nos querían recibir. El presidente se le ocurrió decir al responsable de la franquicia que, si me dedicaba 15 minutos, le ofrecía 12.000 dólares, que es lo que les costaba llevar una pista simplemente para que la probaran. Reconoció que nadie le había hecho una proposición así y aceptó concedernos esos 15 minutos. Un jugador de su equipo probó la pista y al día siguiente les llamaron para hablar de precios. Hoy entrenan en ella”.**

Hacer las Américas. El hielo ecológico de Xtraice ya está presente en:
107 pistas de 32 países de todo el mundo.

El 80% de su facturación procede de la exportación, especialmente a los países de la UE

“En España apenas tenemos 8 o 10 pistas de hielo olímpicas,

En Europa entre 600 y 1.000.

Sólo en la provincia de **Ontario (Canadá) existen 1.000 instalaciones de hielo.** Y entre Canadá y Estados Unidos, cerca de 8.000 pistas, mientras que en el resto del mundo hay unas 1.500.

Si no vendes donde está el principal negocio, te estás equivocando de mercado. Por eso, **decidieron meter todos sus recursos en conquistar América.** Hemos elegido Miami porque se vuela desde Madrid y, además, porque el mundo del ocio está en Florida.



De la granja a la mesa agricultores, ganaderos; cofradías de pescadores se saltan la gran distribución para llegar directamente al consumidor con **productos de mayor calidad**. Estas empresas han demostrado claramente que hay **oportunidades de negocio fuera de los límites establecidos** en su sector, tan sólo se ha de estar dispuesto a **dar el salto y hacer zig cuando los demás hacen zag**.



No cabe duda que es otro de los ejemplos de estrategia y tácticas innovadoras. Bajo el paraguas de Nestle ha ocupado un **nicho de mercado** donde los pilares de la marca son: **café, diseño diferente de sus máquinas y un excelente servicio al cliente proporcionado experiencias únicas alrededor del producto y los mismos puntos de venta**, y todo ello, redefiniendo el café con un lujo asequible.

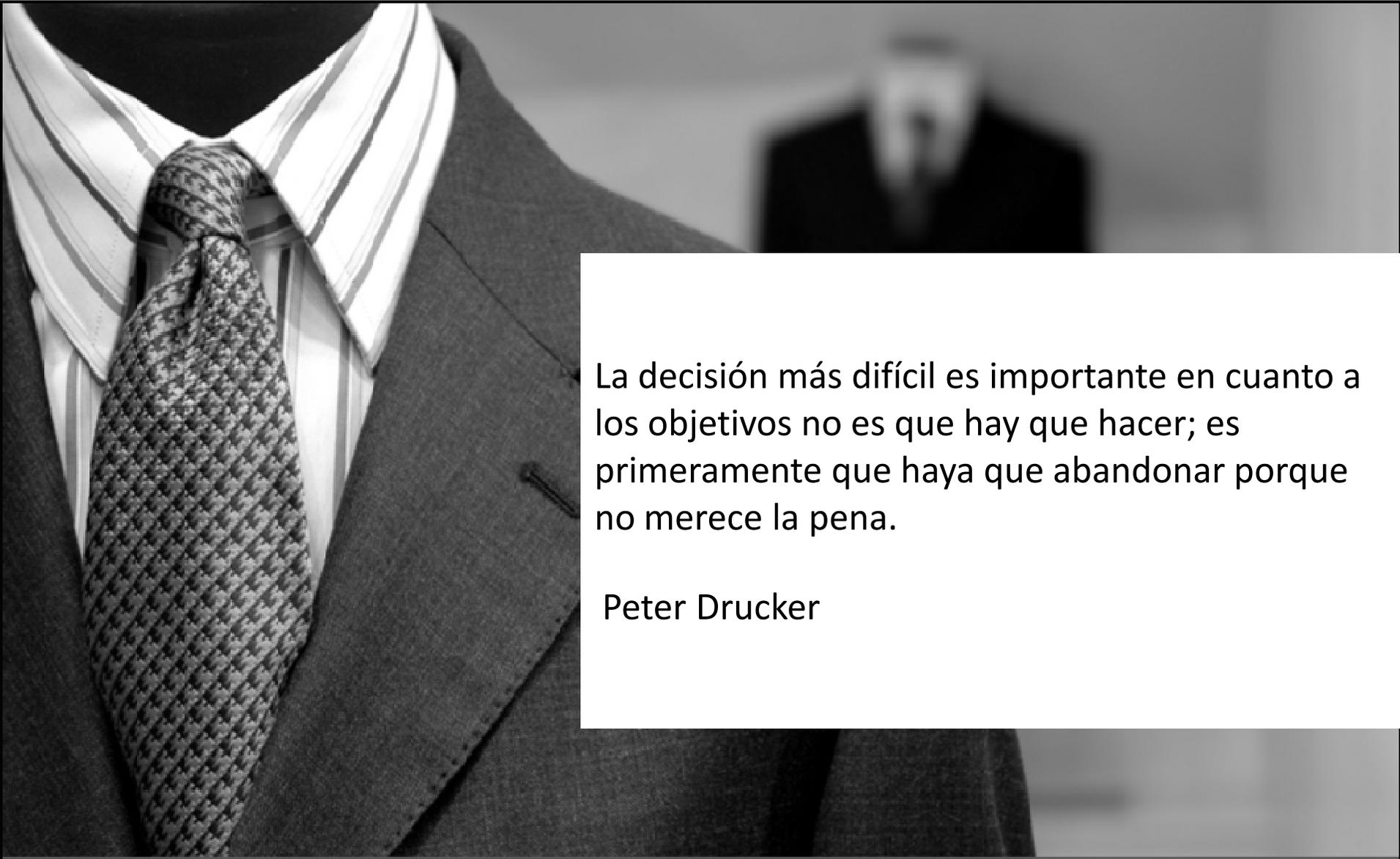
Una de las **estrategias utilizadas** por la empresa se basó en las **relaciones públicas** al no tener recursos suficientes. La transmisión **boca oreja a través de líderes de opinión gracias a las degustaciones de café en los puntos de venta y eventos de cierto renombre y la retroalimentación del consumidor en los puntos de venta y en internet** hacen que Nespresso se ajuste perfectamente a las necesidades actuales de sus clientes.



Nespresso podía haberse centrado en el canal de alimentación tradicional pero si usted como cliente desea obtener las **doce modalidades de café** que comercializan ha de hacerlo a través de la **compra online** o acercarse a las **boutiques de la marca** si quiere conseguirlo.

Nespresso además apostó también por la **apertura de nuevos canales**, canal internet a través de la venta online (actualmente casi el **30% de las ventas de la compañía se realizan por este canal en España**).

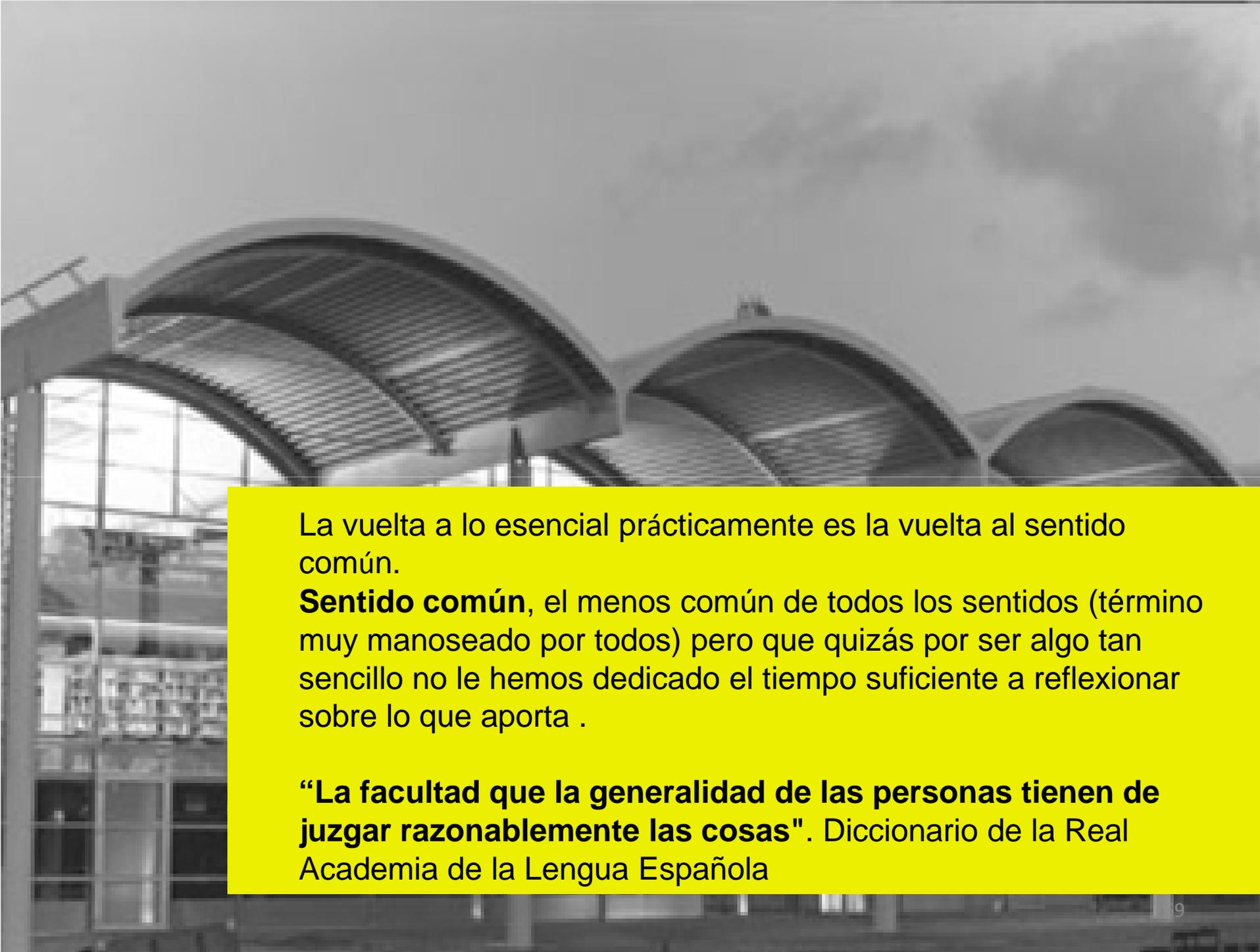




La decisión más difícil es importante en cuanto a los objetivos no es que hay que hacer; es primeramente que haya que abandonar porque no merece la pena.

Peter Drucker

#5 De vuelta a lo esencial



La vuelta a lo esencial prácticamente es la vuelta al sentido común.

Sentido común, el menos común de todos los sentidos (término muy manoseado por todos) pero que quizás por ser algo tan sencillo no le hemos dedicado el tiempo suficiente a reflexionar sobre lo que aporta .

“La facultad que la generalidad de las personas tienen de juzgar razonablemente las cosas”. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

5 reflexiones

1.- Piensa y sé autocrítico.

Actuar como “**bomberos apagando fuegos**” en el día a día de nuestra gestión empresarial no le servirá de nada.

Soy consciente de que el día a día nos va comiendo pero ha de tener **tiempo para pensar**, para no realizar las cosas de manera tan mecánica y reactiva.

Has de **realizar todo el esfuerzo de no gestionar** aquellos aspectos que no aportan resultados a su empresa.

¿Qué 20% de las cosas que realizas en tu empresa te aportan el 80% de los beneficios?
Contesta y céntrate a partir de hoy en ese 20%.

Por otra parte, trata de evitar toda aquella información que no le ayude a tomar decisiones estratégicas e importantes.

¿Qué 20% de la información que llega a tu empresa te ayuda a tomar decisiones estratégicas?.

2

.- Vuelve a la austeridad (en el corto, medio y largo plazo) y la simplicidad

El ejemplo más claro de la austeridad en el mundo empresarial probablemente sea el fundador de **Ikea, Ingvar Kamprad**. Este empresario, catalogado como uno de los hombres más ricos del mundo, conduce un **coche de 15 años** y siempre **vuela en clase turista**, en parte para inspirar a sus empleados de todo el mundo la virtud de la sobriedad. Tengo que hacerlo por todos los empleados de Ikea”, afirma el fundador, quien señala además que no se trata de una filosofía sin más: **forma parte de la gestión estratégica "Todo lo que ganamos lo necesitamos como reserva. Tenemos aún que desarrollar el Grupo Ikea."**

3

.- Vuelta a la perseverancia en el trabajo.

Para desarrollar esta tercera receta me voy a basar de nuevo en IKEA. Los valores que Ingvar Kamprad ha inculcado durante más de 60 años a sus empleados —a quienes considera su familia— son los que han regido su vida personal: **la autocrítica, la humildad, la simplicidad y la perseverancia en el trabajo.**

Los tres **valores que guían a IKEA** desde sus comienzos son: **conciencia del coste, productos y servicios convenientes para el cliente y cuidado del medio ambiente**

4

.- De vuelta a la filosofía y pilares en los que se creó la empresa.

Que se lo digan a Akio Toyoda presidente de Toyota lo que están pasando desde que tuvieron los problemas técnicos de sus coches como bien es sabido por todos.

El mismo Aiko Toyoda comenta en WSJ.com: Cuando mi abuelo trajo a Toyota el negocio de automóviles en 1937, creó una serie de principios que ha guiado siempre nuestra forma de actuar. Nosotros lo llamamos la **filosofía de Toyota**, y sus pilares son "**el respeto de la gente**" y "**mejora continua**". Yo creo en estos principios básicos. Y estoy convencido de que la única manera para que Toyota salga fortalecida de esta experiencia es adherirse más estrechamente a ellos.

Nos hemos **centrado demasiado en los aspectos técnicos**, sin tener plenamente en cuenta que **nuestros clientes utilizan nuestros vehículos**.

Por eso hago uso para mi empresa del concepto **vuelta a lo esencial**. En Toyota, **estamos poniendo a nuestros clientes, y los valores en que se fundó nuestra empresa, al frente y en el centro de nuestra estrategia**.

5 .- De vuelta al cliente.

El cliente siempre ha sido, es y será lo más importante. Con esto no le descubro el nuevo mundo pero en muchas ocasiones nos olvidamos que es **la columna vertebral** de nuestro negocio. Hoy en día el cliente está mejor informado y más exigente pero no menos de lo que era en el pasado y será en el futuro.

Aquellas empresas que no tengan al cliente en el centro de sus decisiones lo van a pasar mal. Si se da cuenta estamos volviendo a lo que sucedía en el pasado. Desarrollar productos y servicios prácticamente personalizados, con **relaciones personalizadas** donde se valora ante todo **experiencias positivas y únicas.**

Ejemplo: zonas rurales

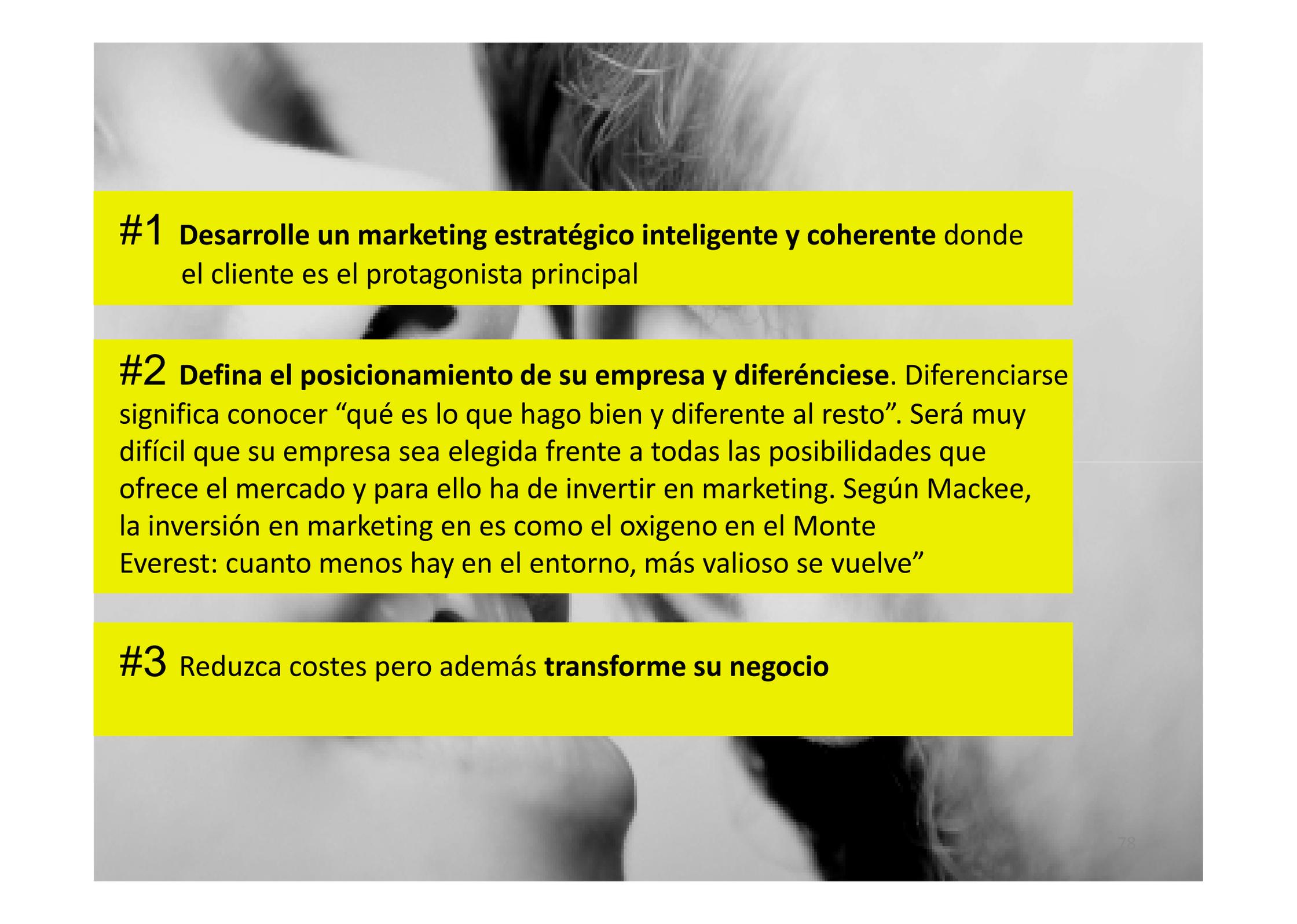


© Breeze393 | Dreamstime.com

#6 Centrarse en lo importante y olvidarse del resto



En definitiva, como explicaba en *The Economist*, “el marketing no es el problema, es la solución”. Mckee, haciendo una analogía con el organismo humano, describe el marketing como **el músculo de una empresa, no su grasa**, y por tanto, considera que las **empresas** han de basarse en esta visión estratégica para **seguir siendo competitivas**



#1 Desarrolle un marketing estratégico inteligente y coherente donde el cliente es el protagonista principal

#2 Defina el posicionamiento de su empresa y diferénciese. Diferenciarse significa conocer “qué es lo que hago bien y diferente al resto”. Será muy difícil que su empresa sea elegida frente a todas las posibilidades que ofrece el mercado y para ello ha de invertir en marketing. Según Mackee, la inversión en marketing es como el oxígeno en el Monte Everest: cuanto menos hay en el entorno, más valioso se vuelve”

#3 Reduzca costes pero además transforme su negocio

#4 Revise su base de datos de clientes actuales, perdidos y dormidos y segmente de manera adecuada

#5 Revise los canales en los que está presente y valore apostar por nuevos canales

#6 Desarrolle estrategias centradas 100% en el cliente.

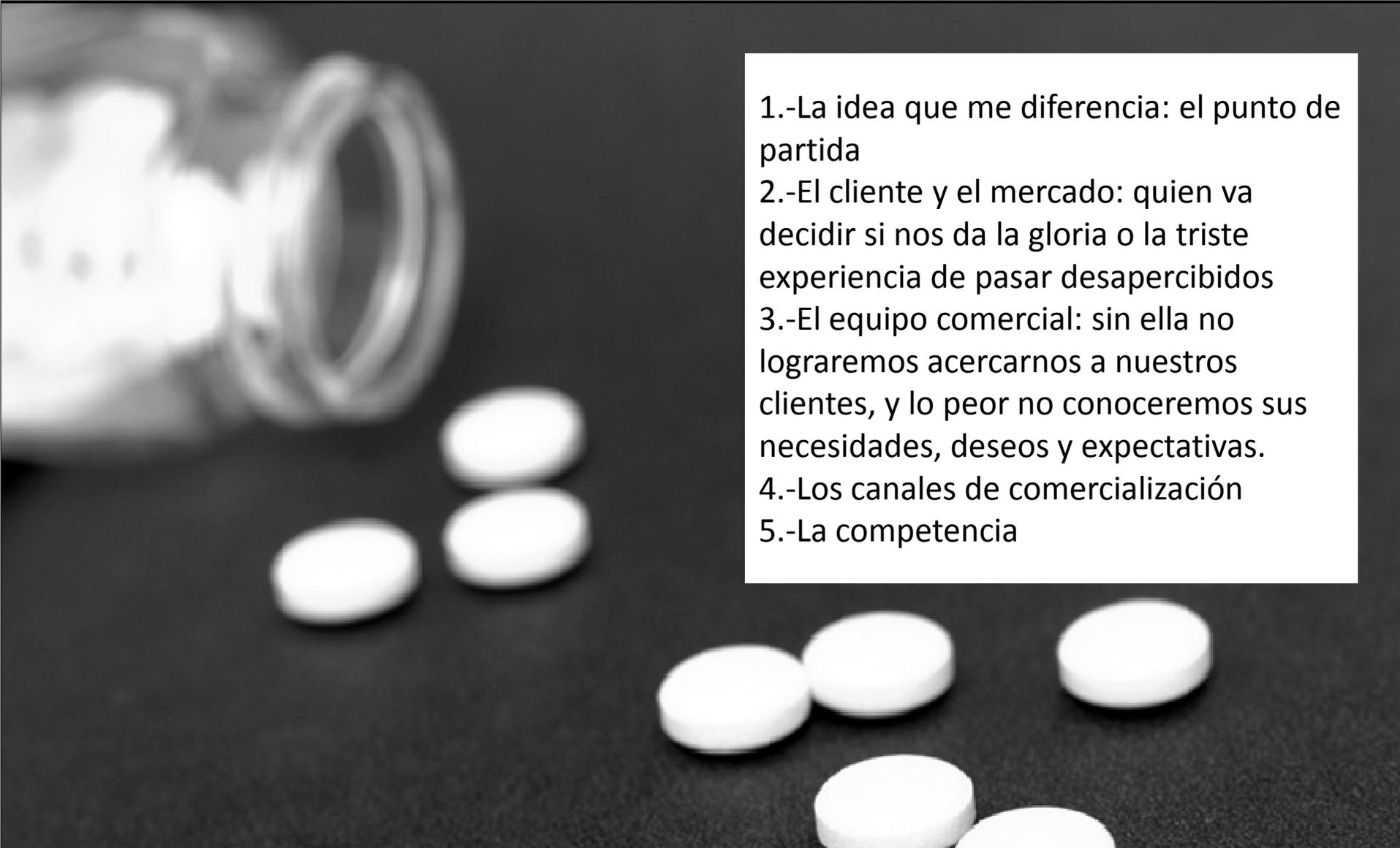
Aquí usted daría un paso significativo para diferenciarse de sus competidores.

Tres pilares fundamentan la misma: **desarrollo de producto/servicio;** una adecuada estrategia de marketing y ventas + un soporte al cliente excelente

#7 Conozca cual es el retorno de inversión que le produce la relación con sus clientes. Responde a la pregunta "¿Cuánto dinero obtengo de los clientes con los que cuento?"

#8 Revise su propuesta de valor y de servicio al cliente.
El valor que ofrezco a mis clientes ¿es mejor que el de mi competencia o simplemente está basado en un concepto de precio?.
¿El servicio que estoy prestando está superando las expectativas o estoy ofreciendo algo similar que el resto?

#9 Fidelice su actual cartera de clientes y desarrolle estrategias de venta cruzada exitosas.

- 
- 1.-La idea que me diferencia: el punto de partida
 - 2.-El cliente y el mercado: quien va decidir si nos da la gloria o la triste experiencia de pasar desapercibidos
 - 3.-El equipo comercial: sin ella no lograremos acercarnos a nuestros clientes, y lo peor no conoceremos sus necesidades, deseos y expectativas.
 - 4.-Los canales de comercialización
 - 5.-La competencia

#7 Los 5 pasos hacia el éxito

La idea que me diferencia: el punto de partida

El cliente y el mercado

El equipo comercial

Los canales de comercialización y/o
distribución

La competencia



La idea que me diferencia: el punto de partida

El cliente y el mercado

El equipo comercial

Los canales de comercialización y/o
distribución

La competencia



La idea que me diferencia: el punto de partida

El cliente y el mercado

El equipo comercial

Los canales de comercialización y/o
distribución

La competencia



La idea que me diferencia: el punto de partida

El cliente y el mercado

El equipo comercial

Los canales de comercialización y/o
distribución

La competencia



La idea que me diferencia: el punto de partida

El cliente y el mercado

El equipo comercial

Los canales de comercialización y/o
distribución

La competencia





Atrevete a
salir de
tus
propios
limites



Ponte en acción y lidera
el camino



Gracia por vuestra atención!!!

www.mkrecursos.es