



HERRAMIENTAS PARA MANAGMENT CONSULTORIA PYRAMID

HERRAMIENTA: “Estrategias de Posicionamiento I” basado en el libro: La Disciplina de los Líderes del Mercado de Micheal Treacy & Fred Wiersema.

¿Por qué una calculadora Casio se vende por menos que una caja de cereales de maíz Kellogg? ¿Cuesta más el maíz que el silicio?

¿Por qué se necesitan apenas unos minutos para recoger o dejar un auto en Hertz Gold Club, sin tener que hacer mayores trámites, y es necesario el doble de tiempo y someterse a molestias para registrarse en un hotel Hilton? ¿Acaso temen que uno les robe la habitación?

No se puede intentar ser el mejor en todo, de esa manera su empresa podría fracasar, y si así no lo fuera no podrá destacarse de las demás compañías.

Durante la guerra del Golfo en 1991, los precios de las gasolinas aumentaron, sin embargo las estaciones de una empresa de gasolinas no lo hizo.

Una empresa está lanzando un nuevo producto al mercado, sin embargo, sus ingenieros ya están desarrollando otro producto que deje obsoleto al mismo.

Un vendedor de un almacén le alcanza de regreso de su trabajo hasta la casa de un cliente de la tienda un producto cuyo costo es de \$6.00, también lo ayuda a instalarlo, la utilidad para el almacén es de: \$0.00.

¿Acaso estas empresas han perdido el juicio? NO. Ya que Arco, Sony y Home Depot son las empresas mencionadas y todas son líderes de mercado.

De todas maneras resaltamos que dichas empresas no tratan de ser las mejores en todo, ellos saben que existen diversos clientes que compran distintos tipos de valor, y dicho valor va aumentando a medida que las mismas lo aumentan, por ende el mismo debe ir avanzado día a día.

El valor para el cliente está representado por la suma de beneficios recibidos y por los costos en que incurre para adquirir un bien o servicio.

	<	=	Caro
Si	Valor	Precio	
	>	=	Barato

El valor lo clasificaremos en tres tipos de cliente:

Aquellos que buscan el mejor producto. (ej. Sony)

Aquellos que pretenden la mejor solución total. (ej. Home Depot)

Aquellos que le dan prioridad al menor costo total. (ej. Arco)

De todas maneras no se debe descuidar el desempeño de manera total en otras dimensiones ya que no permitirán apreciar el valor principal que otorgamos y podría llevar al fracaso.

Los líderes de mercado han asumido la responsabilidad de destacarse en el valor que han decidido adoptar y para ello mejoran día a día su modelo operativo.

Un modelo operativo está compuesto por procesos operativos, estructura de negocios, sistemas gerenciales y cultura, los cuales están todos sincronizados para crear un determinado valor superior.

Las tres disciplinas de valor son las siguientes:

- 1) Excelencia operativa: Proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra empresa de su mercado puede igualar. Su ejecución es extraordinaria y su proposición es garantizar precios bajos y/o servicio sin contratiempos. Su modelo operativo está basado en procesos integrales de suministros intentando minimizar sus costos. Operaciones estandarizadas y simplificadas. Adoptar una cultura que premie la eficacia.
- 2) Liderazgo en productos: Le ofrece a sus clientes productos y servicios que van mas allá de las fronteras existentes, le dan a sus clientes “el mejor producto”. Estas empresas tienen como premisas: ser creativas, comercializar rápidamente sus ideas y siempre intentar dejar atrás sus propios productos. Su modelo operativo se basará en sus procesos centrales de invención. Tener una estructura empresarial flexible. Sistemas gerenciales orientados hacia los resultados. Adoptar una cultura que estimule la creatividad.
- 3) Intimidad con los clientes: La compañía no proporciona lo que el mercado necesita, sino lo que el cliente determinado desee. Suelen darle a los clientes mas de lo que ellos esperan recibir. Su modelo operativo se caracteriza por tener obsesión por los procesos centrales para desarrollo de soluciones. Delegan a los empleados la autoridad de tomar decisiones ante los clientes. Sistemas gerenciales que buscan resultados para los clientes. Cultura orientada hacia soluciones específicas.

La disciplina de empresas de excelencia operativa.

Para las empresas de E.O. el precio es el centro de atención, son precios que se mantienen bajos constantemente y no solo algunos días del año, estos precios consideran los costos tangibles y los intangibles también, además el precio será aún mas bajo cuando a través del tiempo el producto siga funcionando en buen estado.

Todas las empresas de E.O. han construido unas redes de activos estandarizados simples que constituyen la base de la eficiencia de sus procedimientos. Además rechazan la variedad ya que eleva sus costos, recordemos aquella frase de H. Ford “el color de mis autos es el que Ud. desee, siempre cuando sea negro”.

La disciplina de los líderes en producto.

Estas empresas deben despertar el interés de los consumidores, no ofrecerles productos mejorados, que en definitiva siguen siendo lo mismo, sino cambiar los conceptos, las tecnologías de manera tal el yo racional y el yo emocional del cliente lo considere superior.

Innovación (laboratorio)



Invento (mercado)

Edison no fue el primero en crear el dispositivo que produce luz, pero si dió la posibilidad de que la bombilla iluminara ciudades enteras.

Empresas líderes en producto son Casio: walkman y Pfizer: medicamentos, entre otros.

La disciplina de las compañías que intiman con los clientes.

El modelo operativo está totalmente orientado a ofrecer una solución total a las necesidades de los clientes. Para lograr esto las empresas líderes en su relación con los clientes personalizan el servicio básico e incluso adaptan los productos a la medida de las necesidades determinadas de cada uno, y eso no es todo hasta pueden ayudar a sus clientes en aquellos procesos de sus empresas que utilicen sus productos.

El hecho que el negocio gire alrededor del cliente asume que la solución total sea hecha a medida. Para esto es necesario que los empleados sean adaptables y flexibles para dar respuesta y soluciones a través de un conocimiento profundo de sus clientes. La compañía piensa en una relación a futuro (recordamos el ejemplo del vendedor de Home Depot, punto II) por lo tanto las transacciones iniciales no deben ser lógicas desde el punto de vista económica, sino que se intenta lograr alcanzar ese vínculo, ya que un cliente fiel es un activo duradero, un cliente que compra una sola vez es una mala inversión.

www.e-pyramid.com.ar