

GESTIÓN

Del coste a la diferenciación

Según el profesor de Harvard, Michael Porter, hay dos fuentes básicas para generar ventaja competitiva: el coste y la diferenciación. En el caso de las pymes, generalmente la fuente de esta ventaja se ciñe a la diferenciación. Con ella se puede superar a

la competencia y vender aunque no se ofrezca el producto o servicio más barato del mercado. La clave está en saber aportar y mantener un valor distintivo —puede estar en cualquier punto de la cadena— que el cliente perciba y le de una mayor satisfacción.

A LA HORA DE LOS INGRESOS

¡Compita y no mire a los demás!

En un mercado igualitario, diferenciarse en producto, canal o trato al cliente es un factor de éxito

Jordi Goula

En el mercado actual se producen muchas situaciones paradójicas. Una de ellas la crean las propias empresas y proviene del análisis pormenorizado a que sistemáticamente someten a sus competidores, ya sea por la vía de estudios de mercado, de encuestas al consumidor, mapas de posicionamiento..., para tratar de adivinar cuál será su siguiente paso y cuáles sus puntos fuertes, para adaptarlos rápidamente a los propios productos o servicios. El resultado final es lógico, mejoran las prestaciones y tratan de adaptarse a los nuevos segmentos de mercado, realimentándose mutuamente, hasta llegar a un punto en que la convergencia entre productos los iguala cada vez más a los ojos del consumidor. Es el momento que suelen aprovechar las marcas blancas para abrirse paso con fuerza. Lo cierto es que la inercia iterativa de la imitación entre unos y otros acaba por cerrar el bucle y no queda más remedio que volver a empezar bajo un objetivo: ¡a diferenciarse sin mirar a los demás!

Hoy atravesamos una etapa especial en la que el mimetismo entre las empresas ha sido absoluto. Al inicio de la crisis hubo coincidencia casi total en que la única solución para afrontarla era recortar más y más los gastos, para adecuarlos a unos ingresos cada vez más alicaídos. Pero, una vez realizada la cura de adelgazamiento, ha llegado la hora de empezar a pensar en la inflexión y en reenfocar el futuro. Y en el futuro urge vender más y mejorar márgenes.

Al respecto, José María Ciervo, director del área de consultoría de estrategia comercial y marketing de Deloitte, plantea la necesidad de preparar la organización para mejorar los ingresos. Pero ¿cuál es el camino más indicado? “Lo más importante para esta nueva etapa es interiorizar la necesidad de tener un producto que integre los valores esenciales de la compañía, que nos diferencie del resto, como paso clave para ser competitivo”. Y apunta: “Esta decisión previa es crucial”.

Para diferenciarse, “el primer paso obligado es tener bien claro dónde estoy posicionado en el mercado y ver hacia dónde tiende este”. Y para ello lanza una recomendación: “Nada

mejor que hacer una auditoría de estrategia y crecimiento, que nos ayudará a establecer las bases desde dónde partir y dará lugar a una creatividad estructurada”. Afirma que en España todavía “hay pocas empresas que las hacen”, en términos comparativos con las auditorías económicas. Con todo, advierte que, “debido a la gran velocidad de los cambios en los consumidores, en la tecnología y en los mercados, cada vez con más frecuencia deberemos revisar nuestras estrategias de crecimiento”.

Explica que una vez tengamos los resultados de la auditoría en la mano, sabremos lo que ofrecemos al mercado y cómo lo hacemos, lo que este nos pide, qué ha-

ce la competencia, cuáles son las tendencias dominantes..., “y ya estaremos en disposición de plantearnos propuestas de valor para el mercado. También conoceremos mejor cuál es nuestra esencia básica, nuestra individualidad, sobre la que deberemos apalancarnos”.

A partir de aquí sugiere que “debemos reinterpretar nuestras capacidades y conocimientos como empresa para ponerlos en valor en todo momento, en función de las tendencias que siguen sociedad y cultura, por un lado, tecnología y ciencia, por otro, así como la economía y el mercado, lo que implica plantearse de forma continua unas preguntas”. Cita, en primer lugar: ¿cuáles son las

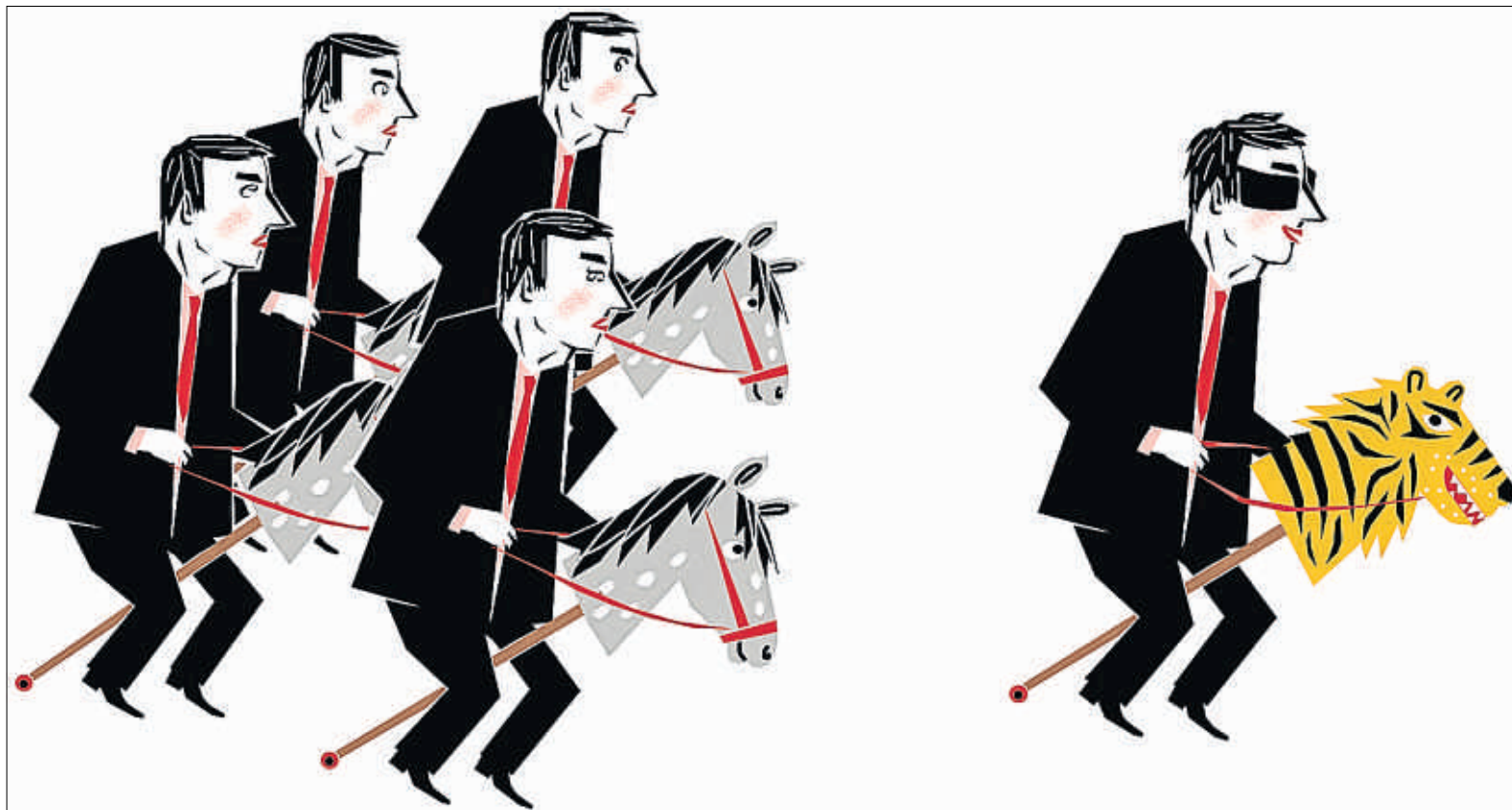
palancas de valor clave de mi compañía de cara al futuro?, ¿cómo me posiciono?

Otro aspecto que tener en cuenta es “ver si necesito incre-

La competencia entre productos les hace ser mejores pero más parecidos entre sí a los ojos del consumidor

mentar el rendimiento de mis productos actuales, ya sea ampliando su abanico o reduciendo el número, para concentrar esfuerzos en lo que funciona, o incluso modificando la gama de

productos que vendo”. También cita la importancia de analizar si se debe modificar la ruta hacia el mercado, es decir, actuando sobre marketing y ventas, canales de distribución o sobre la comunicación, sin olvidar la posibilidad de entrar en nuevos segmentos de mercado. Por último, se debe plantear “la necesidad de definir o crear nuevos productos o servicios para ámbitos específicos y, a partir de ellos, desarrollar un modelo de negocio adecuado”. Insiste en que, siempre, “a partir de la esencia de lo que se hace, con el esfuerzo adicional de reinterpretarla”. Su conclusión es tajante: “Cuando tengamos las respuestas a estas preguntas, nos marcarán el camino que seguir”.



KATJA ENSELING

Los vendedores lo ven así

El punto de vista del último eslabón de la cadena productiva es fundamental. Un planteamiento hecho a espaldas del equipo de ventas está condenado al fracaso. “Toda diferenciación en el producto es algo muy positivo”, según Josep Maria Antona, socio director de Selling Consult, con dilatada experiencia y que siempre se ha autodefinido como vendedor. Afirma que “los vendedores desearíamos tener productos diferenciados en nuestra

oferta, como solución a nuestros problemas de venta y fidelización de clientes. Desde la cúpula de las empresas se lucha por diferenciar la compañía del resto y facilitar un paraguas protector a la misma y a la red de ventas. Así pues, vemos en la diferenciación la piedra filosofal y realmente lo es”.

Pero como vendedor se pregunta: “¿Cómo me puedo diferenciar?, ¿qué debo hacer para diferenciar-me?”. Según su razonamiento, pretender hoy en día diferenciarse

sólo en producto o servicio es muy difícil. Todo lo que se haga al respecto ayuda, pero “la clave reside en el nivel de relación profesional con el cliente. Para diferenciarnos, tenemos que trabajar en el conocimiento amplio del cliente, conocer su trayectoria, proyectos, áreas de interés... para poder ofrecerle soluciones adecuadas a sus necesidades. Es posible que con este conocimiento podamos dar soluciones a lo que el cliente necesita, pero con el conocimiento seremos más efec-

tivos ante sus ojos y sin duda nos podremos convertir en auténticos partners. Y algo muy importante en ventas, con un conocimiento amplio de las necesidades del cliente, el cierre de la venta es simple y sencillo, y la productividad del vendedor se incrementa exponencialmente. Si conocemos bien al cliente, podemos pasar a ser imprescindibles para él en nuestra área de competencia. Creo que ahí podríamos considerarnos diferenciados y difícilmente copiables”.