



Foco + Simpleza

La mejor estrategia empresarial

Estrategias empresariales y tácticas para dinamizar su
modelo de negocio

Carlos Andrés Cano Gamboa

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
ESTRATEGIA 1	15
ESTRATEGIA 2	19
ESTRATEGIA 3	25
ESTRATEGIA 4	39
ESTRATEGIA 5	45
ESTRATEGIA 6	56
ESTRATEGIA 7	60
ESTRATEGIA 8	65
ESTRATEGIA 9	73
ESTRATEGIA 10	76
REFLEXIÓN Y ESTRATEGIA FINAL	80

Tabla de Esquema

Esquema 1. Empresa “Bonsái, de crecimiento lento y marginal” Vs Empresa “Gacela, de crecimiento exponencial”	14
Esquema 2. Cadena de valor, Nativos alimentos y bebidas	16
Esquema 3. Tendencia sugerida de los costos fijos medios	22
Esquema 4. Tendencia sugerida de los costos variables medios	22
Esquema 5. Gastos y costos proyectados con respecto a ventas totales un ejemplo	23
Esquema 6. La estrategia de los Océanos Azules vs Océanos Rojos	46
Esquema 7. Macrotendencias 2025-2030	50
Esquema 8. Tipología del consumidor	53
Esquema 9. Modelo del ciclo de vida del producto	54
Esquema 10. Efecto de difícil comparación	66
Esquema 11. Efecto de precio de referencia	67
Esquema 12. Costo de uso de cambio	67
Esquema 13. Efecto del precio razonable	68
Esquema 14. Lugar de la compra	69
Esquema 15. Tiempo de la compra	69
Esquema 16. Cantidad de la compra	70
Esquema 17. Empaquetamiento	71
Esquema 18. Extensión de marca de Nativos, alimentos y bebidas	73
Esquema 19. Habilidades directivas para ser un gran empresario	81
Esquema 20. No vivas del pasado, no vivas del ¿por qué?	83



INTRODUCCIÓN

Fue una etapa incierta, pero hoy la veo como un momento en el que encontré mi verdadero camino y mi proyecto de vida: emprender. Había logrado un crecimiento profesional importante en cargos corporativos, pero, como lo he manifestado en mis clases, lo que estaba haciendo era trabajar por los sueños de otros. Era un gran esfuerzo con una alta dedicación y muchos reconocimientos, pero no había pensado en iniciar mi propia empresa por lo riesgoso que era. Tenía un salario fijo y lo veía como un reto innecesario. No era conveniente aventurarme en este camino.

Pero la vida te lleva por rutas inciertas e inesperadas. Era el año 2015, ya había transitado por un cargo público, como secretario de productividad y competitividad del Departamento de Antioquia. También había logrado desempeñar un cargo en una fundación empresarial —tal vez la más importante de la región—, Proantioquia. Era profesor universitario y estaba en juntas directivas. También había trabajado en la Universidad CEIPA dirigiendo una unidad de negocio de formación virtual para empresarios. Todo mi mundo estaba alrededor de empresarios, pero no tomaba la decisión de ser uno.

Una de las teorías que más recuerdo, basada en una lectura de la escuela de economía, es la que escribió John Maynard Keynes en 1936. Keynes fue un economista que no veía a los empresarios como el motor del desarrollo, sino al Estado, aun así, él les dio gran importancia en medio de la Gran Depresión —quizá la peor crisis económica de la historia moderna—. Este teórico sugería que los empresarios tienen un “espíritu animal”, pero que no todas las personas nacen con esta capacidad. Desde mi perspectiva, esto representa un esquema mental opuesto al de ser empleado. Así, ser empresario es tener la capacidad de transformar de una forma creativa la realidad; es vivir una aventura diaria llena de retos complejos, con la convicción de que siempre será posible salir adelante, contribuyendo a generar oportunidades y bienestar.

Volviendo al 2015, fue un momento de gran crecimiento profesional, pero estar en medio del entorno empresarial me llevó a tomar una decisión que no planifiqué ni analicé bien su impacto: era urgente emprender y como no tenía el tiempo suficiente para comenzar desde la idea inicial, ni quería asumir riesgos innecesarios, tomé la decisión de invertir como socio de dos emprendimientos del sector del diseño y la moda.

La primera inversión fue en una empresa de ropa interior, la segunda fue en una tienda especializada de diseñadores de moda. En cada una invertí para tener el 20 % de la sociedad, advirtiéndole que era un socio *pasivo* y que tendría poca injerencia en las decisiones y en la operación.

Los emprendimientos iniciaron bien, pero en ese contexto aprendí la primera lección para un empresario: debes estar atento en el día a día de tu operación,

conocer de todos los procesos y no permitir que las decisiones de tu compañía las tomen sin tu consentimiento. La primera determinación de un empresario debe ser decidir y entender la situación de su modelo de negocio, la estructura de sus costos, la estrategia de fijación y el *menú de precios*. Un empresario no puede ser un socio *pasivo*, en cambio, debe estar impregnado del proceso y de su entorno administrativo.

Cuando invertí los dos emprendimientos funcionaban bien —estaban bien estructurados—, pero pasaban los meses y en lugar de recibir ganancias, me exigían más inversión. Los socios de estas empresas me informaban que las ventas se incrementaban pero que los impuestos y sobrecostos estaban afectando la rentabilidad y el retorno.

Lamentablemente no dediqué mi conocimiento y experiencia para analizar a tiempo qué estaba ocurriendo. Mientras cada mes invertía de mi salario para lograr pagar los gastos de estas dos compañías, apoyaba y asesoraba a emprendedores para hacer crecer sus negocios. Era una ironía: mientras ayudaba a acelerar los sueños de los emprendedores, poco a poco iniciaba mi pesadilla como uno.

En abril de 2015 recibí una llamada obvia de la socia de la empresa de ropa interior. Me explicó que los costos eran muy altos, que los talleres no entregaban a tiempo y que no consideraba continuar teniendo el nivel de deudas que tenía la empresa. En ese momento me enteré de que el endeudamiento se acercaba a los \$300 millones. En junio de 2015 recibí otra llamada, esta tenía un tono de mayor angustia. El socio de la tienda especializada de diseñadores de moda me informaba que debía salir de la ciudad y que me recomendaba hacer lo mismo, porque las deudas eran tan altas que era impensable asumirlas. En este caso, me enteré, en diciembre de ese año, que la deuda se acercaba a los \$1 400 millones. Entre las dos empresas la deuda sumó \$1 732 millones.

Cuando los dos socios me informaron que las empresas estaban sin viabilidad financiera, me advirtieron que ellos no asumirían la deuda y que declararían los negocios en *quiebra*. Yo, en ese momento, decidí lo contrario: les informé que ya no sería un socio *pasivo*, a partir de ese momento me convertí en el socio más activo. Asumí toda la deuda.

Fue un momento muy complejo. Mi hija Sofía (quien nació en 2013), crecía en medio de esta gran dificultad económica. En medio de todas las deudas, y al ver que no iba a ser capaz de cancelar este nivel de endeudamiento con un salario fijo, tomé una decisión atrevida y temerosa que sacó en mí el “espíritu animal”. Decidí ser empresario. En noviembre de 2015 renuncié a mi trabajo en la Universidad CEIPA y en medio de una *quiebra* tomé la decisión de iniciar con una idea de negocio que siempre me inspiró.

En ese momento me endeudé hasta donde los bancos permitieron. Cada mes tenía que cancelar una deuda financiera de \$25 millones, más los gastos personales

y del hogar. Fueron meses difíciles, pero con lo que ganaba como profesor y lo que empecé a recibir como consultor, además de los trabajos esporádicos, pude llegar a cubrir estas deudas. Además, mi esposa y yo, vendimos el patrimonio que con tanto esfuerzo logramos acumular durante 10 años de trabajo.

Mi primer negocio fue una empresa de consultoría especializada en emprendimientos. Logré dos años después tener una compañía con un equipo de 14 colaboradores, dedicada a apoyar los sueños de los emprendedores. Conformé un equipo ideal que permitió generar confianza y, con la red de contactos, logramos consolidar una “aceleradora de sueños”, que hoy tiene como nombre **Add+ventures**.

Esta empresa de consultoría me abrió el camino para consolidar otra idea de negocio que hoy en día es mi empresa. Mi mayor reto. Siempre soñé en exportar frutas exóticas del Amazonas. La familia de mi padre vive en el Amazonas colombiano y este fue el destino de muchas de mis vacaciones durante mi infancia. En esa zona veía como el Açaí, Arazá, Copoazú, Guaraná, Camu Camu, Acerola y Cocona se perdían en medio de la selva, por eso me enfoqué en ese desperdicio para volverlo en una oportunidad de negocio. La idea era exportar estas frutas, pero, como siempre ocurre, el destino fue llevando a que no fuera una empresa de logística de exportación, sino de venta de batidos, *parfaits*, *bowls*, desayunos y almuerzos saludables donde el mayor diferenciador es ofrecer frutas exóticas del Amazonas. Así nació *Nativos, alimentos y bebidas*, una empresa que inició con el reto de ser emprendedor en medio de una *quiebra*.

Nativos, alimentos y bebidas surgió sin pensar que diez años después, en el año 2025, tendría 150 sedes en 60 ciudades y 25 departamentos de Colombia. *Nativos, alimentos y bebidas* nació durante una pesadilla que permitió que hoy sea una bendición. En medio de la tormenta pensé en que un modelo de negocio basado en frutas exóticas del Amazonas sería una opción para volver a empezar y dedicarme tiempo completo a hacer que el mundo conociera las súper frutas —como las llaman los indígenas—.

Nativos, alimentos y bebidas inició con \$25 millones de un préstamo de un conocido. En medio de tantas deudas, este préstamo sirvió para iniciar un proyecto de vida. La primera sede se ubicó en Medellín, en el Barrio Belén. El primer sueldo llegó 8 meses después. Mientras conseguía sacar adelante la primera sede, seguía dictando clase en universidades y continuaba con la empresa de consultoría. Todos los días buscaba oportunidades para conseguir mensualmente los \$25 millones, para pagar las deudas con los bancos.

Fue un tiempo retador, las deudas eran una pesadilla. Las nubes negras se convirtieron en una tormenta en la que no encontraba la calma tras perderlo todo en un día. Trabajar sin descanso solo para pagar deudas era agobiante. Despertar para buscar opciones en medio de la zozobra fue aterrador. Pero esto despertó una gran capacidad de resiliencia. Por esta situación valoré tres momentos en mi vida que hoy

en día son los que más destaco. El primer momento fue haber nacido en un barrio popular de Medellín, durante la década más convulsionada de la ciudad por la guerra del narcotráfico y del terrorismo del Cartel de Medellín. Vivir en medio de las dificultades me permitió crear competencias de resiliencia. Además, nacer en El Tricentenario, mi barrio, fue una fortuna porque me brindó resistencia y capacidad para salir adelante sin importar las dificultades.

Otro aspecto que destaco es ser profesor. Soy profesor de las materias en las que no logré buenas calificaciones en el pregrado de Economía en Eafit. Las perdí incluso dos veces. No por desinterés, sino porque era reticente y no lograba entender por qué la economía era matemática. Siempre me generó resistencia estudiar matemáticas para resolver problemas sociales. Hoy soy profesor universitario, es mi mayor pasión; el contraste es que soy docente de materias que perdí. Esto me hizo entender que, para ganar, primero hay que perder. Una experiencia enorme que me hace más fuerte siendo empresario.

El tercer momento que más valoro es haber vivido la dificultad económica por ser socio *pasivo* de dos emprendimientos. Esta *quiebra* me hizo ver la vida de otra forma. Por esta dificultad nació la esperanza llamada ***Nativos, alimentos y bebidas***. Este momento me generó una competencia fundamental para ser empresario: la capacidad de iniciar desde cero, en cualquier momento y siempre entendiendo que la vida no es lineal.

En medio del caos dejé de ser un “pavo real” —de creermelo el mejor de todos, para entender que lo más valioso es vivir con dos premisas que hoy destaco y que son el título de este libro. La vida es tener ***Foco + Simpleza***. La invitación es a conocer la metodología que aprendí en el año 2015. Por eso quiero presentar 10 estrategias empresariales que destaco desde el año en el que la *quiebra* permitió una esperanza, hoy una realidad, que tiene como nombre ***Nativos, alimentos y bebidas***.

Antes de iniciar con la metodología, en el 2015 también aprendí algo fundamental. La única persona que puede darte ánimo y fuerza es la que tú decides que sea tú compañera para conformar un proyecto de vida. Por eso, este libro lo dedico a mi esposa, la que me dio la fuerza para iniciar desde cero y que siempre me apoyó. Con ella aprendí la frase que hoy siempre utilizo cuando tengo problemas... “todo va a estar bien”.

Foco + Simpleza es la esencia de este libro, por ello, antes de explicar la metodología, quiero destacar la lógica de estos conceptos y de estas premisas. Tener *foco* es tener la “capacidad de hacer renunciaciones”: al dejar atrás lo perjudicante, se avanza más rápido. En el mundo empresarial tomar decisiones es estratégico y es tal vez lo que define el futuro incierto y lo que permite diferenciar a un empresario con éxito de un empresario *bonsái*.

El *bonsái* es el arte de cultivar árboles y plantas, normalmente arbustos, controlando su crecimiento para que permanezcan de un tamaño muy inferior al

natural. Existen muchas empresas con esta característica. Empresarios que impiden que los modelos empresariales se dinamicen por no renunciar a líneas de negocio que ya cumplieron su ciclo; por no renunciar a colaboradores que no aportan valor — que solo viven el *día a día*, más no un *proyecto de vida* en la organización—. Una de las premisas fundamentales de un empresario es saber renuncia a tiempo a procesos desgastantes, a productos que ya cumplieron su ciclo y a definir “victorias tempranas”, para lograr objetivos concretos.

La otra premisa es la *simpleza*, que la defino en el ámbito empresarial como la “capacidad de hacer que las cosas pasen”. Este concepto lo enmarco en la posibilidad de lograr que el equipo de trabajo avance más rápido al transmitir la información de forma precisa, clara y definiendo con prioridad la importancia de lograr objetivos y de avanzar en torno a la visión de largo plazo, por medio de indicadores de gestión y de desempeño.

Foco + Simpleza es la convicción de hacer renunciaciones, logrando que las cosas pasen. Esta es la estrategia empresarial que quiero presentar en este libro que escribo de forma íntima y que no es para divulgar masivamente. Es un ejercicio para dejar un legado, para transmitir una experiencia y una metodología que considero que pueden servir para que otros emprendedores consoliden un proyecto de vida y no cometan los errores que explicaré en cada capítulo. Este libro es para los amigos, para los emprendedores cercanos y para los estudiantes curiosos por conocer nuevas experiencias. Cada uno de ellos va a definir si este texto lo consideran valioso para que otros lo puedan recibir. No seré yo quien lo masifique. El libro tendrá vida propia e irá creciendo en la medida en que cumpla su objetivo. Cuando el lector decida tener *Foco + Simpleza* en la vida, hará que este texto llegue a nuevos soñadores.

Quiero agradecer a mi esposa —mi compañera— y por supuesto dedicarle este libro, porque ella fue quien más conoce y quien ha vivido conmigo el esfuerzo y la dedicación de este proyecto de vida. Por lo tanto, es la que más puede demostrar que esta metodología puede tener impacto en los modelos de negocio.

Este libro presentará diez estrategias empresariales que hacen parte de toda la cadena de valor de una empresa. Van desde el *back* (el proceso administrativo), hasta el *front* (el proceso comercial y de mercado). Las estrategias transitan desde el desarrollo de proveedores, hasta la capacidad de dinamizar y crear canales de comercialización. Son tácticas que son fáciles de implementar y que tienen un impacto de corto plazo; es decir, es una metodología para que todos los emprendedores implementen y logren consolidar su modelo de negocio y su sueño en una realidad sostenible, viable y que permita brindar bienestar social.

A partir de este momento el lector aprenderá una metodología que surge de una dificultad y que generó una oportunidad. Por eso recomiendo que esta lectura

se realice con una sola intención: lograr que las cosas pasen para consolidar un proyecto de vida, avanzando como empresario.

Esta metodología se basa en diez estrategias. La primera es el **desarrollo de proveedores**, con una premisa fundamental que es la frase con la que destaco esta táctica: “Una empresa es tan débil como el eslabón más débil de tu cadena de valor”. Para tener una empresa viable y sostenible, hay que tener proveedores sólidos y estables que permitan tres pilares fundamentales: entrega oportuna y constante junto con calidad de proveeduría, que permita una rentabilidad bruta alta, para lograr alcanzar un margen neto ideal.

La segunda estrategia la denomino **economías de escala**. En esta sección explicaré como se definen costos para generar sostenibilidad financiera. Esta táctica permite entender que los costos son más importantes que los precios. Los costos controlados y eficientes generan precios competitivos. Esta estrategia se basa en tener *costos fijos medios* y *costos variables medios* decrecientes para así lograr una rentabilidad bruta y operacional que conlleva a la viabilidad del modelo de negocio.

El conocimiento tanto del mercado como de las condiciones cambiantes del consumidor, y de sus necesidades, permiten definir estrategias empresariales que derivan en decisiones correctas y oportunas. Los modelos de negocios son dinámicos y dependen de las oportunidades que se presentan en el mercado, de las tendencias que se crean a partir de las condiciones del mercado y de la prospectiva con respecto a la solución de los problemas del consumidor.

Este contexto es la introducción para la tercera estrategia que denomino **gobierno corporativo**. La estructura administrativa es la que permite tomar decisiones correctas. Si no hay un formato de gobierno dentro de la organización no habrá capacidad para avanzar, lograr una visión a largo plazo ni (lo que actualmente se denomina) una planeación estratégica. En este capítulo explicaré como definir la *Meta Estratégica de Gran Ambición* de las compañías y los indicadores de gestión, por medio del *Balanced Scorecard*. También explicaré la importancia de conformar una junta directiva, de implementar un *salario emocional*, de gestionar una responsabilidad social y ambiental empresarial y de diseñar un proceso de formación interna, que denominaré *Universidad Corporativa*.

La cuarta estrategia la denomino **marca de pasión o Love Mark**. Crear experiencia y personalizar la táctica comercial es uno de los mayores retos de un empresario. El mundo ha vivido olas de modelos de negocios, pero hoy en día se enfrenta a un nuevo enfoque: la conectividad y la interactividad. Las empresas requieren de soluciones integrales que permitan incrementar la productividad, mejorar la toma de decisiones y aumentar la interacción con sus clientes. Este debe ser un objetivo fundamental, además de alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Por ello, en este capítulo exploré el concepto de mercadeo —que es el más determinante en la actualidad—, que tiene que ver con crear narrativa además de

contar historias. Muchas empresas tienen logo, muy pocas tienen marca. Analizaré la tipología del consumidor y cómo captar su atención para lograr la fidelización de marca.

Otro punto relevante del modelo de negocio de una empresa es personalizar y mejorar tres aspectos: aumentar la productividad, incrementar la rentabilidad y mejorar la toma de decisiones a partir de métricas. Por esto es importante el estudio de las estrategias y modelos de crecimiento, para identificar tipologías del consumidor, tendencias del mercado y características del sector. Esta es la quinta estrategia, que denomino **Océanos Azules**. Esta táctica ayuda a explorar mercados cautivos, potenciales e inexplorados, para captar nichos desatendidos en el mercado. El objetivo de este capítulo es aprender a definir la tipología del consumidor y buscar constantemente nuevas oportunidades de negocio, explorando tendencias a partir del estudio de las generaciones y de la dinámica del consumidor y del entorno y contexto geopolítico.

Al continuar la lectura se encuentra la sexta estrategia, que defino cómo **barreras de entrada**. Estas son obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas en un mercado, pero también pueden ser ventajas si se sabe usarlas. Por ende, tener una diferenciación, definir la propuesta de valor y tener una ventaja competitiva son la estrategia para ponerlas a favor. Para el caso de *Nativos, alimentos y bebidas* su diferenciación son las frutas exóticas del Amazonas. Esta categoría representa el 5 % de las ventas, pero es el 100 % de la esencia de la marca. Por esto, a pesar de no ser el producto que más ventas tiene, es el origen que permite crear una propuesta de valor y que nos diferencia en el mercado.

La séptima estrategia la aprendí leyendo un texto denso y complejo, *El arte de la guerra*, un tratado sobre estrategia militar escrito por el general chino Sun Tzu. El libro se basa en el engaño como el arma más poderosa para vencer al enemigo, y propone diversas tácticas y consejos para afrontar los conflictos, algo que puede ser aplicado a los procesos empresariales. Vale destacar que la guerra es muy importante para el Estado y puede suponer la vida o la muerte; por otro lado, el conflicto determina la conservación o la pérdida del Imperio. Por ello, es necesario conocer bien cada detalle y saber manejar la situación. En este capítulo explico cómo Sun Tzu habla de cinco factores fundamentales para tener en cuenta en un conflicto: el camino, las condiciones meteorológicas, el terreno, la autoridad o mando y la disciplina. Estos elementos deben ser dominados por cada general —o empresario— para conseguir la victoria. Asimismo, este capítulo se centra en la importancia de la evaluación del enemigo, del cual se recomienda conocer sus fortalezas y debilidades. Con esta lectura confirmé una táctica empresarial que es fundamental para los empresarios, **atacar puntos fuertes y puntos débiles del competidor**.

En el capítulo dos explico la importancia del costo, en cambio, en el capítulo octavo, explico la fijación del precio por medio de la táctica de la segmentación. Esta

estrategia la denomino **Menú de precios** a partir de una premisa: “no dejar dinero en la mesa”. En este apartado están las tácticas de segmentación y autosegmentación. La segmentación permite dirigir la empresa a cada grupo de manera personalizada y relevante, en lugar de tratar de llegar a todos los clientes potenciales de la misma manera. La premisa es “llegar al consumidor indicado, con el precio indicado, por el canal indicado, con el producto indicado y en el momento indicado. La relevancia es llegar a todos los consumidores”.

La novena estrategia la denomino **crecimiento del portafolio y extensión de marca**. La extensión de marca es una estrategia de branding donde se utiliza una marca ya existente para el lanzamiento de un nuevo producto bajo el mismo nombre, pero para otra categoría de productos. En este capítulo presento ejemplos de cómo diversificar las líneas de negocio y crear marcas sombrillas para crecer el portafolio y dinamizar el crecimiento de las ventas, a partir de la consolidación del producto estrella.

El décimo capítulo está la última estrategia que denomino **omnicanalidad, el arte de ingresar a la cotidianidad del consumidor**. La omnicanalidad es una estrategia comercial de integración de canales de venta y comunicación, con el objetivo de entregar una mejor experiencia al cliente.

Esta es mi invitación para conocer las diez estrategias empresariales y la metodología que denomino *Foco + Simpleza*. Estas estrategias tienen una reflexión final, que será el último capítulo del libro, el **liderazgo con humildad**. Si los colaboradores no admiran al líder, será muy difícil avanzar. Una persona vanidosa, orgullosa, egocéntrica y arrogante, nunca tendrá una empresa, sino un vacío en donde hay trabajadores, no colaboradores y será un proceso de grupos (islas) sin ningún tipo de trabajo en equipo. En este capítulo abordaremos las habilidades directivas que se deben tener presentes para “generar admiración y liderar con humildad”.

Fue una etapa compleja, pero hoy la veo como un momento en el que definí mi camino y mi proyecto de vida: emprender. Había logrado un crecimiento profesional en cargos corporativos, pero, como lo he manifestado siempre, lo que estaba haciendo era trabajar por el proyecto de vida de los demás. Era un gran esfuerzo con una alta dedicación y muchos reconocimientos, pero no había pensado en iniciar mi propia empresa por lo riesgoso que era. Tenía un salario fijo y lo veía como un reto innecesario. No era conveniente aventurarme en este camino. Hoy la invitación es a que su felicidad y su proyecto de vida sean la libertad de tener control de su tiempo, de su agenda y de generar empleo, pero, ante todo, de que consoliden su sueño en una realidad. Los invito a tener *Foco + Simpleza*.

Además de estas diez estrategias es fundamental tener presente las siguientes seis preguntas. Si un empresario logra responder este cuestionario, es posible que su empresa tenga una estructura y un derrotero; en cambio, si se le dificulta

responderlas, mi invitación es a replantear y volver a estructurar la empresa a partir de un proceso de planeación estratégica. Las preguntas son:

- ¿Cuáles son los mercados cautivos, potenciales, inexplorados y nichos desatendidos de la empresa?
- ¿Cuál es la dinámica del sector, la empresa líder, las empresas seguidoras y las buenas prácticas que se pueden adoptar y adaptar de la categoría en el mercado de la empresa?
- ¿Quién es el cliente más relevante y la tipología del consumidor; es sensible al precio o sensible a la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los canales de comercialización y cómo están dinamizados estos espacios para generar más visibilidad y llegar a la cotidianidad del cliente?
- ¿Qué problemas tiene el cliente y cómo se los resuelve el modelo de negocio de la empresa?
- ¿En qué soporta la empresa su modelo de valor y cuál es su diferenciación, barrera de entrada y propuesta de valor?

Además de tener *Foco + Simpleza*, invito a romper paradigmas. Como una analogía, se puede tener presente la estrategia empresarial de un *Waze* en la mente: siempre existe la certeza de que se van a presentar dificultades y rutas inciertas; por eso, es importante tener la capacidad de ir por caminos distintos, de trazar nuevas rutas. Sugiero incluso que cada cuatro años se realice un cambio radical del modelo de negocio. Las empresas no pueden *envejecer* con sus clientes. Debemos tener la capacidad, como empresarios, de tener la resiliencia y la resistencia para volver a iniciar y para recorrer nuevos caminos todos los días.

Este libro es una invitación para entender que la vida se basa en ir ligeros, sin tantas maletas, para ir más rápido y con más tranquilidad. Es una invitación para que la reflexión sea tener un foco en la vida, para alcanzar victorias tempranas y obtener la felicidad, que la defino como la capacidad de consolidar un proyecto de vida. Se es feliz cuando se logran cumplir los sueños.

Presentaré las estrategias que permitirán que una empresa tenga un nivel de aceleración y de madurez; que permitirán que sea un modelo viable y sostenible. El objetivo es que no sea una empresa *bonsái* —que poco, o nada, crece y que siempre queda marginada, sin estructura y sin visión estratégica—, en cambio, debe ser un modelo de negocio basado en el concepto de una *gacela*, que tiene un nivel de crecimiento acelerado y exponencial. Doy la bienvenida a conocer *Foco + Simpleza, la estrategia y el arte de hacer rentable tu empresa*.

Esquema 1. Empresa “Bonsái, de crecimiento lento y marginal” Vs Empresa “Gacela, de crecimiento exponencial”



Fuente: Concepto del autor.

ESTRATEGIA 1

Modelo de desarrollo de proveedores

Consecución eficiente de insumos y materias primas

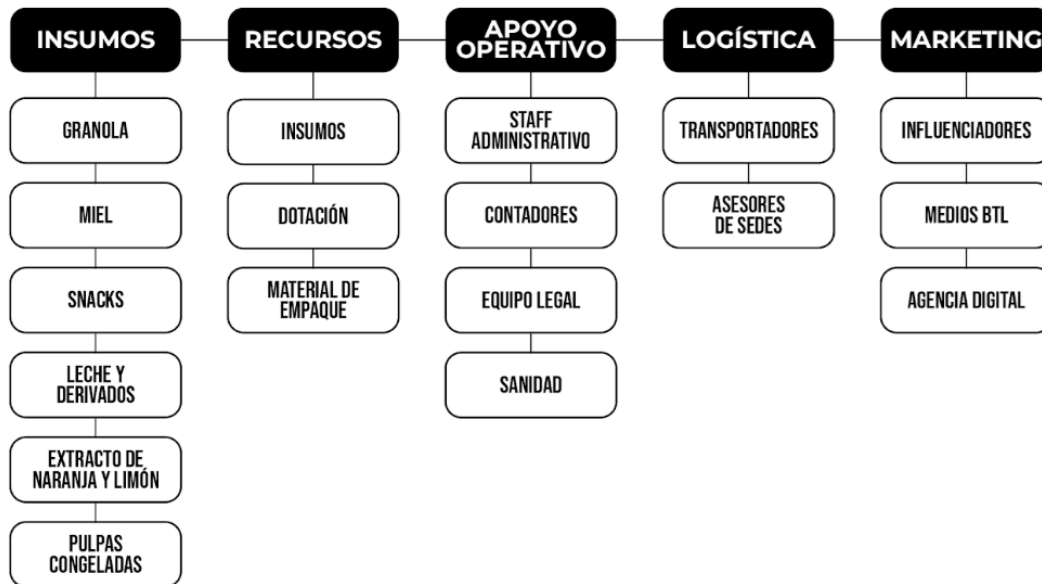
*Una empresa es tan débil como el proveedor
más débil de su cadena de valor*

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa; es algo así como un espejo en el que se muestran todas las actividades importantes que realiza una compañía —desde el diseño del producto hasta que llega a manos del consumidor—. El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard, introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage*, para ello se sirvió del análisis utilizado previamente por McKinsey & Co. Porter ahondó más en el análisis con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas¹.

Este concepto de *desarrollo de proveedores* lo aprendí cuando laboré en Proantioquia como Coordinador de Competitividad y Productividad. En este cargo acompañé y trabajé para fortalecer la estrategia de los clústeres de Medellín, que tiene como objetivo juntar de manera geográfica a compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas alrededor de una actividad económica en particular, que compiten y al mismo tiempo cooperan. A partir de este concepto considero que la construcción de la cadena de valor y de la *clusterización* de una empresa es fundamental para definir la relación y la fortaleza de los eslabones en cada proceso de la compañía.

¹ “Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes”. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* por Michael E. Porter.

Esquema 2. Cadena de valor, Nativos alimentos y bebidas



Fuente: Concepto del autor.

Analizar cada uno de los eslabones es identificar en donde se pueden mejorar los procesos de la cadena de valor. Si se quiere que tu empresa sea competitiva en el mercado, es necesario de construir un modelo de *desarrollo de proveedores* para lograr consolidar y fortalecer los eslabones de la cadena de valor. Si un eslabón es débil, la empresa será débil.

El concepto de *desarrollo de proveedores* se define entendiendo que los proveedores suministran un conjunto de insumos, materia prima u ofrecen servicios para lograr la transformación y la comercialización de los productos y servicios de una empresa. Estos insumos son los que se integran para finalmente ofrecer la propuesta de valor. Por lo tanto, el proveedor puede ser la mayor barrera de entrada que tiene un empresario: un gran diferenciador es construir una relación de confianza con los proveedores. Esta estrategia es muy valiosa, ya que permite consolidar una estrategia basada en la *clusterización*.

Para avanzar con esta estrategia se debe definir un compromiso de buenas prácticas además de los recursos clave para desarrollar al proveedor. El secreto está en definir la información clave que se suministra y establecer los equipos interfuncionales que ejecutarán la estrategia. Las cinco premisas del modelo de desarrollo de proveedores que sugiero son:

1. **Los proveedores tienen la capacidad para el fortalecimiento de la cadena de valor.** Para delimitar una ventaja competitiva, hay definir una relación de confianza con los proveedores y analizar constantemente su capacidad de relacionamiento, de articulación y de generación de valor.

2. **Los proveedores deben generar apalancamiento financiero.** La utilidad bruta dependerá del costo de mercancía vendida. Por esto, siempre el pago a los proveedores debe pactarse luego del proceso de venta de los productos terminados.

Es decir, si en el modelo de negocio se vende de contado, es importante pactar el pago con los proveedores a 15 o 30 días para generar un mayor flujo de efectivo y mejorar la rentabilidad. Teniendo en cuenta esta negociación, sugiero establecer descuentos financieros por pronto pago; de esta forma, se establece un pago a 30 días, pero se cancela la deuda antes para obtener un descuento por pronto pago. Así la empresa le brinda liquidez a su proveedor al tiempo en el que mejora su rentabilidad bruta.

3. **Para generar una ventaja competitiva, se debe crear un proceso de transferencia de buenas prácticas con los proveedores.** Sugiero organizar un comité de proveedores para convocarlos de forma periódica (puede ser tres veces en el año). En este comité se analizan las buenas prácticas de las empresas líderes del sector y se definen retos de innovación.

Para ello es pertinente estudiar casos de empresas referentes del sector o líderes a nivel mundial. Además, las empresas deben evaluar sus proveedores de forma frecuente. Cada organización establece esta frecuencia según sus necesidades junto con los principales puntos a evaluar —algunos de ellos pueden ser la calidad, los tiempos de entrega y el costo—, donde se mostrará la tendencia de cumplimiento o incumplimiento bajo los requisitos solicitados por los clientes, en caso de incumplimientos esta evaluación mostrará en que puntos la organización deberá mejorar.

4. **El proveedor es la mayor barrera de entrada.** Es importante siempre recordar que, si vas a disminuir costos afectando la calidad, no estás bajando costos, estás perdiendo clientes. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Una de las mayores barreras de entrada, son los proveedores. Estos generan la eficiencia logística y la calidad del producto terminado que percibe el consumidor.
5. **Un proveedor siempre debe brindar eficiencia logística, entrega oportuna, constante y de calidad.** La premisa fundamental siempre será que el proveedor genere confianza en la cadena de suministro. Si un proveedor falla, el cliente lo va a percibir, jamás castigará al proveedor, sino a la empresa. Es necesario definir las capacidades del proveedor tanto en volumen, costos y entregas, así como cumplimiento en los requisitos del producto. Algunos puntos o criterios por considerar para el desarrollo de proveedores son: cumplimiento de requisitos legales, calidad del producto conforme con los

requisitos solicitados, costo, tiempos de entrega, respuesta a requisitos de mejora (reclamos), capacidad financiera e implementación de algún estándar internacional de calidad o del medio ambiente.

Teniendo en cuenta esta estrategia, quiero presentar una premisa fundamental para tener un modelo de negocio sostenible: tener proveedores sólidos que permitan que en lugar de tener gastos operacionales se tengan *costos*. Hay que prescindir de los gastos, mejor trasladar todo al costo. Es tratar de tercerizar y externalizar los servicios para que, de esta forma, si la empresa factura poco los gastos no serán altos y así se evite un estrangulamiento financiero.



Esta es la primera estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario, o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿cuáles gastos operacionales puedes pasar a costos operativos?, ¿tienes un modelo de proveedores en tu empresa con análisis de costos, apalancamiento financiero, comités de seguimiento y transferencia de buenas prácticas?

ESTRATEGIA 2

Economías de Escala

Eficiencia de costos

*Tener costos eficientes para lograr fijar
precios competitivos*

Con la experiencia que he tenido en la estructuración de ***Nativos, alimentos y bebidas***, he detectado cuales son las dos primeras consideraciones para consolidar un modelo de negocio. La primera, es que la mayor barrera de entrada es tener una cadena de valor sólida y un modelo de desarrollo de proveedores que permita la entrega oportuna, constante y de calidad. La segunda, la explicaré en este capítulo y es tener costos eficientes para definir precios competitivos.

El *costo* se define por la capacidad de eficiencia económica que obtenga un empresario y demuestra su verdadera ventaja competitiva. Si los costos son bajos es porque se ha logrado una verdadera barrera de entrada, ya que esto otorga un precio competitivo en el mercado y así se logra un margen bruto más alto que permita absorber los gastos operacionales con facilidad, dejando un mayor margen neto y como resultado se obtendrá un retorno de la inversión más rápido.

La eficiencia de los costos depende del modelo de desarrollo de proveedores. Si la empresa tiene una cadena de valor sólida sus costos estarán controlados, esto permite que el precio tenga un mayor margen para ser atractivo para el cliente y así genere mayor rentabilidad. Los proveedores son los que permiten que los costos estén en el rango adecuado, por esto la importancia de consolidar una cadena de valor.

Los costos son más relevantes que el precio, y este concepto lo denomino *economías de escala*. Las economías de escala, desde el concepto microeconómico, aparecen cuando las empresas que producen volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, ya que pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala, por el lado de la oferta, desalientan a los nuevos competidores al obligarlos a entrar al sector en gran escala —lo que requiere desplazar a los competidores establecidos o aceptar una desventaja de costos—.

La explicación que brindo no es la microeconómica, sino una que considero más práctica para los empresarios. Es importante tener presente la estructura de costos que se sintetiza en la ecuación:

$$CT = CF + CV$$

Donde,

CT: Costo Total.

CF: Costos Fijos.

CV: Costos Variables.

Los *costos fijos* (*CF*) son los gastos que se pagan de forma constante, independientemente de la producción. Se haya logrado o no vender, aún se deben pagar el arriendo, la nómina administrativa, los seguros y la vigilancia. Estos gastos (*CF*) no son inherentes al proceso de producción. Los *costos variables* (*CV*) son aquellos que varían en función de la producción o venta de un producto o servicio. Están directamente relacionados con la cantidad de unidades producidas o vendidas y pueden incluir materiales, mano de obra directa, comisiones de ventas, entre otros; son los gastos que cambian en función del nivel de actividad y de producción de bienes y servicios de una empresa en concreto. A los costos variables también se les conoce como *nivel de unidad producida*, precisamente porque son costos que irán cambiando al alza o a la baja en función del número de unidades que se produzcan.

Esta diferencia entre costos variables y costos fijos tiene un fondo relevante para la estrategia empresarial. *Nativos, alimentos y bebidas* es una empresa estacional: su modelo de negocio tiene grandes picos de ventas como, por ejemplo, en los meses de verano que son su momento de mayores ingresos; sin embargo, durante la temporada invernal también tiene ventas, pero son menores, cayendo en un 20 %. Si la empresa dependiera en su mayoría de costos fijos (alquileres, personal, etc.) y tuviera que hacer frente a ellos durante todo el año, sería muy complicado hacer frente al negocio y poder rentabilizarlo. No obstante, como la empresa trata de minimizar sus costos fijos e intenta depender en su mayoría de costos variables, en los meses con una producción mucho menor evita tener pérdidas considerables.

Por este motivo es fundamental tener costos, no gastos. Los costos variables se pueden controlar y gestionar a corto plazo, dependen del volumen —es decir, de la cantidad de unidades producidas—, tienen un comportamiento proporcional lineal en relación con la producción y son regulados por la gerencia de la organización. En cambio, los costos fijos pueden generar un problema financiero si las ventas caen y la empresa cuenta con una estructura de gastos altos.

Un costo variable es un costo que **depende de la producción**, del volumen de actividad. Por su parte, un costo fijo es aquel que no cambia independientemente de un mayor o menor número de unidades de mercancía producida. Un gasto fijo es el dinero que la empresa va a gastar haya o no producción. De esta diferencia entre costos fijos y costos variables surgen dos conceptos fundamentales que sugiero analizar mensualmente. Además del costo total, para un empresario son fundamentales el *costo medio* y el *costo marginal*.

El costo medio es un promedio que permite analizar la tendencia con respecto a las ventas. Los empresarios deben analizar dos costos medios: el *costo fijo medio* y el *costo variable medio*.

$$CFMe = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Ventas}}$$

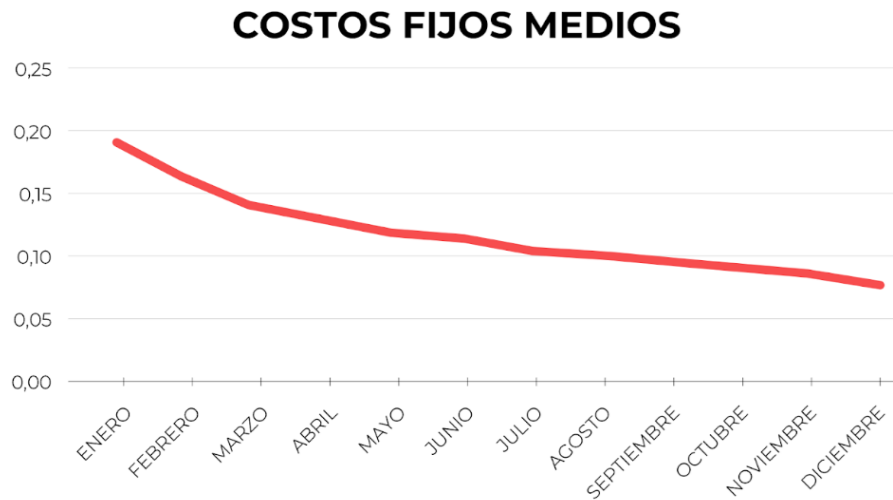
$$CVMe = \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}$$

El *costo fijo medio* (CFMe) se calcula dividiendo el *costo fijo total* (mensual) entre la cantidad de unidades producidas —aunque recomiendo que se divida entre las ventas totales del mes—. Los costos fijos son aquellos en los que se debe incurrir en una cantidad fija de dinero independientemente del nivel de producción. A medida que se producen más unidades, el costo fijo medio irá disminuyendo.

Una de las premisas fundamentales de la estrategia empresarial es que los costos fijos medios deben ser decrecientes. Si los costos fijos medios crecen puede ocurrir que las ventas sean bajas y la estructura de gastos alta, o que las ventas sean altas, pero también con una estructura gastos muy alta. Sugiero que la empresa tenga una estructura de gastos fijos muy liviana. De ser posible, evitar tener oficinas (costo fijo) y, en cambio, promover el *home office* o el trabajo en *coworking*. También sugiero que envés de contratar como trabajador interno a un diseñador de videos y de imágenes para las redes sociales, es más rentable contratar a una agencia y cancelar por entregable —de esta forma pasa a ser un costo variable—.

El costo fijo medio se calcula como la división entre el total de costos fijos y el número de unidades producidas o ventas totales. Dado que los costos fijos son constantes (independientes del nivel de producción) cuando se producen más unidades, el CFMe irá disminuyendo. Lo anterior refleja el hecho de que, mientras más unidades logre fabricar el productor entonces se podrán enfrentar de mejor manera los altos costos fijos, ya que estos se redistribuyen en un mayor número de unidades.

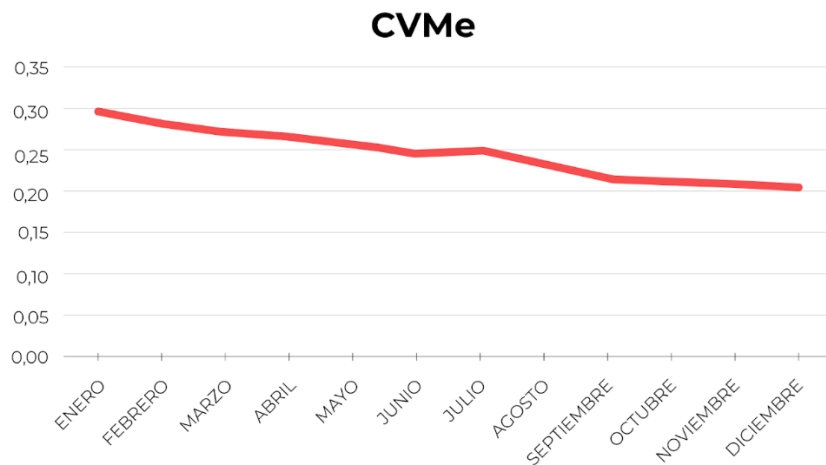
Esquema 3. Tendencia sugerida de los costos fijos medios



Fuente: Concepto del autor.

El *costo variable medio* (CVMe) se calcula como la división entre los costos variables y el número de unidades producidas. Los costos variables medios no necesariamente disminuyen con el número de unidades producidas ya que varían con el volumen de producción.

Esquema 4. Tendencia sugerida de los costos variables medios



Fuente: Concepto del autor.

Luego de analizar la estructura de los costos y verificar que son decrecientes recomendando realizar una proyección financiera y asignar un porcentaje a cada gasto y a todos los costos. Es pensar a cuánto debe equivaler el arriendo con respecto a las ventas mensuales y a cuánto debe corresponder la nómina administrativa con respecto a las ventas mensuales. Esto permite hacer un seguimiento mensual de acuerdo con la proyección.

A este análisis lo denomino *Quick Report*, un sistema que permite que cada 15 días se realice un seguimiento y un análisis de los costos y gastos con respecto a las ventas reales y a las ventas proyectadas. Si no se están cumpliendo las proyecciones, es momento de definir una estrategia comercial y de mercadeo y tomar decisiones con respecto de los costos fijos. No se puede permitir que los costos fijos medios sean crecientes.

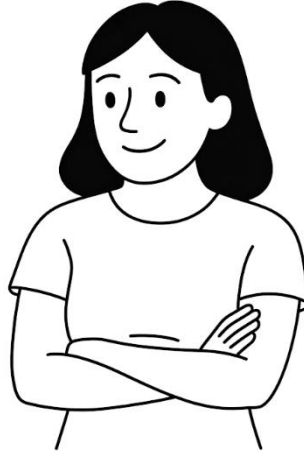
En el caso del modelo de negocio de *Nativos, alimentos y bebidas*, el costo de producción no debe superar el 35 % sobre las ventas. La experiencia me ha permitido definir que el arriendo no puede superar el 18 % sobre las ventas y que la nómina no puede superar el 20 % sobre las ventas. Además, he encontrado que el objetivo mínimo de rentabilidad neta debe ser del 18 %. Este valor lo defino al analizar el costo de oportunidad, que en este caso es tener una rentabilidad mayor a lo que ofrece un Certificado de Depósito a Término Fijo (CDT) además de tener en cuenta la recuperación de la inflación anual. Si una sede no permite una rentabilidad neta del 18 % anual, es porque los gastos no son los adecuados, los costos no son eficientes y las ventas no son las suficientes. Este análisis financiero permite tomar decisiones: incrementar las ventas, reducir los gastos o mejorar la eficiencia para disminuir los costos de producción.

Esquema 5. Gastos y costos proyectados con respecto a ventas totales, un ejemplo



Fuente: Concepto del autor.

Teniendo en cuenta esta estrategia, quiero presentar una premisa fundamental para tener un modelo de negocio sostenible: tener costos eficientes para lograr asignar precios competitivos. Es decir, intentar tener decrecientes los *costos fijos medios* y los *costos variables medios*.



Esta es la segunda estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿haces seguimiento a tus costos para verificar si tienes costos medios decrecientes?, ¿tienes un modelo financiero proyectado con asignación porcentual de cada uno de los gastos y costos, con respecto a las ventas mensuales proyectadas?, ¿tienes un *Quick Report* para hacer seguimiento a tus indicadores de gestión y tomar decisiones gerenciales?

ESTRATEGIA 3

Gobierno Corporativo

Estructurar una empresa desde la capacidad de tomar decisiones ágiles y eficientes

Las políticas administrativas deben ser ágiles y eficientes para “hacer que las cosas pasen”

Con la experiencia que he tenido en la estructuración de *Nativos, alimentos y bebidas*, he detectado que, sin una estructura administrativa sólida, no se está hablando de una empresa, sino de un negocio. La diferencia es que la empresa tiene una visión estratégica, tiene una matriz de indicadores de seguimiento, tiene un proceso de formación continua (*Universidad Corporativa*), tiene un salario emocional, tiene un acuerdo entre socios, tiene una junta directiva, tiene una estrategia de responsabilidad social y ambiental, y tiene un proceso de certificación de calidad.

La estrategia es tomar decisiones de forma simple y ágil, y siempre buscar la mejor forma de hacer las cosas y “hacer que las cosas pasen”. La diferencia entre una empresa y un negocio es que la empresa tiene estructura que facturación, mientras que el negocio solo factura y genera ingresos, pero sin una estructura clara. Un negocio es una visión de corto plazo; es ser un inversionista, mas no un empresario. El paso entre ser emprendedor y ser empresario no está en el nivel de facturación, está en la estructura que tiene el modelo de negocio.

Así, el *gobierno corporativo* se refiere al conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de una empresa. Está diseñado para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los derechos de los accionistas y demás partes interesadas. En el gobierno corporativo se tienen que establecer una serie de regulaciones.

Estas regulaciones dan un orden, principalmente, en las relaciones que se entablan entre la alta gerencia, la junta directiva y los accionistas de una empresa. Además, regulan las relaciones entre la empresa y los grupos de interés que apoyan la operación de la organización. Las buenas prácticas del gobierno corporativo aportan seguridad económica y jurídica, fomentando el crecimiento sostenible de las empresas.

La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el mediano y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. Los avances en el gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas, más sostenibles económicamente y, por lo tanto, más competitivas. A su vez, las mejores prácticas del gobierno corporativo señalan que, además de atender los intereses de los accionistas —manteniendo un diálogo permanente,

eficaz y fomentando su participación en las decisiones de la empresa—, un buen gobierno corporativo debe responder ante las expectativas del resto de grupos de interés como son los clientes, los proveedores, los empleados y demás.

La experiencia en *Nativos, alimentos y bebidas* me permite sugerir 8 premisas para crear un código de gobierno corporativo. En este capítulo explico cada una de las premisas y como crear un proceso de planeación estratégica que permita diseñar una estructura sólida y estable para una empresa.

La primera premisa es elaborar una *Meta Estratégica Grande y Ambiciosa* (MEGA), con tu equipo de trabajo, para crear una visión que permita establecer el derrotero de la compañía en el mediano plazo. La MEGA es una meta focalizada en una ventaja competitiva única y centrada en la innovación, que cuenta con una estrategia clara permitiéndole a las empresas un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo. Cuando una empresa se fija una visión a largo plazo —la cual implique ir más allá de las tradicionales metas de ventas y resultados financieros—, se habla entonces de una MEGA.

El planteamiento de la MEGA necesariamente lleva a entender la innovación no solo desde el proceso (*design thinking*), sino también desde lo estratégico. Este ejercicio previo que parte desde el entendimiento de la estrategia por parte del personal de la empresa y su plan de ejecución, para luego hacerlos coincidir con la innovación empresarial y a su vez definir como generar valor, es crucial para la obtención del logro. Mi sugerencia es que la MEGA se diseñe con cuatro componentes:

- Un año referente, que permita definir el escenario de planeación.
- Unas ventas estimadas (facturación).
- Un margen EBITDA² proyectado.
- Un mercado y un canal consolidado.

Esta planeación tiene mayor alcance que la visión de la organización y se complementa con la construcción de la personalidad de la marca, en donde se esquematiza y dibuja la empresa para darle vida, sentido y esencia a la organización. En el año 2024 realicé el ejercicio de que los colaboradores de Nativos imaginaran y personificaran la empresa. El resultado fue una joven indígena, aguerrida y orgullosa de ser la líder de su comunidad.

² El EBITDA (Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) se calcula a partir del resultado final de explotación, excluyendo los gastos por intereses, impuestos y depreciaciones, lo que proporciona una visión clara del rendimiento operativo de la empresa.



Fuente: Concepto del autor.

La segunda premisa para tener un gobierno corporativo es construir un *Balanced Scorecard*³—también llamada *matriz de seguimiento* o *cuadro de mando integral*—. El *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión estratégica que permite a los empresarios, y a su equipo financiero, a controlar y medir el desempeño de las actividades y los resultados del equipo. El *Balanced Scorecard* se basa en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de desempeño individual y de felicidad. Estas perspectivas ayudan a alinear los objetivos de negocio con la visión y la misión de la organización.

El *cuadro de mando integral* es un marco que le brinda a una empresa la oportunidad de describir sus activos tangibles e intangibles. No trata de medirlos, sino de proporcionar la perspectiva idónea para evaluarlos. La combinación de dichos activos permite crear propuestas de valor para el cliente diferenciadas y resultados financieros superiores.

El *Balanced Scorecard* se basa en las cuatro perspectivas en las que se pueden organizar los objetivos de negocio:

1. **La perspectiva financiera se refiere a los aspectos de la estrategia que afectan directamente el valor para el accionista.** Es una perspectiva crítica

³ Este concepto fue introducido en 1992 por el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton y se ha convertido, desde entonces, en uno de los métodos más populares de evaluación de objetivos y administración de empresas. El *Balanced Scorecard* es un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial, como mencionamos al inicio de este artículo, la metodología fue creada por dos académicos estadounidenses y fue publicada por primera vez por la revista *Harvard Business Review*. Sin embargo, el antecedente más reconocido del BSC es el *Tableau de Bord*, utilizado en Francia durante la década de los 60, que apoyaba la toma de decisiones empresariales en factores financieros y no financieros. A partir de este punto, surgieron diversos modelos de gestión donde la misión se basaba en la selección de indicadores que pudieran guiar la administración de negocios en elementos extra financieros. Sin embargo, no fue hasta 1992 cuando Kaplan y Norton introdujeron este método capaz de disminuir e, incluso, eliminar la posibilidad de errores de los tomadores de decisiones en la selección de métricas claves de desempeño.

en los negocios que opera para incrementar y generar valor para los accionistas midiendo el resultado final —que va desde su estructura y su valor en el mercado, hasta la satisfacción de los empleados y su percepción ante los clientes de la empresa—. Ejemplo de esta perspectiva podrían ser los indicadores de rentabilidad (bruto, operacional y neto), de liquidez, de endeudamiento y de presupuestos.

2. **La perspectiva comercial aborda el núcleo mismo de cualquier estrategia de negocio, que es la propuesta de valor para el cliente.** Diferencia a una empresa de sus competidores en la atracción, retención y profundización de la relación con el cliente. En la práctica —al implementar el *Balanced Scorecard*—, es importante que esta perspectiva no solo consista en encuestas, sino que también reúna datos medibles como el tiempo de respuesta, la adquisición y la lealtad de los clientes, además de la facturación por canal, por segmento, por regional, por comercial y por la línea de negocio.
3. **La perspectiva de procesos internos aborda las medidas de desempeño de los colaboradores.** Ejemplos de ello podrían ser los indicadores de desempeño por el ser, por el hacer y por el saber.
4. **La última perspectiva es la perspectiva de felicidad. Es la base del *Balanced Scorecard*,** ya que trata de los empleados y los sistemas informativos, que son los que permiten alcanzar resultados ambiciosos y una posición de liderazgo en el mercado. Para esto, sugiero seis preguntas para evaluar el clima organizacional.
 - ¿Usted qué tan feliz es un lunes cuando se dirige a nuestra empresa?
 - ¿Usted qué tan feliz es con sus compañeros de trabajo?
 - ¿Usted qué tan feliz es con su líder de la empresa?
 - ¿Usted qué tan feliz es con sus equipos de trabajo?
 - ¿Usted qué tan feliz es con su salario (de acuerdo con el promedio del mercado)?
 - ¿Usted qué tan feliz es con la meritocracia y posibilidad de crecimiento en la empresa?

Un enfoque recomendable para garantizar que la estrategia esté suficientemente desarrollada y sea transparente es aplicar el marco de los *Mapas Estratégicos*. Los mapas estratégicos son una arquitectura lógica y completa para describir la relación de todos los elementos y vínculos empresariales con la estrategia organizacional.

Los mapas estratégicos en interacción con el *Balanced Scorecard* proporcionan un punto de referencia común y comprensible de la estrategia para todas las unidades organizativas y todos los empleados. Esto ayuda a minimizar la *Barrera de la Visión*, que provoca que la fuerza laboral no comprenda la estrategia y su

contribución a ella, lo que resulta en una gestión de proyectos ineficaz e ineficiente. El *Balanced Scorecard* permite que entre todos se logre la MEGA de la empresa.

El *Balanced Scorecard* es un sistema de gestión pensado específicamente para alcanzar los objetivos de acuerdo con las perspectivas inherentes a cada organización. Se trata de una metodología de gestión de empresas que se encarga de alinear la estrategia de las organizaciones con los indicadores de gestión. Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos empresariales entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el cumplimiento de las metas.

Gracias a esta metodología una empresa logra expandir la capacidad de medición y monitoreo, dejándole la oportunidad a los tomadores de decisiones de determinar el comportamiento de los puntos esenciales de la cadena de producción. Los pilares del *Balanced Scorecard* se fundamentan en los aspectos que permiten crear valor a largo plazo y que se resumen en:

- **Definición de la misión:** es el corazón de la existencia de la organización y determina las iniciativas congruentes con la visión.
- **Visión:** es la visualización a largo plazo que tiene la directiva sobre la empresa y establece la ruta a seguir en el tiempo.
- **Valores de la organización:** constituyen los fundamentos éticos y morales en los que se sustentan las acciones y sus integrantes, reflejando las creencias e ideales de la empresa.

Una vez se definen las bases de aplicación del BSC, es momento de llevar a cabo la estrategia de la empresa que se compone por los mapas y objetivos estratégicos.

- **Mapas estratégicos:** es la representación de la estrategia empresarial.
- **Objetivos estratégicos:** son los lineamientos que se establecen para determinar las metas de la organización y que deben ser congruentes con la misión, la visión y los valores.

La tercera premisa es implementar una Universidad Corporativa o *Proceso de formación continua*. Una universidad corporativa es una modalidad de trabajo que algunas empresas implementan para realizar la gestión del conocimiento de sus empleados, directamente alineada con los objetivos y estrategias de la organización. En esta línea, se consigue optimizar los recursos invirtiendo en un aprendizaje que impacta directamente en la actividad de la organización, ya que se centra en los conocimientos específicos que el empleado debe adquirir, acorde a su actividad, para la consecución de dichos objetivos. Este sistema permite que los trabajadores actualicen sus competencias profesionales y, por ende, incrementen su satisfacción personal. También supone un punto de encuentro con los compañeros para

intercambiar inquietudes y crear nuevas sinergias de trabajo. Además, se consigue una mayor integración en el núcleo de la empresa.

Una organización del conocimiento —una empresa inteligente— es aquella que ha logrado consolidar una cultura fundamentada en unas sólidas competencias para autoevaluarse, para repensarse y para reconfigurarse, poniendo en cuestión los paradigmas que restringen el acceso a nuevos niveles de creatividad, innovación y valor agregado, mediante el uso reflexivo, comunitario y productivo de nuevas formas de ser, hacer y estar, centradas en la búsqueda, la transformación, la distribución y la valorización del conocimiento, a través de la práctica efectiva de diferentes formas y procesos humanos, tecnológicos y gerenciales.

El objetivo de esta estrategia es potencializar el talento humano, las habilidades, los conocimientos y las experiencias significativas para fortalecer las competencias de las personas, sus capacidades actuales y proyectadas. De esta forma se logrará alcanzar un desempeño superior mediante comportamientos acordes con los valores que aporten en forma continua al crecimiento sostenible, a la consolidación de la cultura y al logro de la responsabilidad social.

Hay varios aspectos clave que se deben resaltar al definir lo que es una Universidad Corporativa:

- Es un proceso de aprendizaje concebido como estrategia del negocio (o de la actividad).
- Está orientada a resultados. ¿Cómo lograr de mejor manera los objetivos del negocio o de la actividad? ¿Qué cambios deben ponerse en marcha? ¿Cómo se evidencia su impacto?
- Es un proceso permanente. No es un curso o un taller, no se refiere a solamente una parte de lo que el empleado necesita, sino que abarca todas las oportunidades de aprendizaje y desarrollo necesarias. Si es o no nuevo en la empresa, ¿qué oportunidades tiene de aprendizaje y desarrollo?

La Universidad Corporativa está dirigida a todos los grupos de la empresa, a toda su cadena productiva y considera tanto las habilidades *blandas* como las *duras* propias de cada posición; es entendida como un proceso a través del cual las organizaciones integran enseñanza, aprendizaje y estrategia a favor del resultado y la integración de la fuerza laboral. El primer reto al querer implementar una universidad corporativa es definir claramente lo que la organización pretende con esto y que alcance se le debe dar. Por esta razón los beneficios deben medirse en términos de lo que cada empresa pretende; no obstante, en términos generales, una organización encuentra entre otros beneficios:

- Una optimización alta de los recursos destinados a formación.
- Un mayor impacto asociado a los procesos empresariales.
- Un fortalecimiento del conocimiento *núcleo*. Es en torno a este conocimiento

que se debe desarrollar una universidad corporativa.

- Una integración de procesos no solo de formación sino de gestión humana.
- Una alineación importante de la organización en torno al aprendizaje y al valor del conocimiento: se consolida la organización como una organización que aprende.
- El descubrimiento de nuevos talentos en la organización: personas con conocimiento y personas con talento para enseñar.
- Incremento de la autoestima y del deseo de desarrollo en las personas de diferentes niveles: “Soy consciente de lo que se, de lo que puedo aprender y de lo que puedo enseñar”.

La Universidad Corporativa debe desarrollar el *know how* necesario para ofrecer cursos y experiencias de aprendizaje alineados con la cultura de su organización madre. A su vez, la Universidad Corporativa debe prestar soporte a proyectos ambiciosos de cambios estratégicos, realizar esfuerzos por crear y transformar aprendizajes individuales en conocimientos organizacionales y preparar a la organización para sortear los desafíos del futuro.

Que una empresa cuente con una Universidad Corporativa no depende necesariamente del tamaño de la organización, depende de los motivos por los cuales se quiere desarrollar, así como de los objetivos que se plantea alcanzar. Hablando de manera ideal, el mejor planteamiento es cuando se establece un negocio que tiene claramente identificados cuáles son los beneficios tangibles e intangibles de esta modalidad de aprendizaje.

La cuarta premisa es impulsar una estrategia de *salario emocional* o *diseñar un proyecto de vida en la organización*. Existen diferentes tipos de personas y trabajos, una de las formas de motivar al individuo es darle un propósito acerca de su labor, de la actividad que desempeña y de la importancia de la empresa en la sociedad, todo ello con el fin de que sienta que su aporte es importante para la empresa.

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y el objetivo es incentivar la imagen que este tiene sobre su ambiente laboral, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, para incrementar su productividad, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Las nuevas generaciones de trabajadores —tomando a los *millennials* como ejemplo paradigmático—, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional con la familiar. Aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo

a sus empleados un salario emocional, son las empresas preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en los *best places to work*.

Esto es salario emocional:

- **Horarios flexibles:** flexibilizar las 8 horas laborales sin ser estrictos en los horarios de llegada y salida. Lo importante es cumplir con las labores del día.
- **Labores remotas:** poder realizar las labores desde casa, un café o cualquier otro lugar.
- **Tiempo para temas personales:** hay temas personales que no se pueden realizar los sábados, domingos o días de descanso. Se puede pensar en que el colaborador compense una hora al día del tiempo libre que recibe para sus trámites personales.
- **Plan de carrera:** tiene que ver con el crecimiento académico. Cada vez es más usado con el fin de fidelizar a los colaboradores y darles la oportunidad para llegar a ser altos ejecutivos de la empresa.
- **Capacitaciones:** aparte de ser una obligación por ley, también es una inversión que beneficia a las personas y a la empresa. Se debe generar no solo en lo relacionado con las labores diarias, también en idiomas, artes, deportes, etc.
- **Mentorías en liderazgo:** esta práctica se une al plan de carrera donde los ejecutivos aprendices son asignados a ejecutivos sénior con el fin de que lleven un proceso de aprendizaje de entre 6 meses y 1 año.
- **Lugares de relajación:** cada vez más empresas incluyen espacios para la relajación de sus colaboradores, comprendiendo la importancia de estos lugares para la salud física, mental y emocional, así como para propiciar mejores condiciones para el desarrollo y la productividad.
- **Eventos de bienestar:** hoy las empresas son más conscientes de la necesidad de crear programas de bienestar laboral y personal, con la idea de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos, sus familias y el buen clima laboral.
- **Beneficios sociales:** planes de jubilación, seguros, becas de educación para los hijos, costos de transporte y alimentación.

Por último, algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones, es el reconocimiento al trabajo bien hecho; y no me refiero a un reconocimiento monetario sino a las palabras o a los gestos. A todas las personas — y por ende a todos los trabajadores — nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien. Palabras tan sencillas como “gracias”, “bien hecho” o “confío en ti” son parte de un salario emocional que compensa y, en ocasiones, satisface mucho más que cualquier retribución económica.

Ventajas del salario emocional:

- Aumento de la productividad laboral.
- Aumento de los índices de eficacia.
- Mayor rentabilidad de los equipos.
- Reducción del absentismo laboral.

El buen ambiente en el trabajo, la flexibilidad horaria, la capacidad para escoger días de vacaciones, ayudas para guarderías, la posibilidad de realizar teletrabajo o una oferta de formación por parte de la empresa deben ser aspectos que hay que considerar para fomentar el optimismo y la motivación, ya que tienen un importante impacto sobre el estado de ánimo del trabajador y, por consiguiente, de su productividad.

Sugiero:

- Tener una reunión, al menos, quincenal con los trabajadores para definir las metas de ventas, estrategias, plan de incentivos y de salario emocional.
- Informar a los trabajadores sobre el punto de equilibrio de su establecimiento, para definir con esta información los incentivos y el salario emocional.

El sistema de recompensa para motivar al equipo debe estar basado en las estadísticas de su trabajo, por ello, es importante poner metas y hacer planes para desarrollar trabajos más organizados y productivos. Luego de tener claros los indicadores donde se reflejen los resultados el premio puede ser dinero, cosas o actividades recreativas que hagan sentir bien al personal. Si se premia a una persona antes de dar resultados, es probable que no vaya a valorar lo que recibe porque no le costó. La gente aprecia más lo que le cuesta un esfuerzo, que lo que no. Esta teoría funciona tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Se sugiere una escala de incentivos así:

- Punto de equilibrio +10 %: pago de una bonificación económica y emocional.
- Puntaje mayor del 90 % en la Evaluación de Desempeño (competencias).
- Puntaje mayor de 90 % en valores corporativos.
- Puntaje mayor del 90 % en evaluación de satisfacción del cliente.

La quinta premisa es integrar una *Junta Directiva*. La junta directiva se encarga de administrar y diseñar la estrategia de la empresa. Está compuesta por miembros designados o elegidos por los accionistas o socios; su función principal es la de tomar decisiones estratégicas y supervisar la gestión de la organización. La sugerencia es que la Junta Directiva esté compuesta por cinco integrantes con estos perfiles: mercadeo, comercial, financiero, talento humano y jurídico. Cada empresa tiene su propia identidad, por esto, recomiendo definir los perfiles de acuerdo con las necesidades y condiciones productivas.

La Junta Directiva debe estar conformada por integrantes con alta experiencia empresarial y académica, además sugiero que sean personas que no laboren en la empresa para que sea una junta independiente. Si realmente existe un gobierno corporativo, la Junta Directiva, por estatutos, tiene la facultad de estar jerárquicamente por encima del gerente general. Es decir, que el ente supremo de la empresa debería ser la Junta Directiva. Dado el caso, el gerente general tendrá voz, pero no voto en este órgano de control.

Una Junta Directiva debe ser prospectiva y no concentrarse en lectura y análisis de informes coyunturales. Para esto, sugiero que se organicen comités especiales por cada área de la organización, en los que inviten a los integrantes de la Junta Directiva. Este órgano de control es para crear estrategias, definir directrices, estudiar tendencias y conocer nuevos modelos de negocios, realizar estudios sectoriales y, así, adaptar buenas prácticas.

En otras palabras, la Junta Directiva en una empresa funciona como el órgano propulsor del crecimiento y del desarrollo, siempre y cuando, las funciones, responsabilidades y compromisos de los miembros de esta estén bien definidos y entendidos por los mismos miembros, accionistas y la alta administración. Por este motivo se ha convertido en el mejor aliado para los empresarios, ya que, a través de esta estructura, las decisiones son analizadas y discutidas por expertos en negocios, capaces de proporcionar un panorama más certero y realista que puede impactar positivamente en la empresa, por ello, se trata de una forma de mitigar riesgos corporativos.

Al iniciar con un modelo de negocio no es necesario tener una junta directiva especializada y por estatutos. Lo que aconsejo es iniciar con una Junta Asesora compuesta por personas con experiencia en estrategia empresarial para que acompañen en el inicio de la empresa.

La sexta premisa es firmar un *Acuerdo de Socios* o “pacto de lealtad”. El Acuerdo de Socios es un documento privado que los socios de cualquier empresa no cotizada pueden firmar para regular situaciones que no se contemplan en los estatutos de la sociedad. De esta manera, los socios de una empresa acuerdan cómo se va a regular su funcionamiento a través de este documento.

Dicho de otro modo, un pacto de socios es un acuerdo entre los fundadores o socios para establecer cómo se van a organizar y a gestionar ciertas cuestiones clave de la empresa. Aunque no es algo obligatorio por ley, este pacto es más que recomendable. Este documento puede regular temas como la distribución de las acciones, los derechos de voto, o qué ocurre si uno de los socios decide marcharse. El objetivo es que todo esté bien claro desde el principio para evitar sorpresas. Aunque lo ideal es firmarlo al inicio de la actividad empresarial, siempre es un buen momento para hacerlo.

A la hora de redactar un pacto de socios hay ciertos puntos que sí o sí deberían estar incluidos para que sea efectivo. Aquí dejo los más importantes:

- Participación accionaria: este apartado es crucial. ¿Quién tiene qué porcentaje de la empresa? Y lo más importante, ¿qué pasa si alguien quiere vender su parte?
- Derechos y obligaciones de los socios: aquí es donde se especifica qué puede y no puede hacer cada socio. ¿Quién toma las decisiones importantes? ¿Cómo se resuelven las discrepancias?
- Pacto de no competencia entre socios: algo fundamental es que los socios no compitan con la empresa. Si existe un compromiso con el proyecto, lo lógico no lanzar un negocio paralelo que vaya en la misma dirección.
- Mecanismos de salida y entrada de nuevos socios: si uno de los socios decide irse, ¿qué ocurre? O si alguien nuevo quiere entrar, ¿cómo se maneja esa situación?
- Resolución de conflictos: porque, aunque todo parezca perfecto al principio, los conflictos pueden surgir. Es recomendable tener una vía clara para resolverlos, ya sea mediante mediación o algún tipo de arbitraje.

La séptima premisa es promover un tratado de *Responsabilidad Social y Ambiental o retorno con el territorio y con la sociedad*. La *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE) es la contribución al desarrollo humano sustentable y sostenible, que se define como la participación voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas. Lo anterior, a través del compromiso hacia los empleados y sus familias —por lo tanto, hacia la comunidad local y la sociedad en general—, con el objetivo de mejorar la situación financiera de la empresa en equilibrio con la sociedad y el medio ambiente. Por otro lado, el concepto de responsabilidad social empresarial tiene diversas acepciones dependiendo de quien lo utilice: las personas más holísticas y progresistas hacen referencia a que una empresa es socialmente responsable cuando, en su proceso de toma de decisiones, valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente, incorporando sus intereses en los procesos y resultados.

El objetivo principal de la RSE es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia. Por ello, la Responsabilidad Social Empresarial puede influenciar positivamente la competitividad de las empresas de las siguientes formas:

- Mejora de los productos y de los procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública debido a premios y a un mayor reconocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, además de mayor acceso a las ayudas públicas gracias a la buena imagen de la empresa.
- Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación y de las ventas como consecuencia de todo lo anterior.

La octava premisa es iniciar y consolidar un proceso de *Certificación de Calidad* o “pacto de calidad para crear valor”. La certificación de calidad de una empresa es un factor estratégico para poder acceder a los mercados en todos los ámbitos geográficos y sectoriales, asimismo, son acreditaciones que evalúan el nivel de calidad de las empresas y organizaciones según estándares externos.

Tener un certificado de calidad es una responsabilidad y un proceso de autoevaluación que verifica y valida los estándares de excelencia en los productos y servicios ofrecidos. Éste se ha convertido en una herramienta esencial, pues asegura la competitividad y el crecimiento sostenible de las empresas. Por otra parte, los certificados de calidad son como sellos de garantía: hay que imaginar que esos sellos validan la destreza de los procesos de producción de una empresa anclados en estándares de calidad predefinidos. A través de este mecanismo las empresas no solo demuestran su compromiso con la excelencia en la producción y la prestación de servicios, sino que también ofrecen a los consumidores una promesa de calidad respaldada por una entidad neutral.

La certificación de calidad, en sus inicios, servía principalmente para verificar el cumplimiento de estándares mínimos. Sin embargo, en la actualidad, su valor va más allá de la conformidad normativa, convirtiéndose en emblemas de excelencia y distinción para las empresas, generando confianza entre los clientes y aportando un aura de credibilidad a su imagen. Así, la obtención de tales certificados representa un impulso para las empresas en múltiples facetas. Más allá de la simple conformidad, estos refrendos ofrecen las siguientes ventajas significativas:

- **Diferenciación competitiva:** la obtención de un certificado de calidad coloca a las empresas por delante de sus competidores, otorgándoles una ventaja estratégica y una barrera de entrada en el mercado.
- **Prestigio y reputación:** los certificados avalan la calidad de los productos y servicios, fomentando la confianza de los clientes y mejorando la reputación corporativa.

- **Optimización de procesos:** la búsqueda de la certificación involucra mejoras internas, lo que resulta en procesos más eficientes y reducción de costos.
- **Reducción de pérdidas:** al mejorar la eficacia y la calidad de los procesos, se reducen los riesgos y las pérdidas, lo que contribuye a un aumento de la eficiencia operativa.

Las buenas prácticas en el gobierno corporativo aportan seguridad económica y jurídica, fomentando el crecimiento sostenible de las empresas. El *gobierno corporativo* es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los *órganos de gobierno* de una empresa. En concreto, se encarga de establecer las relaciones entre la **junta directiva, el consejo de administración, los accionistas** teniendo en cuenta al resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

A medida que las empresas evolucionan y se adentran en procesos de internacionalización, las operaciones se vuelven más complejas: se diversifican los negocios y aumentan los riesgos tanto en el ámbito legal como en el de la imagen pública. Así pues, la mejor manera de asegurar el éxito y el crecimiento continuo estará en la progresiva profesionalización tanto de la gestión operativa como del gobierno corporativo. La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el mediano y en el largo plazo, puesto que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito extranjero, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. Los avances en el gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenibles económicamente y, por lo tanto, más competitivas. Disponer de un gobierno corporativo demuestra el carácter de una empresa, que ha dejado de ser un emprendimiento.



Esta es la tercera estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿ya tienes un gobierno corporativo?, ¿tienes una estructura administrativa bien definida que permita tomar decisiones ágiles y transparentes y con gobernanza?

Te sugiero que definas a tus proveedores y construyas una cadena de valor; te recomiendo que analices tu estructura de costos; y te propongo que organices un gobierno corporativo en tu empresa. Estas tres primeras estrategias las denomino el *back* de las empresas y, en la cadena de valor, corresponden al proceso administrativo. A partir de este momento te invito a conocer e implementar las estrategias del *front*; es decir, del proceso comercial y de mercadeo. La siguiente estrategia la denomino “marcas de pasión”, dónde te sugiero iniciar el proceso más cercano a la creación de sentimientos, porque las empresas no solo deben tener logos: las empresas deben tener marca.

ESTRATEGIA 4

Marcas de Pasión

Generar sentimientos y experiencia

Se llega al consumidor generando experiencias y sentimientos

Con la trayectoria que he tenido en *Nativos, alimentos y bebidas*, he logrado comprender que una de las estrategias más complejas en la estructuración de una empresa es crear una marca. El impacto de la pasión de la marca en la respuesta del consumidor está mediado tanto por el esfuerzo percibido de la compañía como por el contagio emocional. Para tener una *marca de pasión (Lovemark)* se deben tener presentes, para llegar al consumidor, tres conceptos: narrativa, experiencia y personalización.

Una experiencia de marca fuerte requiere una narrativa sólida, esto se debe a que una buena historia atrae a los consumidores y los hace creer en la empresa; además, es una forma de establecer la marca empresarial en mercados cada vez más competitivos. Una *narrativa de marca* es un concepto diferencial significativo que le permite a las organizaciones crear una historia única que guía toda su actividad comercial. Esta narrativa, cuando se crea, tiene la función de mostrarle el futuro al consumidor, a partir de esto, las empresas indican cómo se diferencian de sus competidores, por ello es necesario crearla a partir de un concepto sólido. Si hay una idea clara detrás de la narrativa, las marcas darán forma a la percepción que el público tiene de ellas.

Un buen trabajo logrará crear historias cautivadoras en la mente del consumidor, después de todo, esta es la idea principal detrás de una narrativa de marca. Es importante señalar que este concepto está relacionado con el *Storytelling* que se desglosa en dos palabras: historia (*story*) y contar (*telling*), por ende, consiste en contar una historia utilizando recursos publicitarios o promocionales. El objetivo de este proceso es lograr una mayor audiencia, al tiempo en que se les otorga un significado o un valor a los usuarios, siendo el mensaje central un aprendizaje para ellos. Relatar una historia es como pintar un lienzo con palabras y cualquiera puede hacerlo, pero algunas personas afinan sus habilidades y se convierten en los narradores de historias de la organización, marca o negocio en el que trabajan. Dicha historia debe apuntar a los valores expresados por la marca o a los contenidos con que se desea asociar al producto, de tal manera que al consumidor se le propone, junto con el bien o servicio ofrecido, un relato y una experiencia con la cual identificarse⁴.

⁴ Fuente: <https://concepto.de/storytelling/#ixzz8z775z6Bb>

El *storytelling* es una narrativa ordenada, cuyo objetivo es atraer y conmover a las personas que lo lean o vean y, como cualquier narrativa, cuenta con una organización definida para conseguir los resultados esperados. No solo se utiliza en la literatura, las empresas también pueden aprovechar la estructura del *storytelling* como estrategia de comunicación para darles a sus productos (o servicios) un sentido de mayor valor para sus consumidores y exponer de mejor manera sus necesidades, problemas o valores.

La narrativa es una forma de arte tan antigua como la humanidad, ha estado presente en cada cultura y sociedad, ¿por qué? Básicamente porque las historias son un lenguaje universal que todos pueden entender independientemente del idioma, lugar de origen o herencia. Las historias estimulan la imaginación y la pasión; crean un sentido de comunidad entre quienes escuchan y quienes cuentan. Por lo tanto, las marcas deben crear una historia para ilustrar el concepto de mercado que sigue su empresa.

Estamos acostumbrados a ver la misión y visión de las empresas como conceptos esenciales que ayudan a comprender lo que una organización propone en su negocio. Dicho esto, es posible afirmar que la narrativa de marca sustituye estos conceptos, la razón principal es porque puede crear una idea a largo plazo sobre lo que pretende la empresa. Así, un único relato será el centro de la actividad de la empresa.

Cuando las organizaciones crean historias que parten del presente y proyectan un futuro específico, crean expectativas para la audiencia, por eso, la responsabilidad en el uso de esta estrategia es grande. Cuando se realiza bien, este concepto aporta resultados valiosos a largo plazo. Toda empresa debe tener un punto de partida conceptual, esto guiará su funcionamiento, el entorno de trabajo y la calidad prevista del producto final. Sin embargo, para lograrlo, es importante tener una idea clara de lo que quiere la compañía y por eso la cultura organizacional es tan influyente. Una narrativa de marca es fundamental para desarrollar una cultura sólida, que comenzará desde los empleados y se dirigirá al consumidor; pero, para que funcione, todo debe partir de una visión bien definida.

Las audiencias necesitan una buena historia, puesto que genera interés y las hace estar más dispuestas a escuchar lo que la marca tiene por decir. La base conceptual es una estrategia de *storytelling* donde, en lugar de solo vender productos, la narrativa también se centra en el *posicionamiento de la marca*. Como resultado de un buen trabajo con esta estrategia, encontramos que se crean grandes historias sobre las marcas con las cuales es posible moldear la percepción que el público tiene de la empresa.

Una narrativa de marca debe reflejar la visión de la empresa. Por eso la planificación es esencial para garantizar una presentación precisa para la audiencia, de lo contrario, puede haber una desconexión entre las personas y el ADN

empresarial. Si esto sucede, una de las consecuencias será que la audiencia pierda interés —teniendo en cuenta que una narrativa de marca eficaz es aquella que genera un impacto en el consumidor—, no obstante, cuando la gente conecta con la historia contada la compañía logra una gran ventaja competitiva. Incluso si la audiencia no sabe que está siguiendo una historia, esta debe tener sentido: solo entonces será una estrategia eficaz.

Definir una experiencia inolvidable es como intentar atrapar el viento con las manos. Es un concepto intangible que se teje a través de cada interacción, de cada emoción y de cada detalle. En el mundo del marketing digital crear una experiencia inolvidable es el santo grial; es la búsqueda constante de impactar para resonar en la mente y el corazón de los usuarios. La clave de hacerlo radica en la personalización y la relevancia. Conocer la audiencia a un nivel profundo permite anticiparse a sus necesidades y deseos, creando experiencias que se sientan como un guante hecho a la medida. Por esa razón es importante utilizar tecnologías como la inteligencia artificial y el *machine learning*, que pueden servir para crear estas interacciones más significativas. Por otro lado, se puede obviar la importancia de la coherencia en todos los canales —desde el sitio web hasta las redes sociales, pasando por el correo electrónico y las aplicaciones móviles—, cada punto de contacto debe formar parte de una sinfonía armoniosa que narra la historia de la marca. En resumen, crear una experiencia inolvidable es como componer una melodía: requiere de creatividad, de estrategia y de una ejecución impecable.

Uno de los principales objetivos de cualquier marca es enamorar a su público objetivo; en cualquier caso, las marcas que se apasionan por lo que hacen contagian ese amor a sus clientes. Una *lovemark* es una marca con una fuerte conexión emocional con sus consumidores que inspira admiración, respeto y confianza. Las *lovemarks* son marcas simpáticas y entrañables por las que los consumidores sienten un gran afecto, pero esto va más allá de la satisfacción y la lealtad de los clientes: inspiran pasión y devoción en ellos. Se dice que las *lovemarks* son capaces de ir más allá de las apelaciones racionales y que crean una conexión emocional con los consumidores, trascendiendo la razón o el pensamiento consciente. De este modo, las empresas pueden construir una relación sólida con sus clientes, la cual es la clave del éxito a largo plazo en el mercado.

La capacidad de una marca para inspirar admiración, respeto y confianza en sus consumidores conduce a una relación más fuerte y duradera con la empresa. Se dice que, si una marca puede establecer los tres elementos siguientes, la relación entre la marca y el cliente puede alcanzar el nivel del enamoramiento, esos elementos son:

- **Sensualidad:** una marca es sensual cuando puede estimular todos los sentidos: el sonido, la vista, el olfato, el tacto y el gusto.

- **Intimidad:** es la capacidad de las marcas para desarrollar vínculos estrechos con su público. Esto indica que la lealtad, la pasión y la empatía serán las piedras angulares de la relación con el consumidor.
- **Misterio:** es cuando las marcas provocan constantemente expectativas en sus clientes. Se trata de generar una sensación inesperada en alguien que ya conoce el producto.

Contar historias que capten la imaginación del público y lo pongan en situaciones estrechamente ligadas a la empresa permite alcanzar este objetivo de enamorar al cliente, al tiempo en que se le confieren cualidades a la marca. Por lo tanto, combinando estos tres componentes se puede crear una marca que encante a los consumidores y los haga caer rendidos ante sus cualidades distintivas.

Crear una *lovemark* es esencial por varias razones: en primer lugar, permite establecer una profunda conexión emocional con los clientes, que puede ser la clave del éxito a largo plazo en el mercado. Cuando los clientes tienen una fuerte conexión emocional con una marca, es más probable que sean leales a ella y la defiendan, esto puede impulsar el marketing boca a boca y crear un círculo virtuoso de adquisición y retención de clientes. En segundo lugar, las *lovemark* suelen ser más resistentes a la competencia y a las perturbaciones del mercado. Cuando los clientes tienen una profunda conexión emocional con una marca es menos probable que se pasen a un competidor —aunque ofrezca un precio más bajo o mejores prestaciones—, esto puede proteger a la marca de las fuerzas del mercado y crear un flujo de ingresos más estable y predecible. Por último, las *lovemark* suelen ser más valiosas que otros tipos de marcas. Los clientes vinculados emocionalmente a una marca suelen estar dispuestos a pagar más por sus productos o servicios, lo que contribuye a aumentar el valor global de la marca. Esto puede ser especialmente importante en el mercado actual competitivo en el que los consumidores tienen más opciones que nunca y exigen cada vez mayores niveles de valor y de calidad.

Para convertir tu marca en una *lovemark*, la empresa debe centrarse en crear una profunda conexión emocional con sus clientes. Esto puede hacerse de varias maneras, por ejemplo:

- Ofreciendo un servicio y una atención al cliente excepcionales.
- Creando un *brand experience* único y memorable que capte los sentidos y las emociones de los clientes.
- Creando una identidad de marca fuerte y coherente que perdure en los clientes y la diferencie de la competencia.
- Comunicarse con los clientes de forma honesta, transparente y humana.
- Trabajar siempre para mejorar la marca en respuesta a los cambios en los deseos y necesidades del cliente.

- Crear un grupo de clientes fieles que adoren la marca y estén dispuestos a difundirla.

En última instancia, la clave para hacer de una empresa una *lovemark* es centrarse en establecer una profunda conexión emocional con los clientes y ofrecerles siempre grandes experiencias que vayan más allá de lo que esperan. Esto ayuda a generar confianza y lealtad con los clientes y a crear un vínculo fuerte y duradero con ellos.

En conclusión, el concepto de *marca de pasión* es una poderosa estrategia de marketing que se centra en establecer conexiones emocionales fuertes y en crear un vínculo profundo con los clientes haciéndoles sentir admiración, respeto y confianza por la empresa. Esto puede conducir a una fidelidad a largo plazo y a un mayor valor en el mercado. Así pues, el concepto de *lovemark* puede ser una buena forma en la que una empresa se diferencie de los competidores y deje una impresión duradera en sus clientes. Finalmente, las encuestas pueden ayudar a una marca a ser una *lovemark* proporcionando información valiosa sobre las conexiones emocionales y las relaciones que los consumidores tienen con ella. Una empresa puede mejorar sus esfuerzos de marketing haciendo encuestas y recibiendo opiniones de los consumidores.



Esta es la cuarta estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿ya tienes una marca de pasión y tienes tu narrativa definida para contar la historia de tu empresa con emoción y que te permita procesos de fidelización? Recuerda: ninguna marca es irremplazable, por eso, debe ser irresistible. Las marcas que logran conquistar nichos tienen mayor sostenibilidad.



Tener un modelo de desarrollo de proveedores, estructurar tus costos y lograr economías de escala para lograr costos bajos y eficientes para asignar precios competitivos, diseñar un proceso de gobierno corporativo en tu organización, crear narrativa de marca, generar experiencia para el cliente y crear estrategias de personalización para resolver problemas son las estrategias que permitirán que tu empresa no sea un *negocio bonsái*, en cambio, con estas estrategias iniciarás un modelo de negocio *gacela*.

ESTRATEGIA 5

Océanos Azules

Conocer la tipología del consumidor y explorar nuevos mercados

Explorar mercados cautivos, potenciales e inexplorados para llegar a nichos desatendidos y captar nuevos segmentos del mercado

Con la experiencia que he tenido en la estructuración de **Nativos, alimentos y bebidas**, identifiqué que una de las principales estrategias a seguir es la búsqueda constante de nuevos perfiles del consumidor, además de atacar segmentos desatendidos. La estrategia del *océano azul* propone un cambio de paradigma que promueve la competitividad con base en la diferenciación, no en la rivalidad. La estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio en el mercado y crear una nueva demanda. Se trata de crear y capturar espacios del mercado no colonizados para hacer de la competencia un factor irrelevante; así, sugiere la creación de nuevos mercados donde la competencia es escasa o inexistente. Esta estrategia utiliza la diferenciación y la innovación como pilares fundamentales para establecer un espacio de oportunidades. Este enfoque contrasta con el esquema del mercado tradicional — simbolizado en un *océano rojo*— en el que las empresas compiten de manera intensa y, a menudo, generan guerras de precios que llevan a la reducción de los márgenes de ganancias. Para aplicar el método del océano azul se requieren datos que respalden la estrategia e incluir valores innovadores para expandir los límites del mercado.

También conocida como *Blue Ocean Strategy*, esta teoría fue publicada en 2005 por los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne (de la Escuela de Negocios INSEAD) en el libro *La estrategia del océano azul*; plantea que las organizaciones deben dejar de competir entre sí y encontrar, a través de la innovación, nuevas oportunidades para ser exitosas, ampliar sus horizontes en el mercado y generar valor para el cliente. La teoría explica —a manera de analogía— la dinámica de las empresas que navegan en el océano azul y en el océano rojo y sostiene que los límites del mercado y de la estructura de la industria son dinámicos y pueden transformarse a partir de las acciones de sus integrantes. Con respecto a lo anterior, todas las empresas que existen en el mercado y que compiten entre sí conforman el océano rojo: cada una intenta superar a sus rivales y obtener, poco a poco, un mayor *market share* o *cuota de mercado*. El océano rojo es denominado así porque, a medida que crece la competencia, las empresas se atacan como tiburones y la rivalidad se torna sangrienta. Este escenario limita el crecimiento de los negocios y puede ocasionar

consecuencias negativas como, por ejemplo, márgenes bajos de ganancia en la industria como resultado de la guerra de precios entre los competidores. Por su parte, el océano azul se refiere a los mercados nuevos e inexplorados, esta estrategia invita a las empresas a diferenciarse y navegar en estas aguas a través de la innovación. En el océano azul no existe la competencia, pues cada empresa crea su propia demanda y toma la primera posición.

Esquema 6. La estrategia de los Océanos Azules vs Océanos Rojos



Fuente: Concepto del autor.

La premisa fundamental es tener consumidores cada vez menos sensibles al precio, para ello, existen cinco caminos para crear valores innovadores e identificar nuevos mercados, es decir, para salir del océano rojo e implementar la estrategia del océano azul. Estos caminos no son excluyentes —se puede tomar uno solo o todos— según la necesidad, y ellos son:

1. Analizar a las demás empresas que operan en el mismo nicho: de esta forma se logran encontrar estrategias que pueden ser similares o aplicables a la empresa.
2. Estudiar las estrategias de negocios que ofrecen productos similares: esto permite encontrar espacios inexplorados que pueden convertirse en nuevas oportunidades.
3. Observar más allá del comprador final: en muchos casos el producto tiene una cadena de intermediarios, por eso, conocer y explorar sus eslabones ofrece la oportunidad de ampliar el mercado.
4. Analizar el recorrido del cliente (*customer journey*): los hábitos y el comportamiento del consumidor son fuentes de información importantes al

momento de generar ideas relevantes para el cliente o para cubrir sus necesidades insatisfechas.

5. Anticiparse a las necesidades de los clientes: este punto exige realizar un monitoreo constante de las tendencias, realizar proyecciones y estudiar los factores internos y externos que afectan el comportamiento del consumidor. Se trata de trabajar en el presente para hacer frente a los retos del futuro, de esta manera será más fácil direccionar los valores innovadores hacia aspectos relevantes que respondan a ese contexto temporal del cliente.

Toda empresa debe encontrar ese territorio que la beneficia en términos de posicionamiento en la mente del consumidor, donde se mezclan los estímulos funcionales con los valores emocionales relevantes para el cliente. Realizar un análisis de los tipos de estímulos que la empresa produce en sus clientes puede ayudar a reforzar aquellos que son más poderosos. El uso estratégico de los datos a través de la metodología de *Inteligencia Empresarial* (BI, por sus siglas en inglés), permite identificar nuevos mercados y oportunidades desaprovechadas. Algunos consejos para hacerlo son:

- Aplicar encuestas breves a los clientes actuales para entender qué aspectos funcionales valoran y qué emociones asocian con la marca.
- Complementar el análisis con la lectura de reseñas y comentarios en línea.
- Observar a los competidores y determinar qué estímulos destacan en sus productos y mensajes para identificar si es posible diferenciarse en alguno de ellos.

La estrategia del océano azul rompe con el paradigma que separa a las estrategias de bajo costo de las estrategias de diferenciación. Plantea —a través de los llamados valores innovadores— reducir la energía y la inversión de recursos destinados a competir con otras empresas de características similares. De esta manera, sostiene que un negocio con posicionamiento de bajo costo puede tener diferenciales que motiven la conversión.

Es importante recordar que la idea es crear un nuevo mercado que atienda las necesidades que nadie más cubre, por ello no se puede limitar la idea tan solo a los clientes actuales. Se debe pensar en los compradores, sí, pero también hay que abrirse al público con el que nadie conversa aún y que puede capitalizarse al crear ese mercado original y distinto. Antes de establecer números y métricas para sustentar una estrategia, la empresa debe dibujar de forma general cómo quiere alejarse de la competencia y cuál es el panorama nuevo que visualiza. Si la idea principal es clara, será más fácil definir las acciones que ayudarán a materializarla, los números vendrán luego. Construir la estrategia sin omitir pasos esenciales

permite desarrollar los valores innovadores necesarios además de identificar el océano azul por explorar —sin importar el nicho o estructura empresarial—.

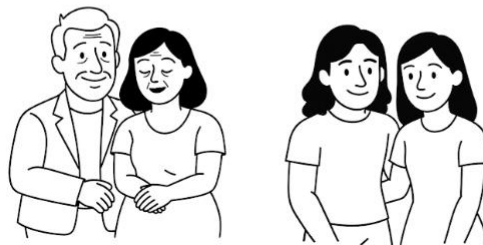
Todo cambio trae consigo riesgos y oportunidades. Con la implementación de la estrategia del océano azul, es posible reducir los riesgos y aumentar las oportunidades a través de un análisis que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Existe una razón indiscutible por la cual los consumidores quieren adquirir el producto?
- ¿El precio es apropiado para la audiencia a la que se desea llegar?
- ¿Es posible producir el producto con su nuevo valor innovador, al precio asignado y tener un buen margen de ganancias?
- ¿Hay pocos obstáculos para hacer factible el proyecto y pueden ser enfrentados?

Si la respuesta es afirmativa para cada una de estas preguntas, se garantiza que la estrategia del océano azul está lo mejor planteada y estructurada posible. Esto eleva las probabilidades de éxito y de lograr los resultados esperados, sin embargo, se deben analizar las tendencias de forma constante.

Desde 2025, en Colombia, tener en cuenta el siguiente contexto es clave: las familias son cada vez más pequeñas. En promedio están conformadas por 4,3 miembros —entre padres e hijos—; el promedio de hijos en estrato seis es de 0,8 —este estrato representa el 4 % de la población—; por su parte, el promedio de hijos en estrato uno es de 3,2 —este estrato representa el 9 % de la población—. Además de esto, hay que tener en cuenta que en la actualidad el 23 % de los hogares urbanos tienen una mascota.

Por otro lado, en Colombia priman los estratos dos y tres —quienes representan el 67 % de la población—; también, las parejas que viven en unión libre son un 38 %, y el 25 % de las mujeres entre los 23 y los 35 años no consideran tener hijos ni casarse. Además, los colombianos son consumidores cada vez más digitales —21 % compra por estos medios— y el 63 % aun compra en tienda de barrios.

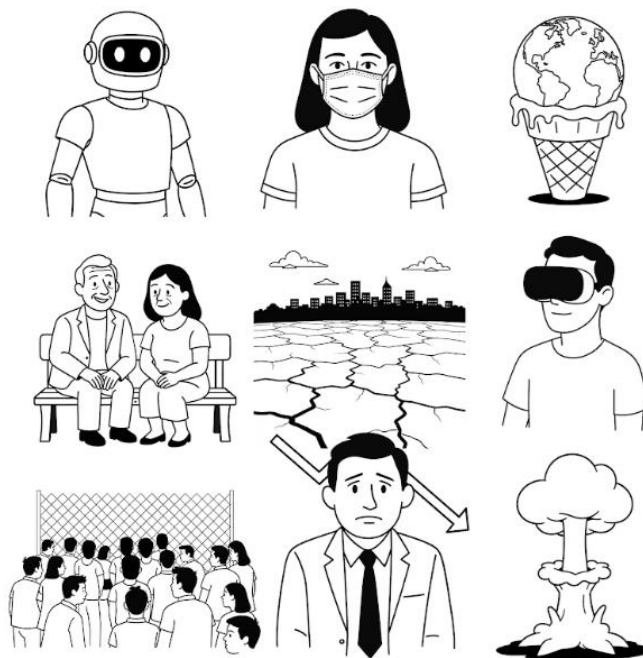


Desde el 2020, con la pandemia, el mundo inició un nuevo ciclo —el cual comenzó a vislumbrarse mucho mejor a partir del 2023— al que se le denomina una *Macrotendencia*, la cual dura entre 15 y 20 años. Durante este periodo la economía, la tecnología, la política, la cultura y el medio ambiente tendrán cambios profundos que afectan el rumbo de la historia y de la humanidad. Como resultado, se verá a un consumidor que ahorra, pero que sigue manteniendo su calidad de vida: optimizando costos, pero logrando satisfacer sus necesidades. Lo que quizás hace unos años se veía como economía de plataformas, ahora viene en una “segunda ola” con mayor relevancia e impacto en el comercio. Por ello hay que destacar los siguientes:

- Las compras grupales, la renta de productos, los fenómenos de compartir como el *ride-sharing*, el *co-working* o *co-living*, entre muchos otros modelos, serán parte del tipo de servicios que tendrán un gran crecimiento.
- Los consumidores —especialmente aquellos menores de 40 años— sienten a ese tipo de servicios mencionados como algo seguro, eficiente y práctico para su estilo de vida, además de estar alineados con una cultura medioambiental.

- Las marcas *Low Cost* —pero de buena calidad— ganarán participación en el mercado.
- Las compañías dejarán de pensar en crecer a cualquier costo y se centrarán en temas de rentabilidad. Es más barato conservar un cliente que conseguir nuevos.
- El *Smart Consumer* es un consumidor preocupado por temas de salud, temas ambientales, sociales y políticos; es un consumidor global que piensa en su bienestar físico, emocional y en el impacto que hay detrás de las marcas que consume.
- Las macro tendencias del 2025 al 2030 serán: la robótica, la inteligencia artificial, la incertidumbre en medio de nuevas pandemias, la degradación ambiental, el envejecimiento de la población, el calentamiento global, la realidad aumentada, la crisis migratoria, la desaceleración económica y la crisis de la democracia y guerras en medio de populismos, dictaduras y la nueva guerra fría entre los BRICS y la OTAN.

Esquema 7. Macrotendencias 2025-2030



Fuente: Concepto del autor.

A la hora de definir el océano azul existen algunas herramientas y métodos que se pueden aplicar y que ayudan a darle forma a las ideas de la empresa. Los dos más efectivos son: la matriz *RICE* y el *túnel de precio*.

La matriz *RICE* (Reducir, Incrementar, Crear, Eliminar) es una herramienta que ayuda a invertir solo las variables necesarias tales como tiempo, el dinero y los

esfuerzos para aproximar la empresa al océano azul. La herramienta consiste en responder de forma sincera a las siguientes preguntas:

- ¿Qué variables se pueden incrementar por encima de la industria?
- ¿Qué variables se pueden eliminar?
- ¿Qué variables se pueden incorporar o crear?

Hay que recordar que la empresa está creando un nuevo espacio en el mercado, por ello debe transformarse en una capaz de atender ese nuevo segmento que desea capitalizar.

Por otro lado, al espacio que reúne al mayor número de clientes se le denomina “túnel del precio” y tiene como objetivo establecer el precio justo para la irresistible oferta del nuevo océano azul. Este concepto consta de dos pasos. El primero, es identificar los precios de:

- Productos o servicios que más se asemejan al océano azul empresarial.
- Aquellos productos o servicios que, si bien tienen una forma distinta a los de la empresa, realizan la misma función.
- Productos o servicios que con distinta forma y función comparten objetivos.

El segundo paso, consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán los precios y esto dependerá de las características de la nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea imitar la empresa para los competidores —ya sea porque existe protección legal a través de patentes o porque la empresa posee activos que pueden bloquear la imitación—, mayor será el precio que se podrá establecer.

En adición a todo lo anterior, vale destacar que algunos de los principales beneficios de implementar la estrategia del océano azul en una organización son:

- La estrategia del océano azul coopera con las organizaciones para encontrar mercados no colonizados, esto permite evitar los mercados ya superpoblados.
- Esta estrategia permite migrar a industrias donde la competencia es irrelevante y la construcción de valor crece de manera exponencial. Así, es posible aumentar la rentabilidad y la demanda a partir de los análisis.
- Esta estrategia impulsa una transformación fundamental en la lógica de pensamiento empresarial que favorece la identificación de nuevos horizontes mentales y facilita el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio.
- Los productos que se crean bajo el concepto del océano azul evitan la disyuntiva entre valor y asequibilidad en el consumidor. Esto se debe a que brindan una alta diferenciación y un bajo costo.

La estrategia de los océanos azules se basa en el estudio de la tipología del consumidor, por eso, con la experiencia en *Nativos, alimentos y bebidas*, he logrado definir cuatro tipos de consumidores:

- **Consumidor Golondrina:** es el que busca una marca por su precio —solo cuando se le brinda promociones o descuentos—. Este tipo de consumidor no tiene un vínculo emocional con la empresa ni encuentra una propuesta de valor definida, por lo que solo adquiere el producto o servicio por un bajo precio; no percibe relación sentimental con la marca, posiblemente porque la experiencia no es la adecuada, la calidad es baja o el producto no es necesario.
- **Consumidor de Impulso:** es el que aún no conoce la empresa y está buscando nuevas opciones en el mercado. Es un consumidor de impulso que busca nuevas experiencias. Si la experiencia es positiva, este cliente será en adelante un cliente *Lovemark*, en cambio, si la experiencia es negativa el cliente será una *golondrina* —que vuela buscando promociones y descuentos—, sin ningún grado de fidelización.
- **Consumidor de Valor (Aspiracional):** es el que no tiene capacidad de compra, pero hace el esfuerzo por obtener el producto o servicio de la empresa. Además, es un cliente de pasión, al que la empresa le genera sentimientos y emociones.
- **Consumidor de Valor (Reputacional):** es el que obtiene un producto porque le genera “estatus”. Por esta razón, no preguntan por el precio, en cambio priorizan la propuesta de valor.

Esquema 8. Tipología del consumidor



CONSUMIDORES GOLONDRINAS

Son consumidores con mínima lealtad a la marca, con importantes niveles de sensibilidad al precio y que consumen generalmente productos de poco valor agregado (básicos).



CONSUMIDORES DE VALOR

Se caracterizan por ser muy personalizados y típicamente son "early adopters". Son poco leales a las marcas y tienen alta sensibilidad al valor, más que al precio. Son clientes que quieren **solucionar una necesidad** y están buscando productos que los ayuden en ese sentido.



CONSUMIDORES DE IMPULSO

Son consumidores que apenas exploran y conocen la marca. Viven el momento cero de la compra. Dependiendo de la experiencia serán golondrina (experiencia desfavorable) o Lovemark (experiencia favorable).



CONSUMIDORES DE PASIÓN

Son esencialmente clientes con mucha lealtad a la marca y que buscan que les ofrezcan mejor oferta de valor a un costo mínimo.

Fuente: Concepto del autor.

Además de estos consumidores, también es importante tener presente la matriz *Boston Consulting Group*⁵ (BCG) —nombrada por la consultora que la desarrolló—. La matriz BCG, o *matriz de acciones de crecimiento*, es una herramienta de marketing estratégico que sirve para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento. Esta matriz facilita la toma de decisiones sobre: en qué productos

⁵ La matriz BCG es una herramienta de estrategias de negocio. Este tipo de matriz ayuda a tomar decisiones sobre las estrategias de la empresa por medio del análisis de factores internos y externos que afectan al crecimiento de la organización. Esta matriz estratégica fue creada y popularizada por Bruce D. Henderson —fundador de Boston Consulting Group en 1970—, su éxito fue tal que es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para decidir por las inversiones o desinversiones que hay que realizar en las Unidades Estratégicas de Crecimiento (EUN).

invertir más y qué productos desarrollar más. Al igual que otro tipo de matrices —como la matriz DAFO⁶— se trata de una herramienta de estrategia de negocio.

Cuando una empresa cuenta con una cartera de productos variada o muy amplia resulta conveniente detenerse para analizar qué productos están siendo más rentables y cuáles de ellos están ralentizando el progreso y el crecimiento.

Teniendo en cuenta esta matriz es posible definir si un producto se encuentra en un océano rojo (segmento del perro); si es posible cautivar mercados en océanos azules (segmento de la estrella); si un producto inicia un proceso de desgaste (segmento de la vaca), o si está iniciando la búsqueda de mercados cautivos, potenciales e inexplorados (segmento del interrogante). Con lo anterior sugiero cada cuatro años relanzar el modelo de negocio y analizar todas las líneas de negocio para entender su pertinencia de acuerdo con las tendencias del consumidor —las cuales se actualizan cada año—.

Esquema 9. Modelo del ciclo de vida del producto



Fuente: Boston Consulting Group.

Una matriz BCG se realiza cuando hay que para y tomar decisiones acerca de la *cartera de productos* o *Unidad Estratégica de Negocios* (UEN). Este término —también conocido como SBU, por sus siglas en inglés (*Strategic Business Unit*)— hace

⁶ La matriz DAFO —también conocida como matriz FODA)— es una herramienta de análisis estratégico que evalúa elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de una empresa o proyecto. Permite identificar la situación actual y desarrollar estrategias a corto y mediano plazo.

referencia a cada una de las unidades empresariales o divisiones de la organización encargadas de la fabricación y comercialización de productos similares o dirigidos a un público objetivo concreto. La BCG sirve para analizar las UEN desde dos perspectivas:

1. **La tasa de crecimiento del mercado:** se trata de entender cómo está creciendo la industria en la que se encuentra la empresa, qué potencial de crecimiento tiene y cómo evoluciona la demanda dentro de este mercado.
2. **La tasa de participación en el mercado:** este concepto hace referencia a la cuota de mercado de la empresa en el sector o, lo que es lo mismo, qué porcentaje de las ventas totales del mercado corresponden a la organización.



Esta es la quinta estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión para este capítulo es: ¿ya hiciste el análisis de tu tipología de consumidor y en dónde tienes oportunidades de crecimiento?

ESTRATEGIA 6

Barreras de Entrada

Diferenciación, propuesta de valor e innovación

Crear una propuesta de valor basada en la diferenciación empresarial

Con el trabajo que he tenido en la construcción del modelo de negocio de *Nativos, alimentos y bebidas*, identifiqué que crear barreras de entrada puede ser beneficioso para una empresa que sabe implementarlas, además que estas no solo se basan en los productos o en el servicio. Una barrera de entrada también pueden ser los proveedores.

Aun así, vale destacar que las barreras de entrada son obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas en un mercado. Algunos tipos de barreras son:

- **Barreras legales:** se refiere a las regulaciones y leyes que deben cumplir las empresas para operar en un mercado determinado, como los permisos, regulaciones y licencias necesarias.
- **Barreras económicas:** son aquellas que se relacionan con los costos de entrada al mercado, como la inversión necesaria para adquirir maquinaria, equipos o tecnología.
- **Barreras tecnológicas:** se relacionan con el conocimiento y la capacidad de innovación necesarios para competir en un mercado determinado, tal como el acceso a tecnología o patentes.
- **Barreras de infraestructura:** se refiere a la disponibilidad y calidad de los recursos necesarios para operar en un mercado, como la energía, el transporte o la comunicación.
- **Barreras de conocimiento:** se relacionan con la experiencia y el conocimiento necesario para competir como el conocimiento del mercado, de los clientes o de los proveedores.
- **Barreras de marca:** son la lealtad de los clientes hacia marcas establecidas.

Las barreras de entrada suelen ser beneficiosas para las empresas establecidas en un mercado, ya que les permiten mantener su posición dominante y limitar la competencia. Sin embargo, también son perjudiciales para la economía en general, pues limitan la entrada de nuevas empresas y la innovación, lo que puede llevar a una menor eficiencia y a precios más altos para los consumidores.

Estas barreras pueden ser superadas por empresas nuevas y emergentes mediante la innovación, la diferenciación y la estrategia de precios, además son un factor importante para considerar al momento de evaluar la competencia en un mercado determinado y planificar una estrategia empresarial. Las empresas que

enfrentan las barreras de entrada pueden tener mayor control sobre los precios de sus productos o servicios, ya que no tienen que preocuparse tanto por la competencia. Por lo anterior, las barreras de entrada también pueden llegar a ser ventajas competitivas si se definen una *propuesta de valor* y una *diferenciación*

La *propuesta de valor* es específica, concisa y habla sobre las necesidades y deseos de los clientes; es una declaración —una promesa— que comunica el valor y los beneficios únicos de un producto o servicio a los clientes. Tal propuesta responde a la pregunta "¿Por qué los clientes deberían elegirnos?", destacando así los problemas específicos que resuelve, sus ventajas sobre los competidores y los resultados o experiencias deseadas. La propuesta de valor se define como las ventajas o beneficios inusuales que cualquier servicio o producto proporciona a sus clientes, su objetivo es dar el valor adecuado del producto a los usuarios —se centra en los compradores—, por ende, su público objetivo son los clientes existentes o potenciales.

Por su parte, la *diferenciación* es el proceso para distinguir un producto, servicio o marca de los competidores en el mercado. La diferenciación implica la creación de características y atributos únicos que hacen que la oferta destaque y se perciba como superior de las demás alternativas, esto se puede lograr a través de las características del producto, el diseño, la calidad, el servicio al cliente, la innovación, los precios, los canales de distribución o la imagen de marca. La diferenciación habla de cómo un servicio o producto se diferencia de los demás en el mercado. Esto se refiere a la promesa de marca: a la solución específica que solo una empresa ofrece y la diferencia de las demás.

La propuesta de valor y la diferenciación son conceptos relacionados pero distintos: una propuesta de valor fuerte es un componente esencial de la diferenciación efectiva. Mientras que la primera se enfoca en comunicar valor y beneficios a los clientes, la segunda tiene como objetivo crear un carácter distintivo y único que diferencie un producto o servicio de la competencia, aun así, ambas contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa, ayudando a atraer y a retener clientes. Por un lado, la propuesta de valor se enfoca en los clientes y, por otro, la diferenciación se enfoca en los competidores.

A partir de estos conceptos, sugiero tener presentes estos temas en la definición de la barrera de entrada:

- Por un lado, el público objetivo de la propuesta de valor incluye a los clientes existentes o potenciales. Por otro, el público objetivo de la diferenciación se centra en los clientes potenciales o que compran a la competencia.
- La propuesta de valor es específica, concisa, y habla sobre las necesidades y deseos de los clientes. Por el contrario, la diferenciación habla de cómo un servicio o producto se diferencia de los demás en el mercado.

- La ventaja de una propuesta de valor es que brinda beneficios raros y únicos a sus clientes. Por su parte, el beneficio de la diferenciación es que formula una ventaja competitiva en el mercado.
- La importancia de la propuesta de valor es atraer y pertenecer a los clientes habituales. La importancia de la diferenciación es destacar en el mercado entre los competidores.
- El resultado de la propuesta de valor es que ayuda a los usuarios a conocer el valor que reciben después de comprar un servicio o producto. Por otro lado, el resultado de la diferenciación es que ayuda a las empresas a formar una ventaja para generar y aumentar su cuota de mercado.
- Los elementos de una propuesta de valor son pruebas o imágenes de apoyo tales como una lista de beneficios, un subtítulo y un título. En cambio, los elementos de la diferenciación son los mensajes clave, la personalidad de la marca y la propuesta de venta única.

Una propuesta de valor debe ser clara, concisa y enfocada en resolver un problema concreto o satisfacer una necesidad específica del cliente mientras es relevante, creíble y diferenciada de la competencia. Por este motivo, la propuesta de valor de una empresa debe ser inspiradora, memorable y significativa tanto para los empleados como para los clientes. La propuesta de valor resume la forma en que las marcas cumplirán su misión junto con el valor del que afirman que los consumidores pueden beneficiarse, es una muestra de las razones por las cuales una marca en particular es única y preferible en el mercado actual.

Es importante que las barreras de entrada se constituyan como puntos esenciales de la narrativa de marca —que hagan parte de la *lovemark*—. La mayor barrera de entrada de *Nativos, alimentos y bebidas* son las frutas exóticas del Amazonas, esta línea de negocio representa el 5 % de las ventas, pero es el 100 % de la comunicación de la marca —la presentamos como la propuesta de valor y de mayor diferenciación—.



Esta es la sexta estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿definiste la barrera de entrada y la estás fortaleciendo como propuesta de valor?, ¿tienes clara tu diferenciación y ventaja competitiva?

ESTRATEGIA 7

Atacar puntos fuertes y débiles de la competencia De la *Guerra de Precios* a la estrategia ofensiva

*El Arte de la Guerra para el estudio de
mercado y el análisis constante de la
competencia*

Con el trabajo que he tenido en diseñar el modelo de negocios de *Nativos, alimentos y bebidas*, identifiqué que estudiar el sector constantemente es estratégico y esencial para analizar las tendencias del consumidor, pero también para comprender los puntos fuertes y débiles de la competencia. Esto para definir las buenas prácticas, adoptarlas y adaptarlas.

Esta estrategia empresarial la aprendí leyendo *El arte de la guerra*, un tratado sobre estrategia militar —considerado una obra maestra de la sabiduría militar y política— escrito por el antiguo general chino, Sun Tzu.

El libro es un conjunto de principios, tácticas y consejos sobre cómo abordar y ganar guerras o conflictos en el campo de batalla. Cada uno de sus capítulos cubre temas como la planificación, la gestión de recursos, la inteligencia y la información, la toma de decisiones, la adaptabilidad, la geografía y el terreno, el liderazgo, la moral y la motivación. Por ello, a pesar de haber sido escrito hace más de dos mil años, sus enseñanzas siguen siendo relevantes y aplicables en la actualidad —en áreas que van desde los negocios y la política hasta la vida personal—. Así, su enfoque resalta la necesidad de la planificación y la preparación, además de enfatizar en la eficacia que debe tener un líder para ser capaz de anticiparse a los movimientos del competidor y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. A su vez, Sun Tzu, destaca la importancia de la inteligencia y de la información, donde el conocimiento del enemigo y de uno mismo es crucial para la victoria. Una de sus enseñanzas más conocidas es la idea de que "el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar", destacando los conceptos que subrayan la importancia de evitar la confrontación directa mientras se buscan formas más sutiles y estratégicas de alcanzar el éxito.

Sun Tzu abre el libro con la afirmación de que la guerra es un asunto serio que requiere una cuidadosa planificación y consideración, por ello, aconseja que se deben evaluar con anticipación cinco factores fundamentales para la batalla: el camino, el clima, el terreno, el liderazgo y la disciplina. Cada uno de estos factores puede influir en el resultado de la guerra. Además, Sun Tzu, hace hincapié en el alcance de la moral, tanto para motivar a las tropas como para desmoralizar al enemigo, por esta razón recalca la importancia de tener un líder fuerte y sabio que pueda tomar decisiones rápidas y precisas.

Sun Tzu también habla en profundidad sobre la estrategia y las tácticas: aconseja evitar la confrontación directa cuando sea posible y, en su lugar, buscar maneras de desequilibrar al enemigo, de esta forma, destaca la importancia de ser adaptable y flexible en respuesta a las cambiantes circunstancias del campo de batalla. Además, también sugiere que el engaño es una táctica valiosa en la guerra, y puede tomar muchas formas la simulación de debilidad para atraer al enemigo a una trampa, hasta la creación de distracciones para ocultar tus verdaderas intenciones o movimientos.

El arte de la guerra se centra en la importancia de la planificación antes de entrar en batalla; además, enfatiza que la victoria en la guerra se logra antes de que comience el combate, es decir, a través de una cuidadosa preparación y estrategia; para ello, explica que es necesario conocer tanto al enemigo como a uno mismo, y evaluar las condiciones del terreno y del clima. A propósito de esto, Sun Tzu —a pesar de afirmar que la mejor estrategia es evitar el conflicto a toda costa— aborda la importancia de estar preparado para enfrentar la guerra en todas sus dimensiones, en caso de que sea inevitable, y, por tal motivo, se deben tomar medidas para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de victoria —siendo puntos clave la inteligencia militar y la sorpresa en el campo de batalla—.

Por otro lado, en varios capítulos, Sun Tzu analiza la importancia del terreno y de la disposición de las tropas. Habla de diferentes tipos de terreno, desde los de fácil acceso hasta de los más difíciles y como aprovechar cada uno de ellos de forma estratégica, aconsejando el uso de la geografía y de las formaciones naturales para beneficio propio. En esta instancia propone nueve tipos de terreno y cómo los líderes militares deben manejar cada uno de ellos; estos terrenos varían desde terreno disperso o difícil hasta terreno cercado y terreno mortal, cada uno ellos presentan sus propios desafíos y ventajas —por lo que Sun Tzu proporciona estrategias específicas para cada uno de ellos—. Este análisis se puede entender desde la lógica del mercado, del canal de comercialización y de la dinámica de la competencia. En cuanto a la disposición de las tropas, Sun Tzu, insiste en la importancia de mantener la disciplina y la organización, por este motivo aconseja que los comandantes sean firmes pero justos, y que mantengan el respeto de sus soldados.

En *El arte de la guerra* se argumenta que el conocimiento preciso y oportuno del enemigo puede ser la diferencia entre la victoria y la derrota, por esta razón se hace énfasis en el uso de espías —explicando los diferentes tipos de espías, desde los locales hasta los infiltrados, y cómo cada uno puede ser utilizado para recopilar información valiosa— e inteligencia. Es así como Sun Tzu sostiene su mayor pilar, donde el mejor tipo de victoria es aquella que se logra sin luchar y por eso aconseja a los líderes militares a que busquen formas de ganar la guerra mediante tácticas que eviten la confrontación directa.

A pesar de lo anterior, un capítulo del texto se enfoca en las estrategias ofensivas que se pueden emplear en la guerra y se explica que el objetivo principal de estas es derrotar al enemigo de manera rápida y contundente; pero, para lograrlo, se deben aprovechar las debilidades del enemigo, atacar en momentos y lugares inesperados, además de utilizar tácticas engañosas para confundir al adversario. De esta manera, para atacar los puntos fuertes y los débiles de la competencia, puedes seguir estas estrategias: habla con tus usuarios para descubrir tus puntos fuertes, realiza un análisis exhaustivo de tu competencia que te permita identificar áreas de diferenciación y estudia las tendencias del mercado para comprender mejor lo que te hace diferente desde el punto de vista del cliente.

Por este motivo, el tratado destaca la importancia de la estrategia y la preparación por encima de la fuerza bruta; es “saber ganar sin combatir” por medio de la estrategia de la mente, la cual requiere de un conocimiento profundo de la situación y del enemigo antes de entrar en una guerra, además se explica cómo usar el juicio para obtener una ventaja sobre el enemigo, por ello subraya la necesidad de un líder comprometido para alcanzar el éxito. Estas enseñanzas sobre tácticas militares, el uso de la diplomacia para evitar la guerra y la necesidad de una mentalidad estratégica para lograr los objetivos tanto militares como políticos, son relevantes para los líderes de hoy en día. Al final, *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, es una guía para aquellos que desean ser mejores líderes y tomar decisiones estratégicas.

Así, el comandante (empresario) ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si las tropas enemigas se hallan bien preparadas tras una reorganización, intenta desordenarlas. Si están unidas, siembra la disensión entre sus filas. Ataca al enemigo cuando no está preparado, y aparece cuando no te espera. Estas son las claves de la victoria para el estratega.

Generalmente, la mejor política en la guerra es tomar un estado intacto; arruinarlo es inferior. Capturar el ejército enemigo entero es mejor que destruirlo. Conseguir cien victorias en cien batallas no es la medida de la habilidad: someter al enemigo sin luchar es la suprema excelencia. Tomar intacto un regimiento, una compañía o un escuadrón, es mejor que destruirlo.

Hay cinco casos en los que puede predecirse la victoria:

- El que sabe cuándo puede luchar y cuando no, saldrá victorioso.
- El que comprende cómo luchar, de acuerdo con las fuerzas del adversario, saldrá victorioso.
- Aquél cuyas filas estén unidas en un propósito, saldrá victorioso.
- El que está bien preparado y descansa a la espera de un enemigo que no esté bien preparado, saldrá victorioso.

- Aquel cuyos generales son capaces y no sufren interferencias por parte de su soberano, saldrá victorioso.

Los elementos del arte de la guerra son: primero, la medida del espacio; segundo, la estimación de las cantidades; tercero, los cálculos; cuarto, las comparaciones; y quinto, las posibilidades de victoria. La medida del espacio deriva del terreno. Las comparaciones se hacen a partir de las cantidades y los cálculos, y se determina la victoria según estas comparaciones.

La estrategia se basa en realizar un *benchmarking*. El *benchmarking* es una técnica que se aplica para evaluar productos, servicios, procesos de una empresa y compararlos con los productos, servicios, procesos de los competidores directos o líderes de la industria.

Usando este método, las empresas pueden identificar áreas de mejora, adoptar las mejores prácticas de la industria y establecer objetivos para lograr un rendimiento superior. Al adoptar nuevas tecnologías o procesos avanzados en el servicio al cliente o la gestión de recursos humanos, la marca puede aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Las empresas buscan optimizar varios aspectos de su actividad a través del *benchmarking*. Los objetivos internos se enfocan en procesos dentro de la empresa, como los recursos humanos, la cultura corporativa y la identidad de marca. Los objetivos externos están relacionados con la satisfacción del cliente, las relaciones públicas y la publicidad.

El *benchmarking* se ha vuelto una herramienta tan popular gracias a las ventajas que aporta a un negocio:

- **Mayor conocimiento del mercado:** La filtración de las mejores prácticas implica el análisis profundo de todas las actividades y resultados de las empresas en el nicho. Esto permite que una empresa conozca no solo la situación actual del mercado, sino también su posicionamiento en él.
- **Innovación:** El *benchmarking* ayuda a las empresas a identificar nuevas tendencias e innovar para estar a la vanguardia de la industria.
- **Oportunidades de cambio:** La negación al cambio puede perjudicar desde ciertos procesos hasta el funcionamiento general de una empresa. El *benchmarking* ofrece una mirada fresca de las áreas que requieren mejoras y hace un cambio de paradigmas dentro de la organización.
- **Aprendizaje continuo:** El *benchmarking* fomenta el intercambio continuo de información entre personas o empresas.

Este método consiste en comparar el desempeño actual de una empresa con el de su competencia directa. Se evalúan los productos, servicios y procesos de otras empresas, que se hayan detectado como más exitosos. Este tipo de *benchmarking* es

uno de los más conocidos, ya que permite observar cómo funcionan las nuevas tecnologías o técnicas de trabajo en otras compañías, detectar posibles fallas y ajustarlas a los resultados que se quieren lograr. Esta clase de benchmarking es bastante útil para una empresa que busca posicionar algún producto o servicio en el mercado.

Si quieres que el benchmarking sea efectivo, sigue estos pasos básicos:

- **Determina lo que quieres evaluar:** empieza con el análisis detallado de las mayores fallas en los procesos de tu negocio, determina cómo las quieres resolver y qué criterios hay que tener en cuenta.
- **Elige a las empresas para compararte:** selecciona empresas que son tus competidores directos o líderes de la industria. Asegúrate de elegir empresas que sean comparables en tamaño y estructura a la tuya.
- **Recoge información:** usa encuestas, entrevistas y otras herramientas para recopilar información sobre tus procesos y resultados actuales, así como los de tus competidores.
- **Fija objetivos:** utiliza la información recopilada para establecer objetivos alcanzables basados en los hallazgos de tu negocio para mejorar tus procesos y resultados.
- **Planifica:** Crea un plan detallado que describa los pasos específicos que tomarás para alcanzar tus objetivos.
- **Monitorea:** Sigue tu progreso hacia los objetivos y ajusta el plan de acción según sea necesario.



Esta es la séptima estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿ya tienes claro como atacar el punto débil de tu competencia y realizaste el *benchmarking* de tu sector? ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de tu empresa?

ESTRATEGIA 8

Menú de Precios

Segmentación, la estrategia basada en el precio

*No dejar dinero en la mesa.
Llegar al consumidor indicado, con el precio
indicado, por el canal indicado y con el producto
indicado; siempre buscando llegar a todos los
clientes, sin dejar dinero en la mesa*

Con el trabajo que he tenido en la construcción del modelo de negocio de **Nativos, alimentos y bebidas**, identifiqué que el *costo* es más relevante que el *precio*. La lógica es la siguiente: un costo eficiente implica tener un precio competitivo que permite una *rentabilidad bruta* adecuada, de esta forma se obtiene una *rentabilidad neta* esperada y un rápido *retorno de la inversión*. Para lograrlo, hay que tener en cuenta que: el costo depende de la eficiencia y del trabajo con los proveedores; por su parte, el precio depende de las condiciones del mercado, del grado de rivalidad y de la propuesta de valor percibida por los clientes. Al final, el costo es relevante, pero el precio es un arte. Asignar precios es una estrategia que se basa en la facultad de entender un concepto notable en la capacidad empresarial, la *segmentación*.

La *segmentación de mercado* es un proceso de *marketing* mediante el cual una empresa divide un amplio mercado en grupos más pequeños de integrantes con semejanzas o ciertas características en común. Una vez dividido el público objetivo, es más sencillo elaborar una estrategia de *marketing* efectiva para cada grupo, de esta manera, se focaliza el esfuerzo y el trabajo, logrando reducir el costo en comparación con una campaña enfocada a un público mayor y más heterogéneo. Además, el resultado suele ser más rápido y satisfactorio.

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan bien las características de la gente a la hora de consumir un producto o servicio, de modo que esto les permita ofrecerles lo que realmente necesitan. Tratan, por tanto, de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de apuntar a todos, consiguiendo así una ventaja competitiva en un segmento determinado. Una clasificación de los tipos principales de segmentación de mercado podría ser las siguientes:

- **Características demográficas:** se centran en detalles como la edad, la clase social, el género, la cultura o la religión.
- **Zona geográfica:** responde a preguntas cómo de qué región es el cliente, en qué zonas adquiere los productos, cuál es su país de residencia o el relieve del lugar donde vive.
- **Comportamiento del consumidor:** recae sobre la idea del fin del consumidor, es decir, saber por qué compra y qué busca cuando quiere algo. Por ejemplo,

puede buscar eficiencia, relación calidad-precio o estatus por la imagen que proyecta.

- **Rasgos psicológicos:** hace referencia a los gustos, modas, estilos o carácter.
- **Factores económicos:** se refiere a los puestos de trabajo, estabilidad laboral o el nivel de ingresos de cada cliente.

En consecuencia, conocer con precisión los detalles y comportamientos de cada segmento es un elemento básico a la hora de desarrollar un *marketing mix* efectivo para vender; es decir, es vital tener claro que el producto en cuestión está creado y dirigido a cierta parte de la población consumidora. Emplear la segmentación ayuda a medir fiablemente el esfuerzo y la optimización de los recursos dedicados a un proyecto.

Desde mi experiencia con *Nativos, alimentos y bebidas*, sugiero las siguientes tácticas de segmentación:

Táctica 1. Efecto de difícil comparación: los clientes son menos sensibles al precio de la oferta cuando tienen dificultad para compararlo con el de otras alternativas.

Esquema 10. Efecto de difícil comparación



Táctica 2. Precio de referencia: al ubicar los productos alado de la marca líder —que tiene un precio más alto en el mercado—, se acapara la atención de los clientes sensibles al precio. Caso contrario, si un producto es líder en el mercado y se ubica al lado de la marca seguidora, se capta la atención de los clientes sensibles a la propuesta de valor.

Esquema 11. Efecto de precio de referencia



Táctica 3. Costo de uso de cambio: cuando el cliente percibe procesos de calidad, proveedores de alto nivel y una propuesta de valor bien definida, va a hacer el esfuerzo de adquirir el producto y servicio sin necesidad de asumir el precio como determinante de la compra.

Esquema 12. Costo de uso de cambio



Táctica 4. Efecto del precio razonable: el precio puede segmentarse de acuerdo con la experiencia que se le brinda al cliente, así es posible tener un precio diferenciado de acuerdo con la forma en como el cliente percibe la propuesta de valor y de acuerdo con la tipología del consumidor, ya sea un cliente *golondrina*, *aspiracional* o *reputacional*.

Esquema 13. Efecto del precio razonable



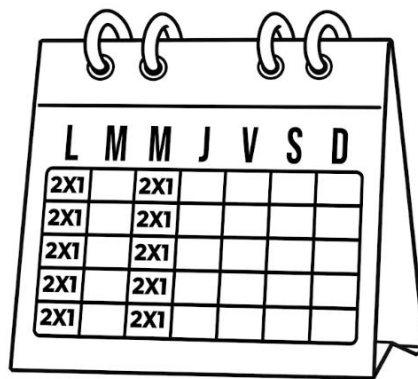
Táctica 5. Lugar de la compra: esta táctica funciona cuando los compradores de diferentes sensibilidades al precio compran en lugares diferentes. Si el cliente es sensible al precio, puede hacer un esfuerzo mayor en el desplazamiento y tener una experiencia con menor exigencia; en cambio, si el cliente es sensible a la propuesta de valor, la experiencia es parte integral de la toma de decisiones. Por esta razón, se debe asignar el precio de acuerdo con la ubicación y a la tipología del consumidor. Por ejemplo, si el cliente está en el aeropuerto seguramente será menos sensible al precio que si está en un centro comercial, en donde la oferta puede ser mayor.

Esquema 14. Lugar de la compra



Táctica 6. Tiempo de la compra: cuando los clientes de diferentes sensibilidades al precio adquieren los productos en momentos diferentes, se pueden segmentar por tiempo de la compra. El menú de precios debe asignarse de acuerdo con el tiempo de la compra. Si el día de menos ventas es el miércoles entonces se diseña una estrategia basada en precios, por ejemplo, hacer una promoción solo los miércoles en un horario específico.

Esquema 15. Tiempo de la compra



Táctica 7. Cantidad de la compra: cuando los compradores de diferentes segmentos compran cantidades diferentes, se pueden segmentar por medio de descuentos de cantidad. En el caso de *Nativos, alimentos y bebidas* una de las estrategias de mercadeo es la tarjeta de fidelización que, por la compra de 10 productos, el cliente recibirá un producto gratis, de esta manera, el cliente hace el esfuerzo por lograr el objetivo. Esta estrategia también la aplicamos por medio de *agrandados*, en donde, por la compra de un producto de 16 onzas, se entrega un producto de 22 onzas. El cliente lo percibe como un premio y hace el esfuerzo, en lugar de adquirir un producto de 12 onzas, termina recibiendo un producto de 22 onzas.

Esquema 16. Cantidad de la compra



Táctica 8. Empaquetamiento: para disminuir la sensibilidad al precio de un producto que tiene baja frecuencia de compra, lo mejor es empaquetarlo con un producto de alta rotación, de esta forma los dos productos terminan con una mejor rotación, ya que motiva la compra por *empaquetamiento* con un precio atractivo. El cliente recibe una mejor propuesta de valor y el empresario recibe una mayor facturación y rotación de sus productos.

Esquema 17. Empaquetamiento



Fijar un precio a un producto o a un servicio es importante para su éxito. Muchas empresas temen poner precios elevados por que el público puede dejar de comprarlos, o precios demasiado bajos por que el producto puede dejar de aportar beneficios a la compañía. Un precio incoherente con el producto hará que éste no se posicione correctamente o puede imposibilitar que el público lo compre, es por este motivo que el *pricing* es tan importante.

El *pricing*, también conocido como *estrategia de precios*, es una estrategia que siguen las empresas para **definir los precios de sus productos o servicios**. El principio de toda estrategia de precios es, sin duda, establecer montos que sean rentables para la empresa y, a la vez, atractivos para el público. De esta manera, el *pricing* está estrechamente relacionado con el *marketing* y por ello es una estrategia que se incluye en la asignación de sus recursos. Normalmente, estas estrategias forman parte del plan de *marketing* de una empresa en general o llevado a cabo por una empresa para lanzar un producto novedoso, esto se debe a que el precio es una variable fundamental de cualquier buen plan de *marketing* —es una variable capaz de captar la atención del público—.



Esta es la octava estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿tienes un menú de precios y prácticas de *pricing* en tu empresa?

ESTRATEGIA 9

Extensión de marca

Crecimiento del Portafolio

Acaparar toda la cuota del bolsillo

Con mi experiencia en el trabajo diario de *Nativos, alimentos y bebidas*, he identificado que el crecimiento del portafolio es una estrategia fundamental para generar valor en el modelo de negocio. Por ello aprendí la extensión de marca analizando la estrategia de empresas como Arroz Diana. El ejemplo es que, si el cliente busca una marca con el objetivo de adquirir arroz, pero el aceite que compra es de otra marca distinta, no se está logrando captar la cuota completa de la “billetera del cliente”, puesto que el producto complementario es ajeno a la marca inicial. En conclusión, la marca líder también puede abordar productos relacionados a su categoría aprovechando la confianza que el cliente percibe en su marca.

Con la experiencia diaria en el trabajo de *Nativos, alimentos y bebidas*, encontré que los clientes que buscaban nuestros batidos preguntaban por productos complementarios como panadería, almuerzos o desayunos. Como solo se ofrecía el batido, el cliente desistía de la compra, porque prefería ir a otra tienda similar que le brindara la experiencia completa y así asignar la cuota completa de su “billetera”.

Por este motivo, *Nativos* apunta cada vez más a ser una empresa de **alimentos** (desayunos, snacks, panadería y almuerzos) y **bebidas** (frías y calientes).

Esquema 18. Extensión de marca de Nativos, alimentos y bebidas



Este concepto técnico se conoce como el *Share of Wallet* o *Participación de cartera* y es un indicador que mide la proporción del gasto de un cliente en una categoría

específica que se destina a una empresa, en comparación con el total gastado en esa categoría.

La primera métrica que viene menudo a la mente cuando se habla de la efectividad de un departamento de *marketing* es la participación de mercado y la satisfacción del cliente —esas dos métricas son importantes y no se pueden ignorar—, pero, al final, el *marketing* es una práctica empresarial que tiene como objetivo aumentar las ventas. Por eso, si la participación de mercado aumenta al bajar los precios o si el aumento de la satisfacción del cliente no genera más ventas, es necesario preguntarse si está siendo realmente efectivo.

Sin embargo, hay una métrica que proporciona una excelente visión de la lealtad del cliente, el tamaño potencial del mercado y el crecimiento en el mercado objetivo realista. Esta métrica es la *participación de la billetera*. La participación en la billetera es el porcentaje del gasto de los clientes dentro de una categoría en un producto o empresa específicos; además, es el porcentaje de gasto en una categoría específica que captura una sola empresa o producto —el cálculo de la participación de la billetera se realiza dividiendo el dinero gastado en un producto o en una empresa por la cantidad total que un cliente gasta en esa categoría—. Por tal motivo, centrarse en la retención y la actividad de los clientes, medida por la participación de la billetera, es una estrategia importante para los especialistas en *marketing* porque, en general, es más barato lograr que los clientes actuales gasten más dinero que obtener nuevos clientes. El *share of wallet* ayuda a medir la actividad de los clientes actuales y el crecimiento de las ventas en este importante mercado.

Por otro lado, una extensión de línea es cuando una *marca matriz* lanza una nueva línea de productos en una categoría ya conocida por sus clientes —con este método, las marcas no tienen que crear nuevas categorías—. Un excelente ejemplo de extensión de línea es cuando en *Nativos alimentos y bebidas* lanzamos nuevos sabores en su línea de bebidas existente. Otra forma en que una empresa establecida puede extenderse es creando productos complementarios para sus productos principales, o crear una extensión de marca para sí misma lanzando diferentes categorías de productos para un mismo grupo demográfico.

Históricamente, las extensiones de marca con más éxito son las que están estrechamente vinculadas a la marca principal o al producto estrella de la empresa. Al entrar en mercados tangenciales —que preservan las asociaciones únicas de la marca y su calidad percibida—, las empresas pueden lanzar nuevos productos que los consumidores entienden intuitivamente los beneficios, aunque nunca los hayan visto en un estante. En cambio, desarrollar un nuevo producto en un mercado que no está estrechamente ligado al producto estrella o a su marca principal, podría causar inconvenientes como dar lugar a asociaciones no deseadas, debilitar las asociaciones existentes o perjudicar la calidad percibida de los productos establecidos. Por ejemplo, la empresa de Arroz Diana no sería consecuente si lanzara

una línea de betún o de perfume, la coherencia de su marca continúa en el aceite, en los frijoles o en las lentejas.

Si bien la ampliación de la marca tiene sus ventajas, también es cierto que hacerlo es entrar en aguas desconocidas que conllevan desafíos. Por eso, antes de poner en marcha cualquier estrategia de extensión para una empresa hay que asegurarse de que está en línea con lo que quiere su consumidor ideal. ¿Tiene algún sentido lógico empezar a comercializar un nuevo producto entre los clientes? ¿Qué beneficio obtendría un consumidor de esta nueva marca o producto? ¿Hay investigación suficiente que permita saber cómo afectaría una ampliación de marca a la marca original? Una vez se respondan a estas preguntas, se puede empezar a pensar en formas eficaces de hacer crecer la marca.



Esta es la novena estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿cuál estrategia debes implementar para incrementar la monetización de tu modelo de negocio?, ¿y de qué forma puedes incrementar la participación de la billetera de tú cliente?

ESTRATEGIA 10

Omnicanalidad

Llegar a la cotidianidad del cliente

Atender la cotidianidad del cliente

Con el trabajo que he tenido en *Nativos, alimentos y bebidas* identifiqué que la *omnicanalidad* es una estrategia esencial para lograr dinamizar la estrategia comercial y permitir atender la cotidianidad del cliente.

La omnicanalidad es una estrategia comercial de integración de todos los canales de comunicación y venta que tiene una marca o negocio, esta tiene el fin de vincular, dar coherencia y uniformidad a la relación con el cliente. La omnicanalidad busca mejorar la experiencia del consumidor además de comunicar, vender y fidelizar a los clientes. En este sentido, también es una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (email, redes sociales o sitio web). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado. Hoy en día no es suficiente con cubrir un solo canal para comunicarse con un cliente o prospecto, durante el proceso de compra, el consumidor actual utiliza diferentes canales y dispositivos, incluso de forma simultánea. Consecutivamente, el primer contacto con una marca puede comenzar por un anuncio en redes sociales, seguir con un punto de contacto a través del correo electrónico y finalizar con la compra online a través de un sitio web. Es por esto por lo que la estrategia omnicanal (*omnichannel*) ha tomado mayor popularidad en los últimos años como consecuencia del rápido cambio que existe en el comportamiento y en las necesidades del consumidor.

En el caso de la omnicanalidad se busca una interacción unificada de los diferentes canales, su objetivo es mantener una comunicación que pueda adaptarse al medio que más le convenga al consumidor. En el *marketing* omnicanal se espera mejorar la experiencia de compra del cliente para atraerle beneficios tanto a la empresa como al consumidor. Para lograr esto se deben coordinar todas las partes implicadas en el proceso de compra para que la respuesta o contacto al cliente sea consistente. También se aconseja tener una base de datos actualizada para poder dar un servicio ejemplar, sin que se dupliquen los esfuerzos o los datos.

Es cierto que una estrategia omnicanal implica mayor uso de herramientas y mucha coordinación, sin embargo, una vez implementada, facilita mucho el trabajo, ofrece nuevos *insights*, planes de acción, datos de clientes en tiempo real y una buena relación marca-cliente. Otros beneficios de contar con una estrategia omnicanal son:

- **Branding e imagen de marca:** uno de los principales beneficios de la omnicanalidad es que la imagen de la marca se puede ver beneficiada al ser consistente con el mensaje y de los diferentes canales de comunicación.
- **Productividad:** al momento de aplicar una estrategia omnicanal, la administración será mucho más eficiente y los procesos más productivos. Habrá un mayor control de todas las áreas, procesos de compra y análisis de información.
- **Mayores conversiones:** implementar esta técnica impulsará la empresa, ya que la omnicanalidad permite la organización transversal de los canales de comunicación (tienda física, *e-commerce*, redes sociales, etc.) y permite estar presente en todo el proceso de compra de los prospectos.
- **Recopilación de información:** el seguimiento a los usuarios ayuda a la empresa a comprender mejor el motivo y preferencias de compra. De esta manera se podrán incluir otras técnicas de *marketing*, como el *cross-selling* y ofertas en el momento y lugar adecuados.

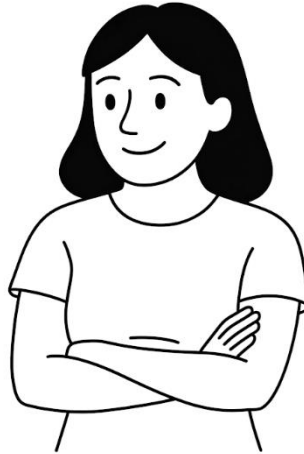
Sin importar el canal de comunicación que se utilice o los cambios en la interacción de los clientes con la marca, se aconseja que la relación y los mensajes sean consistentes para atraer a nuevos prospectos. Si se aplica de manera correcta se garantiza una experiencia sobresaliente por parte del cliente, mejorando la comunicación entre el consumidor y la empresa. Como consecuencia, habrá un aumento en la conversión de ventas y la retención de los prospectos. Algunos puntos para seguir al momento de implementar una campaña omnicanal son:

- **Evitar una respuesta demorada:** la ventaja de contar con tantos medios digitales es que facilitan la comunicación instantánea entre los consumidores y la empresa, por ello, se aconseja contar con el personal suficiente para otorgar un servicio de excelente calidad y que pueda responder a través de diferentes canales (email o teléfono). Es necesario considerar que los clientes son mucho más impacientes para recibir respuestas, por ello, demorar la atención solo trae efectos negativos a la marca, dando la percepción de que el servicio al cliente otorgado es de mala calidad.
- **Manejar la misma información en todos tus canales:** otro de los aspectos que se deben asegurar al ejecutar una estrategia omnicanal, es que los clientes encuentren la misma información sin importar el canal que se consulte. Es por esto por lo que se aconseja reservar tiempo para capacitar y mantener actualizados a los empleados con la información.
- **Agregar una lista de preguntas frecuentes en los medios digitales:** es posible ahorrar tiempo y recursos al agregar información básica sobre los servicios o productos en los diferentes canales *online*. Este tipo de contenido es una gran oportunidad para presentar, de manera sencilla, lo más básico de

la empresa, para así resolver las necesidades de los visitantes, además de que permite reducir las consultas, llamadas o contactos a los asesores o agentes de ventas.

- **Analizar la información recaudada:** la información que se recolecte es de gran ayuda para conocer el proceso de compra de los prospectos y clientes actuales. Para poder utilizarla de manera óptima, es necesario que se mantenga organizada y se actualice de manera periódica. Por ejemplo, se pueden crear reportes mensuales para conocer los diferentes dispositivos que utiliza el perfil de cliente y, a partir de ahí, crea campañas segmentadas para cada uno de ellos.
- **Mantener la atención en los canales convencionales de comunicación:** aunque la innovación y la tecnología son parte del día a día, las aplicaciones móviles o medios digitales pueden no ser la primera opción para cierto segmento de clientes. Una gran cantidad de personas prefieren seguir acudiendo a los establecimientos y contar con una experiencia directa, además de contar con una grata atención al cliente. Por ello es de gran importancia asegurar que los estándares de calidad sean excelentes para así incrementar los niveles de lealtad y fidelización.

Lo más importante para recordar sobre la omnicanalidad es que busca mejorar la experiencia del cliente y mantener una comunicación consistente en los diferentes canales. El contar con una estrategia de *marketing* omnicanal ya no es solamente una ventaja sobre el mercado, sino que es una necesidad, especialmente para aquellos negocios con fuerte presencia digital. Es cierto que involucra una ardua organización en la que todas las áreas deben de trabajar de manera coordinada para conseguir resultados favorables, pero, a largo plazo, puede aportar una gran variedad de beneficios a los productos o servicios. En esencia, se define como un enfoque comercial que brinda al cliente una experiencia única por medio de varios canales. La experiencia debe ser igual de excepcional, sin importar la naturaleza de la interacción —sea en un dispositivo móvil, de escritorio o en una tienda física—. En resumen: las empresas que aplican esta estrategia alinean sus mensajes, objetivos, metas y diseños entre todos los canales y dispositivos.



Una estrategia omnicanal es un enfoque multicanal con respecto al *marketing*, las ventas y el servicio a los clientes, de tal manera que se cree una experiencia cohesiva, sin importar cómo interactúen los usuarios. Esta es la décima estrategia para consolidar un modelo de negocio. Si eres un empresario o estás emprendiendo, la reflexión en este capítulo es: ¿cuál será tu nuevo canal de ventas?

REFLEXIÓN Y ESTRATEGIA FINAL

Foco + Simpleza Generar admiración

Liderar con humildad

Con la bendición que recibí cuando tuve la dificultad económica e inicié con este proyecto de vida llamado *Nativos, alimentos y bebidas*, aprendí que la única forma de avanzar como empresario es con esta estrategia final. Puedes tener un modelo de desarrollo de proveedores, eficiencia en costos, gobierno corporativo, marca de pasión, océanos azules, barreras de entrada, realizar ataques a puntos fuertes y débiles del competidos, tener un menú de precios, e incluso lograr avanzar con la extensión de la marca y consolidar un modelo de omnicanalidad, puedes tener las 10 estrategias completas, pero si eres orgulloso, vanidoso, egocéntrico y no tienes la capacidad de liderar con humildad: tu modelo de negocio no va a avanzar.

El éxito de un modelo de negocio *gacela* es que seas una persona que genere admiración y que tu equipo de trabajo te valore como un verdadero líder. No un *jefe de mando y control*, sino un *líder con humildad*. Por este motivo reúno seis habilidades directivas (ver esquema 19), que son fundamentales para emprender.

La primera es la capacidad de vivir como *Rodolfo el Reno*. Rodolfo era un reno que recibía burlas y señalamientos por su nariz roja y brillante, los demás renos lo excluían por ser diferente. Un día, en medio de una tormenta de lluvia intensa, *Rodolfo* les dio brillo en medio de la oscuridad. Para ser exitoso tienes que ser único e irreplicable. Te sugiero que tengas una “nariz roja” que pueda darle brillo a los demás. No temas a ser el diferente de la manada.

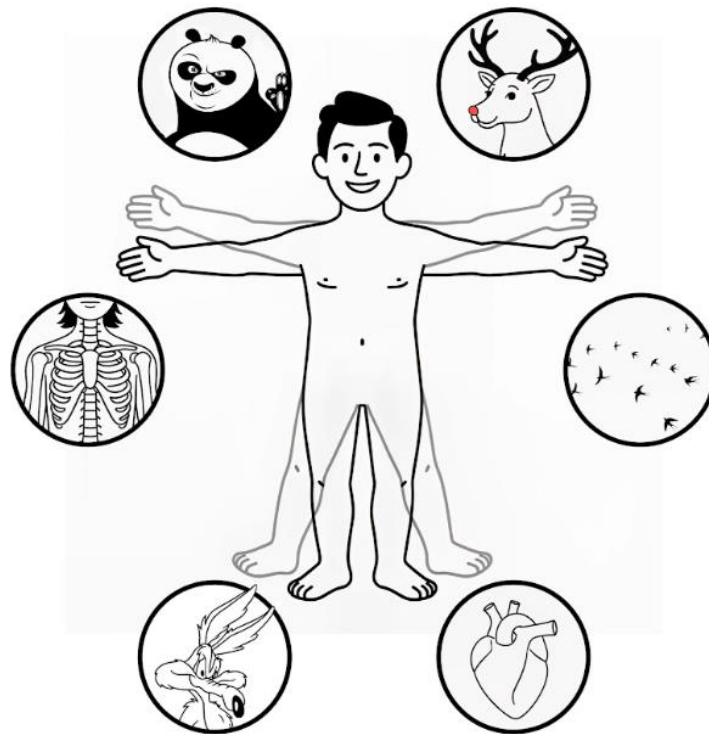
La segunda habilidad es trabajar en equipo, nunca trabajar en grupos. Los grupos son dispersos, son islas. Un líder jamás puede permitir que su equipo se fragmente o se fracture, debe apuntar a que todos “jalen” para el mismo lado. Por esto, otro aspecto fundamental es que un líder jamás absorbe la energía de los demás y nunca asume el éxito de otros como propio.

Tener pasión es la tercera habilidad fundamental. Si no eres apasionado, jamás lograrás avanzar como empresario, ni como ejecutivo y, seguramente, serás un *commoditie*, un producto básico sin valor agregado, que vale poco, es reemplazable y poco irresistible. En la vida también hay personas *commoditie*.

La cuarta habilidad empresarial para lograr avanzar es tener resiliencia y resistencia. Todos tenemos problemas que nos bajan como un ascensor. Cada uno verá en que se detiene. Hay quienes llegan hasta el piso más negativo posible. Si tienes un problema, enfrentalo. Bájate en el piso -1 de tu problema. Cuando no resuelves un problema coyuntural, se convierte en un enredo estructural.

También, como quinta habilidad, te sugiero que seas un líder que promueve la comunicación asertiva. Nunca permitas que un *chisme* se haga realidad, ni que un *susurro* se convierta en un grito problemático. Un líder habla de frente, con criterio y con objetividad. *Prueba lo que afirmas, fundamenta lo que opinas y cumple lo que prometes.*

Esquema 19. Habilidades directivas para ser un gran empresario



Fuente: Concepto del autor.

Por último, te sugiero, como última habilidad, que seas un líder, como lo es Po de *Kung fu Panda*. Este personaje es un “gordiflón”, “torpe” en sus movimientos e “inocente”. Pero *Po* tenía el sueño de ser el “*Gran Guerrero Dragón*” de su comunidad. Esto era imposible porque nunca había entrenado ni tenía las habilidades para destacar en la batalla.



Se esperaba que el *Guerrero Dragón* fuera un leopardo que se convirtió en un villano porque se llenó de vanidad, ego y orgullo —quería todo el poder para él, no para los demás—. Por este motivo, el líder espiritual de la comunidad, Oogway —la *Tortuga Sabia*— tomó la decisión de *expulsarlo*. Por esta situación, al momento de definir el nuevo *Guerrero Dragón*, la decisión se tornó difícil, porque las demás opciones eran animales que tenían mucha experiencia y capacidad.

Po llegó tarde a ver la ceremonia por sus movimientos lentos y torpes, por eso no logró ingresar al coliseo que estaba copado. Decidió observar la ceremonia por medio de dos orificios. Llevaba juegos pirotécnicos para festejar el momento y, en medio de su torpeza, encendió los juegos pirotécnicos con tal infortunio que salió volando con la explosión, pero con toda la fortuna de caer al suelo justo cuando la *Tortuga Sabia* señaló a quien sería el próximo *Guerrero Dragón*. Lo señaló a él, Po se convirtió en el nuevo “*Guerrero Dragón*”.

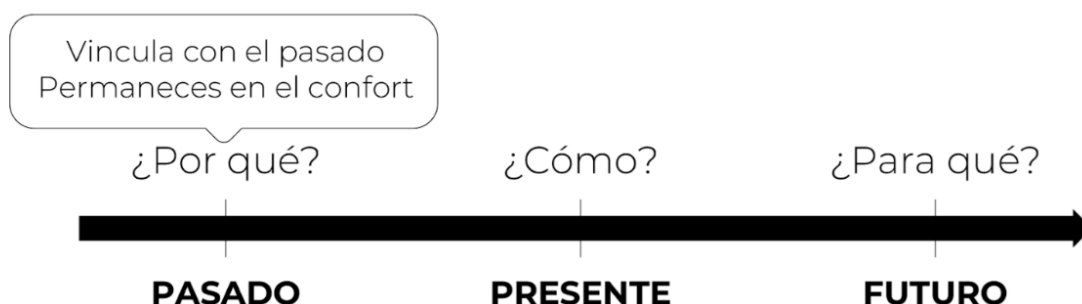
Shifu (un zorro), el líder y *Maestro* de artes marciales de la comunidad, cuando la *Tortuga Sabia* señaló a Po, no lo aceptó y le dijo a la *Tortuga Sabia*, “No puede ser este *gordo panzón* el nuevo *Guerrero Dragón*. La *Tortuga Sabia* le respondió: “Sí, es el nuevo *Guerrero Dragón* y tienes que sacar lo mejor de él”. Esta frase fue la que me impactó de esta película. Un verdadero líder es aquel que logra sacar lo mejor del otro.

Al final Po se enfrenta al Leopardo, que se escapó del encierro. Mientras el Leopardo le *pegaba* y le *pegaba*, Po solo se reía. Su contextura, su gordura y su cuerpo grueso —por el que tanto lo rechazaban y se burlaban, y que era su mayor debilidad—, terminó siendo su mayor fortaleza. Gracias a su contextura nada le dolía y por esto terminó siendo el *Guerrero Dragón* más fuerte. Al final, tu mayor debilidad puede ser tu mayor fortaleza. Eso es un empresario, el que convierte la debilidad en fortaleza y una oportunidad en un negocio.

Si quieres ser un empresario exitoso debes ser *Rodolfo el Reno*, ser el diferente de la manada; para ser un gran empresario debes trabajar en equipo, ser *apasionado* y *resiliente*; debes tener comunicación asertiva, y ser un *Po*, un *Guerrero Dragón*, que convirtió su mayor debilidad en su mayor fortaleza.

Descubrí que evitar vivir en el pasado permite avanzar con rapidez. Luego de tener mi dificultad económica aprendí una gran lección. *Las personas más exitosas (y felices) son las que más rápidamente se desprenden de su pasado*. Si quieres ser feliz y exitoso no vivas en el pasado, pues esa será tu “zona de confort”. Debes desprenderte de él para avanzar con *Foco + Simpleza*.

Esquema 20. No vivas del pasado, no vivas del ¿por qué?



Fuente: Concepto del autor.

Te hago esta invitación para que apliques la metodología de *Foco + Simpleza* con sus diez estrategias y que tengas presente esta reflexión de “**liderazgo con humildad**”: si tus colaboradores no te admiran, será muy difícil que logren avanzar con esta metodología; si eres vanidoso, orgulloso, egocéntrico y arrogante no tendrás una empresa, sino un vacío en donde habrá trabajadores, pero nunca un verdadero trabajo en equipo. Por eso, en este capítulo abordé las habilidades directivas que debes tener presente para “**generar admiración y liderar con humildad**”.

En la introducción mencioné que la única persona que te acompaña en la vida es la que tú decides que sea tu compañía para conformar un *proyecto*, esta persona es la única que puede darte ánimo y fuerza. Por eso, este libro se lo dedico a mi esposa, la que me dio la fuerza para iniciar desde cero y que siempre me apoyó. Con ella aprendí la frase que hoy siempre utilizo cuando tengo problemas... “todo va a estar bien”. Te sugiero emprender, pero siempre manteniendo la esperanza de que “todo va a estar bien” y que lleves tu vida con *Foco + Simpleza*.



Tener “*foco*” es tener la “capacidad de hacer renunciaciones”. Al dejar atrás lo que no te beneficia, avanzas más rápido. La otra premisa es la “simpleza”, que la defino en el ámbito empresarial como la “capacidad de hacer que las cosas pasen”. ***Foco + Simpleza*** es una premisa y filosofía, que se debe complementar con otro concepto fundamental, la vida se basa en tener ***Gratitud + Humildad***.



Foco + Simpleza es la convicción, consejo y estrategia que sugiero para hacer renunciaciones y así avanzar más rápidamente, con menos cargas en la vida, haciendo y logrando que las cosas pasen.

