



Congruencia con la estrategia

En la práctica, algunas empresas muestran total consistencia tanto en sus actividades como en su estructura con lo que han definido o con lo que se percibe como su estrategia.

Existe una empresa en Centroamérica con una estrategia de liderazgo en costos, dedicada a la venta de productos de consumo masivo. Esa empresa se caracteriza por contar con una estructura física bastante sobria tanto externa como interna. Al interior de la empresa se pueden observar estantes o anaqueles de madera, sin pintar, productos que son expuestos en las propias cajas de empaque del proveedor, no existe ningún tipo de lujo y aspectos accesorios, inclusive el cliente debe empaquetar sus propios productos. Ese es un claro ejemplo de consistencia con la estrategia.

Igualmente se ve consistencia en otra empresa conocida de venta de artículos para oficina con un concepto y estructura totalmente congruentes con su estrategia, un concepto de lugar amplio, bien surtido, con carritos para compra en grandes volúmenes, tipo autoservicio etc.

Se observa consistencia con la estrategia en los nuevos centros ferreteros y materiales para construcción, orientado a una forma distinta de comprar, con precios accesibles a la mayoría, y apoyados por una fuerte campaña de posicionamiento, en donde se revolucionan los conceptos tradicionales y en donde se convierte en un paseo familiar, ir a buscar artículos para la construcción, en donde también se cuenta con comidas rápidas, banco y facilidades especializadas para aumentar la satisfacción del cliente.

Pero también podrían existir casos que se contradicen cuando una empresa pierde de vista su estrategia fundamental y toma acciones que llaman la atención pues no son congruentes con la estrategia. Podrían ser el caso de una empresa que venda artículos de consumo masivo para lo cual requiere que los clientes sean afiliados. Sus instalaciones cuentan con una serie de adelantos de forma tal que representen un alto "status". Los precios de los artículos serán menores que en otros establecimientos, pero con una calidad superior a lo normal. La ventaja en el precio se obtendría por comprar en cantidades más allá de lo normal, la compra a esos niveles implica que el cliente tenga una buena liquidez financiera, lo cual no es factible para todo el mundo. A pesar de esa clara orientación a un segmento de mercado de alto nivel, sorprendería si sus productos (marca, presentación y precio), se obtienen en un supermercado o auto servicio normal, accesible a todos los niveles, sin los requerimientos de afiliación, etc. Este hecho podría contradecir la estrategia de diferenciación por status, afiliación, etc., lo cual pondría a pensar a los clientes que ven facilidad de obtener los mismos productos sin necesidad de pagar una cuota de afiliación y sin el factor de "status social".



Otra caso podría ser el de una empresa que siempre haya tenido, un mercado cautivo de productos para oficina, estudiantes etc, principalmente por su ubicación geográfica. Los clientes perciben pocos cambios, no obstante se vea un muy buen crecimiento. Uno de los problemas que podría tener esta empresa es la separación que existe entre clientes y productos, lo cual hace un proceso lento, pues solo se atiende con ficha, y directamente por un vendedor, al cual había que explicarle que se quiere. Este trata de interpretar adecuadamente los requisitos del cliente para luego ir a buscar el posible producto solicitado. Sus principales competidores trataran de ingresar a su área geográfica, pero con sus mismas características, debido al éxito que la empresa ha tenido. Esa empresa se puede mantener sin problemas, hasta que llegue un competidor con un concepto totalmente diferente de autoservicio, pasillos grandes, amplio surtido, etc. Es hasta ese momento en que la empresa buscará cambiar su estrategia de ventas buscando emular algunas de las prácticas de su nuevo competidor, pero su estructura física, diseño del local e inclusive distribución de sus productos, debe permitir un proceso ágil y amigable, con una clara orientación de servicio al cliente.

Otro ejemplo de la falta consistencia con la estrategia, lo hizo llegar un lector: *“En algunas empresas claramente orientadas al cliente, la primera pregunta que recibe al acercarse a las cajas de pago, es si ha encontrado lo que necesitaba, durante varias visitas ,en una de ellas siempre encontramos lo que buscábamos, por lo que nuestra respuesta era si, pero con las ganas de ver que ocurría si fuera lo contrario. Esperamos hasta que llegó la oportunidad de que realmente no encontramos el artículo buscado. Fieles a su estrategia el responsable de la caja hizo la consabida pregunta en automático, respondimos con un sonriente NO, a ver que ocurría, la persona siguió normalmente marcando los productos comprados. Por supuesto le preguntamos sobre lo que iba a hacer con la información que le dimos. Para sorpresa nuestra, no sabía que hacer, por lo que pedimos hablar con su supervisor, el cual anotó en una lista el artículo, anotó el correo, teléfono etc. Por supuesto estoy esperando alguna noticia de que llegó el producto”*. Se desarrolla una estrategia, se capacita a los vendedores, pero no se establecen los mecanismos necesarios para operativizar la estrategia, y mucho menos para darle seguimiento.