



Despacio porque urge

En la implementación del **BSC**¹ requiere de una cierta cantidad de elementos necesarios para la obtención de los resultados esperados.

Hay empresas que al no contar con un plan estratégico previo, se han tomado su tiempo para responder a una serie de inquietudes que se les formula a efecto de que conozcan primero su propia realidad. Hemos observado que muchas de las preguntas quedan sin responder por una falta de claridad en que negocio se esta, la necesidad que satisfacen como empresa o bien quienes son sus clientes o sus competidores.

Toda empresa necesita conocer su entorno, tanto como lo interno de la organización para lo cual hay preguntas ineludibles. Parece que muchas empresas a pesar de haber definido su **Misión**, no tienen claro su razón de ser o el servicio que brindan a la comunidad. En entes gubernamentales se estila plantear una **Misión** que se aparta del decreto o ley que le dio origen, lo cual contradice su propia existencia.

Otras preguntas están relacionadas con los clientes, lo cual conlleva otra serie de cuestionamientos. En realidad la definición de clientes, debe ir más allá de identificar cual es el cliente que nos compra, sino el cliente que nos interesa que nos compre, dentro de un segmento de mercado en donde hemos elegido competir y concentrar todos nuestros esfuerzos. No todo aquel que llama a la empresa o entra al negocio es nuestro cliente, ni es el listado de clientes registrado en la base de datos. Tampoco es suficiente con tener una clasificación **ABC**², que considere únicamente el volumen de ventas.

Un cliente estratégico podría caer en la última categoría **C**, pero tiene una gran importancia estratégica, no por lo que nos compra, sino por su alto potencial de negocio que hoy está en manos de la competencia, a este cliente le llamamos **Alfa**. Hay que recordar que a veces son tan importantes los clientes, como los no clientes.

Otro aspecto importante es la competencia, que tampoco son todos los que venden productos o servicios iguales o sustitutos de los nuestros. Así como uno escoge a sus clientes, también escoge a sus competidores, contra los cuales dirigirá su esfuerzo para lograr aumentar la participación de mercado. No podemos entrar en una lucha desigual con el competidor más grande o pelearnos con todos a la vez. Hay que ir escalando posiciones en el ranking según la preferencia de los mismos clientes por los cuales competimos. Cuando hacemos encuestas a nuestros clientes es necesario plantear dos preguntas: ¿para usted quien es nuestro principal competidor?, y la segunda es dentro del listado de competidores, ¿que posición ocupa cada uno de ellos? Si escuchamos correctamente al cliente, nos daremos cuenta que no necesariamente el que señalan como competidor principal, es el que ocupa el primer lugar. Muchas veces nuestro principal competidor puede ser el que viene de tercero o cuarto puesto. Los clientes nos dan señales

¹ BSC, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de los Dres. Kaplan y Norton.

² ABC (Clasificación de clientes mediante la utilización de la ley 80-20 de W. Pareto.



que muy pocas veces escuchamos. En 1988 en Roma, Italia, luego de la adquisición de Firestone por parte de Bridgestone de Japón, quedó muy claro cuando se nos explicó por qué debíamos pensar como el 2do más grande productor de llantas³ del mundo. Cuando se está en primer lugar, lo que sigue es quedar de segundo.

De ese competidor real que está al mismo nivel o viene de segundo o tercero, debemos conocer sus fortalezas y debilidades y contrarrestarlas con nuestra propia realidad. Debemos analizar si las fortalezas del competidor son amenazas para nuestro negocio, debido a nuestras propias debilidades o si tenemos fortalezas para enfrentarlas. Las debilidades del competidor son una oportunidad para nosotros en las cuales podemos aprovechar nuestras fortalezas. Este es un análisis que pocas veces se concluye, una fortaleza que no permite aprovechar una oportunidad o protegernos de una amenaza, no es tal fortaleza.

		ELLOS	
		Fortalezas	Debilidades
N O S O T R O S	Fortaleza		Oportunidad
	Debilidad	Amenaza	

Como no todas las empresas tienen el tiempo para analizar éstos aspectos, los conduce a un proceso acelerado de implementación el cual muchas veces requiere que muchos estos temas sean resueltos en el camino. Un proceso de consultoría parte de que la empresa tenga ciertas definiciones, lamentablemente esto no es siempre cierto, por lo cual deben ser resueltas durante el proceso, en otras ocasiones se da lo que llamamos “parálisis por análisis”, que tampoco contribuye al resultado deseado.

Por otra parte hay que entender que en asuntos de estrategia se deben considerar dos aspectos fundamentales: la *calidad* en la planificación y la *velocidad* en la implementación. Un excelente plan que toma mucho tiempo en ser implementado cuando éste se llega a dar, es probable que los supuestos que lo sustentaron hayan cambiado. Hoy día así es en el mundo de los negocios.

Para mayor información visite www.grupokaizen.com o escriba a kaizen@grupokaizen.com

³ Llantas equivale a tubos, cámaras, neumáticos, cauchos, según cada país.