

Su empresa está orientada estratégicamente?

Con la ayuda de las siguientes ideas, usted puede comprender si la orientación estratégica de su empresa o de su unidad estratégica, es la requerida para ser altamente exitosa.

Tres diferencias

Las empresas exitosas se distinguen de las demás en muchos aspectos y unos de los principales son i) su gran claridad acerca de **la selección de los clientes** que les interesan, ii) su especial **conocimiento del customer value**, es decir de las cosas que tales clientes realmente valoran y iii) su **efectivo modelo operativo**, diseñado para entregarles valor a sus clientes. **Cómo está su empresa en estos aspectos?**

Tres grupos

Treacy y Wiersema presentaron hace unos años un estudio donde encontraron que los clientes se podían agrupar, de acuerdo al valor que esperaban de sus proveedores, así: i) **Grupo 1**, que valora principalmente el desempeño del producto; ii) **Grupo 2**, que valora más el servicio personalizado y la asesoría; y iii) **Grupo 3**, que valora más el tener el menor costo total. **Puede su empresa clasificar sus clientes de esta forma?**

Tres disciplinas de valor

Las empresas deben reconocer en qué grupo se ubican sus clientes y diseñar un modelo operativo que responda efectivamente al valor que reclaman estos. Tales modelos dan origen a las siguientes disciplinas de valor: i) **disciplina de excelencia operativa** (Henry Ford, Ford Motors), ii) **disciplina de liderazgo de producto** (Thomas Alba Edison Menlo Park Lab) y iii) **disciplina de customer intimacy** (Thomas Watson, IBM).

Las empresas de excelencia operativa

Entregan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie en el mercado puede igualar. Su modelo operativo se basa en: i) procesos optimizados, ii) operaciones estandarizadas, simplificadas y centralmente

planeadas, iii) sistemas administrativos enfocados a transacciones ágiles, confiables y amigables y iv) cultura que odia el desperdicio y la ineficiencia.

Las empresas de liderazgo de producto

Se concentran en ofrecer a sus clientes, productos que expandan las fronteras de desempeño. Su propuesta de valor es “el mejor producto”. Presentan al mercado productos muy innovadores. Son creativos, comercializan sus ideas con prontitud y atacan sus propios productos mediante el lanzamiento de mejores versiones. Su modelo operativo incluye: i) foco en los procesos de invención y desarrollo de productos, ii) estructura de negocio muy flexible, iii) sistemas administrativos orientados al resultado y que permitan la experimentación, y iv) una cultura que motive la imaginación y el deseo de crear el futuro.

Las empresas de customer intimacy

Construyen excelentes y efectivos vínculos con los clientes. No entregan lo que el mercado desea, si no lo que cada cliente específico necesita. Son expertos en conocer las necesidades de sus clientes, incluso mejor que lo que las conocen los clientes mismos. Buscan entregar a sus clientes la mejor solución total. La lealtad del cliente es su principal activo. No hacen transacciones, sino que cultivan relaciones. Su modelo operativo incluye: i) obsesión con los procesos de desarrollo de soluciones, administración de resultados y administración de relaciones, ii) estructura de negocios que delega decisiones a empleados cercanos al cliente, iii) sistema administrativo orientado a crear resultados para su selecto grupo de clientes y iv) una cultura que busca soluciones específicas y no generales para clientes con quienes tienen excelentes relaciones.

Una de las tres disciplinas debe ser la más coherente con su estrategia. La recomendación es seguirla con más intensidad y ser un líder reconocido en ella, sin olvidar claro está, las otras dos disciplinas.