

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

**INFORMACION
SOBRE EL LIBRO**

Título Original del Libro:
Outsmart

Autor: Jim Champy

Fecha de Publicación:
7 de Marzo 2008

Editorial: FT Press

Nº Páginas: 208

ISBN: 0132357771

Contenido:

Introducción	1
Ver lo que los demás no ven: Sonicbids	2
Librarse de prejuicios: Minute Clinic	3
Competir utilizando todo lo que sabemos: Smith & Wesson	4
Beneficiarse del éxito de los demás: Jibbitz	6
Crear orden del caos: Partsearch	7
Conclusión	9

¡Aventaja!

Volumen 10-07

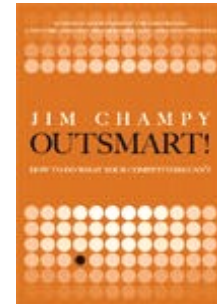
INTRODUCCION

En su nuevo libro, "Outsmart!" (¡Aventaja!), el afamado teórico de la gestión empresarial Jim Champy muestra cómo alcanzar un crecimiento excepcional en la empresa aventajando sistemáticamente a la competencia. El autor detalla los pormenores de unas estrategias reales y prácticas que funcionan en algunas de las entidades empresariales más prósperas de hoy y que garantizarán su crecimiento en el futuro: ver aquello que los demás no ven, librarse de prejuicios, utilizar todo el conocimiento del que se dispone, beneficiarse del éxito de los demás o crear orden a partir del caos son sólo algunas de ellas.

Gracias a esas estrategias descubriremos cómo posicionarnos mejor en el mercado y obtener ventajas competitivas duraderas en productos, ser-

vicios, métodos de entrega y clientes nuevos con necesidades actuales. Ninguna de ellas necesita millones de dólares para su implementación: están al alcance de cualquier directivo dispuesto a comprenderlas.

Los ejemplos que las ilustran han sido seleccionados desde la premisa de que cualquier empresa que crece a más de un 15% al año posee una estrategia digna de atención. Cada uno de esos ejemplos es único y ninguno brinda una fórmula que pueda aplicarse al pie de la letra para obtener unos resultados igual de excepcionales. No obstante, los casos de todas las empresas que se describen tienen numerosas características en común. Ante todo, siguen el sencillo consejo de Peter Drucker, "saber dónde estás, dónde quieres estar y



cómo llegar allí", que elimina la distinción entre la estrategia y la ejecución. En casi todo lo que han conseguido, estas organizaciones han abierto caminos a la vez originales y competitivos. Su exploración del futuro les ha abierto los ojos a las oportunidades que los demás no han percibido y les ha conducido a terrenos que su competencia no se ha atrevido a transitar. En su cami-

EL AUTOR

Jim Champy es uno de los principales pensadores de gestión empresarial de nuestro tiempo.

Su primer best seller, *Reengineering the Corporation*, está considerado como "la biblia" de la ejecución del cambio en los procesos. Su segundo libro, *Reengineering Management*, recibió el reconocimiento de *Business Week* como uno de los

más importantes libros de nuestro tiempo.

Champy es también directivo y consultor experimentado.

no, se puede decir metafóricamente que han descubierto el *Santo Grial* de la estrategia empresarial: la necesidad del consumidor insatisfecha.

Ver lo que los demás no ven: Sonicbids

En una sociedad como la nuestra obsesionada por la imagen y aferrada a cualquier cosa que digan o hagan unos cuantos personajes famosos, es fácil olvidar que existen cientos de miles de artistas con talento que pasan casi desapercibidos. Para todos estos músicos, cantantes, actores, prestidigitadores y demás, hacerse notar y encontrar trabajo es a menudo una tarea muy ardua. Afortunadamente, un empresario de Boston, Panos Panay, mediante su empresa *Sonicbids*, ha creado un servicio que les ayuda a hacerla más llevadera. *Sonicbids*, situada en el puesto 88 de la lista de la revista *Inc.* de los mejores 5.000 negocios privados en EEUU, fue fundada en el 2001 y desde entonces no ha dejado de aumentar exponencialmente sus ingresos: 248.000 dólares en el 2003, 3 millones de dólares en el 2005 y 8 millones de dólares en 2007. Panay ya era un alto ejecutivo en una agencia de cazatalentos cuando descubrió

una gran oportunidad: dado que las grandes agencias estaban interesadas sólo en representar a grandes estrellas, que les garantizaban unos elevados ingresos, la mayor parte del negocio de búsqueda de músicos para otro tipo de conciertos (valorado en unos 15.000 millones de dólares anuales) se desarrollaba de manera desordenada e ineficiente. Panay se dio cuenta de que gracias a las nuevas tecnologías, era posible poner en contacto a miles de aspirantes a músicos y a pequeñas bandas con promotores que necesitaban su talento, y así fue como fundó su propia empresa, *Sonicbids*. Consciente de que la existencia de Internet fomentaba la combinación de productos y servicios, Panay concibió su nueva empresa como producto y servicio al mismo tiempo, poniéndola a disposición de los promotores deseosos de contactar con músicos en busca de una oportunidad. Su experiencia como agente le sirvió para conocer de antemano las enormes dificultades que afrontaban los músicos con necesidad de promotores. Tenían que completar la elaboración de un *kit* de prensa, enviarlo a los cazatalentos o agentes, pasar semanas o meses angustiados en espera de una respuesta, llamar por teléfono para asegurarse de que el *kit* hubiera llegado a su destino y, en muchos casos,

sufrir la frustración del rechazo o la falta de respuesta.

A diferencia de otros emprendedores, que se esforzaban por atraer a los músicos, Panay optó por dedicarse a los promotores. Éstos, a diferencia de los músicos, eran la parte más pasiva y su problema no era encontrar candidatos, sino elegir de entre una multitud de ellos. Lo que *Sonicbids* ofrecía a los promotores era la posibilidad de simplificar la tarea de buscar a un artista y hacerlo gratis, mientras que éste último pagaba una cuota de registro anual. El modelo funciona de la siguiente manera: un promotor que anuncia un concierto en la página web de *Sonicbids* inicia la sesión en su cuenta, donde aparece un listado relativamente manejable de artistas candidatos. Estos ya han leído la oferta, conocen la fecha y el lugar, el tipo de música buscado y los honorarios propuestos. También han pagado la cuota de registro, un proceso que sirve no sólo para generar ingresos a *Sonicbids*, sino también para disuadir a aquellos músicos que envían sus *kits* de prensa de manera indiscriminada a cientos de ofertas. El promotor puede hojear rápidamente el dossier de prensa, escuchar los clips de música, leer cualquier comentario adicional del artista y decidir si su perfil se ajusta a lo que necesita.

Haga su comentario!

Panay ha demostrado tanto su capacidad para el trabajo duro, como su perspicacia para captar lo que los demás no llegan a ver. Uno de sus planes fue ofrecer a los miembros de su comunidad virtual una seguridad de pago digna de las grandes estrellas del entretenimiento. Así, para los artistas con posibilidades de ganar 30.000 dólares por noche, la empresa gestiona el contrato y exige al promotor depositar bajo custodia el 50% de los honorarios. De esa manera, los artistas tienen garantizada la mitad de sus ingresos en el caso de que el promotor cambie de opinión por cualquier razón y los promotores, por su parte, saben que no perderán la otra mitad si los artistas deciden no aparecer.

La visión de Panay no acaba en el mundo de la música. Su empresa ha empezado a introducirse en otro mercado también desatendido y potencialmente aún mayor que aquel. Malabaristas y prestidigitadores ya empiezan a registrarse como usuarios de *Sonicbids* y se espera que actores, supermodelos, escritores *freelance* y conferenciantes hagan lo mismo. El gran reto para el futuro de *Sonicbids* será infundir suficiente confianza en los clientes potenciales como para crear una comunidad verdaderamente masiva y, una vez alcanzada esta meta, convertir su negocio en algo aún mayor al entrar en cola-

boración con las mayores agencias de publicidad del país.

Librarse de prejuicios: MinuteClinic

MinuteClinic es el ejemplo clásico de una empresa cuyos fundadores descubrieron una necesidad insatisfecha y aprovecharon la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio copiando la idea de otro sector sin ninguna relación con la salud. Lo que empezó como el proyecto de unos cuantos socios de Minneapolis hace ocho años, se ha convertido en un fenómeno a nivel nacional en EEUU, con más de 500.000 clientes al año. Cuando *CVS Caremark Corporation* adquirió la compañía en 2007, sus fundadores se reembolsaron 170 millones de dólares. La base sobre la que se asienta el negocio de *MinuteClinic* es el hecho de que muchas enfermedades comunes no requieren tratamiento médico ni hospitalización; pueden curarse de manera segura, asequible y rápida con la asistencia de una enfermera titulada. No se trata de una idea revolucionaria, sino de la simple aplicación del sentido común, tal y como se hace en el mundo del automóvil, donde todo el mundo está de acuerdo en que “*no se necesita un mecánico para cambiar el aceite del coche*”. No obstante, hasta que no

se les ocurrió a los fundadores de *MinuteClinic*, nadie en el ámbito de la medicina se había puesto a buscar analogías con el negocio del mantenimiento de coches. *MinuteClinic* funciona de la siguiente manera: sus centros de atención están abiertos los 7 días de la semana durante al menos 72 horas semanales. En sus escaparates se indica claramente las enfermedades que pueden ser tratadas y el precio correspondiente. Unas veinticinco dolencias, desde alergias hasta sinusitis o eliminación de una sutura, se tratan a un precio que raramente sobrepasa los 59 dólares por visita, que están cubiertos en su mayor parte por el seguro.

Por lo general, en cada establecimiento hay una enfermera titulada y con licencia para recetar fármacos. No obstante, sólo se atienden dolencias que pueden identificarse rápidamente. La compañía posee protocolos estrictos y un sofisticado software para confirmar el diagnóstico y descartar casos verdaderamente serios. Por ejemplo, un niño con fiebre de más de 38° C debe referirse inmediatamente a un médico. Cada centro cuenta con una línea telefónica directa con un médico, para el caso de que la enfermera necesite hacerle alguna consulta, y el informe de cada visita se envía al médico de cabecera de cada paciente. La mayoría de los

“...perspicacia para captar lo que los demás no llegan a ver.”

Haga su comentario!

enfermos reciben tratamiento durante unos 10-15 minutos. Sin embargo, para el caso de que varias personas lleguen al mismo tiempo y tengan que esperar más de cinco minutos, la compañía ha creado una solución sencilla e inteligente: se les entrega un "busca" que les avisará cuando se acerque su turno, así que pueden dedicar ese tiempo de espera a hacer alguna diligencia en los alrededores.

Los fundadores de esta compañía fueron capaces de librarse de prejuicios y aprovechar una oportunidad bastante obvia, aunque oculta para muchos, de extender las prácticas del comercio minorista a la salud. Mientras las otras empresas del sector estaban concentradas en la solución de problemas como el diagnóstico y el tratamiento, *MinuteClinic* cambió la manera en que se prestaban los servicios de salud. El cambio fue tan simple como profundo.

Lo que *MinuteClinic* descubrió, y que su competencia no veía o ignoraba, fueron ciertos fallos en el sistema de salud norteamericano. El desafío de la salud en EEUU hoy es enorme y los pacientes pierden tanta paciencia como dinero para pagar unos gastos médicos cada vez más altos. El antiguo sistema de servicios de salud centrado en el médico pierde progresivamente terreno. Son cada vez más las personas que utilizan Inter-

net para informarse de sus problemas físicos y se muestran más exigentes a la hora de pedir explicaciones claras y sinceras a los facultativos sobre diagnósticos y tratamientos. Al mismo tiempo, los costos de los seguros médicos se han disparado, mientras que la capacidad del asegurado para elegir entre la oferta de servicios se reduce y el número de los asegurados disminuye día a día. En muchas partes del país, los pacientes se ven obligados a pasar horas para ser atendidos en las urgencias y su salud corre un alto riesgo si enferman o se lesionan durante un fin de semana. El éxito de *MinuteClinic* fue la consecuencia de una comprensión profunda del valor médico y minorista. Sus fundadores dieron el paso decisivo para convertir los servicios de salud en estandarizados, prácticos y asequibles. Aunque este objetivo nunca podrá alcanzarse del todo (basta pensar en la cirugía a corazón abierto o en los tratamientos anti-cáncer), el modelo que representa *Multiclinic* puede aplicarse, con todas las precauciones y modificaciones necesarias, a una amplia gama de dolencias y procedimientos que son la práctica estándar en la salud.

Competir utilizando todo lo que sabemos: Smith & Wesson

Smith & Wesson posee el atractivo innegable de una leyenda americana. Durante su larga historia la compañía ha ido armando a los combatientes de la Guerra de Secesión norteamericana, a los pioneros del Oeste y a la caballería del ejército. Los ejércitos, las marinas y las policías del mundo tuvieron como modelo favorito el revólver nº 10 de 1899; Clint Eastwood popularizó la "Magnum 44" de *Smith & Wesson* en las películas de *Dirty Harry*.

En los años 70 del siglo XX, S&W dominaba el mercado de armas cortas, destinadas a los cazadores, los deportistas profesionales y los militares. También abastecía al 98% de las policías norteamericanas. Sin embargo, justo por aquellas fechas, los fabricantes extranjeros empezaban a entrar en EEUU, donde la S&W era demasiado autocomplaciente como para advertir el peligro. Ya a principios de los 80, la compañía austríaca de armas *Glock* ofrecía a los departamentos de policía su nuevo modelo de pistola ligera de polímero. Después de unos años, y a pesar de la confianza en que ningún policía norteamericano llevaría un arma de plástico, *Glock* llegó a hacerse con el mercado casi completo de la policía. A la compañía S&W no le quedaba otra alternativa que dejarse absorber por la londinense *Tomkins*, en 1987, y por tan sólo 112 millones

Haga su comentario!

de dólares. Tras varios avatares legales y comerciales, S&W fue adquirida en 2001 por un grupo de inversión norteamericano por la ridícula cantidad de 12 millones de dólares. Su suerte en los tres años siguientes no parecía dar señales de mejora, hasta que el grupo contrató a un nuevo director general, Michael Golden. Utilizar la experiencia para resolver problemas empieza por aprender todo lo que sabemos sobre ellos. Tan pronto como entró en sus nuevas oficinas, Golden se dio cuenta de que en S&W nadie sabía nada de lo que hacía cada uno: la división de producción fabricaba armas, sin preocuparse si la cantidad era necesaria o no; en ventas no tenían objetivos concretos, desconocían si la compañía necesitaba ingresar 10 ó 20 millones de dólares al mes y, en definitiva, parecía que nadie hablaba con nadie. Esta situación empezó a cambiar inmediatamente bajo la dirección de Golden. El nuevo director convocó la primera de sus reuniones diarias con los vicepresidentes de ventas, operaciones y otras áreas principales más sus asistentes. El tema del encuentro fue el intercambio de información: los responsables de ventas informarían sobre los pedidos recibidos el día anterior, los de producción, sobre el número de productos fabricados, etc. En cada caso, la realidad se compa-

raba con los objetivos propuestos y, si existían discrepancias entre los asistentes, se esperaban explicaciones o planes para superarlas cuanto antes. Golden era un hombre muy experimentado en gestión de marcas ya desde su trabajo anterior en la compañía *Kohler*, y pronto empezó a recopilar toda la información que pudo sobre la marca S&W. Así, descubrió que la conciencia de la marca entre la población era de un sorprendente 87%, independientemente de si eran personas a las que les gustaban las armas, de si eran hombres o mujeres, de la costa este u oeste. La reacción de todos ellos a la mención de S&W era muy positiva. La marca simbolizaba el espíritu americano: la Guerra Civil, el Salvaje Oeste y Clint Eastwood. Incluso en aquellos segmentos donde S&W no tenía presencia alguna, como escopetas, rifles o sistemas de seguridad del hogar, la marca era una de las favoritas. La estrategia de los predecesores de Golden había consistido en dominar un mercado nicho, centrándose totalmente en las armas cortas en EEUU. El nuevo director, por el contrario, tenía planes mucho más ambiciosos. Ante todo, quería dar un paso de gigante en la expansión del negocio de armas cortas. Una vez conseguido esto, planeaba diversificar la oferta y entrar en otros mer-

cados, en los cuales el nombre de la marca no gozaba de tanto prestigio. Se puso de nuevo a buscar información. Encargó una investigación donde se demostraba que el personal de ventas de la compañía, sin formación especial en la materia, vendía tres veces más que los agentes independientes. Como consecuencia, decidió despedir a estos últimos y contratar a nuevos vendedores para la región occidental del país. S&W creó un programa de formación intensivo para su propio personal de ventas, tanto para los veteranos como para los recién contratados en sustitución de los agente sin dependientes. En este programase les enseñaba cómo formar, a su vez, a los dependientes de las tiendas para comercializar los productos de la compañía, o cómo organizar eventos especiales en los establecimientos o unas prácticas de tiro para que los clientes probasen el manejo y respuesta de las armas. Los resultados de las nuevas medidas fueron tan inesperadamente buenos que sus protagonistas todavía no dan crédito cuando lo recuerdan. En el primer trimestre de 2004, tras el despido de la mitad de los agentes de ventas y con los nuevos sustitutos apenas familiarizados con el trabajo, las ventas subieron un 8% en comparación con el año anterior. En lo que quedaba del

“Utilizar la experiencia para resolver problemas empieza por aprender todo lo que sabemos sobre ellos.”

Haga su comentario!

año, la tendencia continuó hasta alcanzar al final el 52%.

Al reorganizarse el negocio de armas cortas según sus deseos, Golden inició la campaña de promoción de la marca S&W. Su objetivo era el mercado de las armas largas, rifles y escopetas, que, con un valor de mil millones de dólares al año, resultaba un 60% mayor que el de las armas cortas. El paso inicial de la compañía en este terreno fue el lanzamiento de la primera arma larga de su historia: un rifle táctico, diseñado tanto para tiradores deportivos como para el personal policial o militar. Sin ninguna otra promoción, salvo un comunicado de prensa, los pedidos empezaron a registrarse en masa.

En poco tiempo, S&W conquistó el 10% de este mercado y la confianza de Golden en el poder de la marca se vio justificada.

Los años siguientes trajeron la introducción de nuevas líneas de productos y mayor diversificación. También se realizaron grandes inversiones (más de 40 millones de dólares) en la construcción de nuevas plantas y la modernización del equipamiento. Todo ello ha impulsado la productividad sin perjudicar los salarios de sus empleados, ya que la demanda de los productos de S&W, tanto antiguos como nuevos, no deja de crecer.

Beneficiarse del éxito de los demás: Jibbitz

A menudo ocurre que un nuevo producto resulta tan novedoso o atractivo que genera un movimiento, una mística o una subcultura entera de consumidores leales y ávidos de comprar todo lo relacionado con su marca sagrada. Esto sucede con marcas de lujo como *Porsche, Rolex, Tiffany, Wedgewood o Purdy*, y también con otras que se encuentran un poco por debajo de ellas, como *Harley-Davidson, NASCAR, Budweiser, Silverado, Apple* y muchas otras. Sus nombres se convierten en símbolos, revestidos de poder y sentido para sus fans incondicionales.

Las personas que desarrollan una fuerte identificación con marcas conocidas crean mercados secundarios para aquellos emprendedores lo suficientemente ágiles como para aprovechar el éxito de los demás. Sin embargo, aprovechar la plataforma creada por otra compañía para los propios fines no está exento de riesgos.

Las empresas que se aventuran por el camino de complementar un producto estrella con productos o servicios añadidos pueden verse ahogadas en el intento. También es cierto que estos productos complementarios crean enormes beneficios, tanto para las grandes compañías en torno a cuyas marcas

surgen como para las empresas que los conciben. Cuando un nuevo producto estrella provoca la aparición de todo tipo de accesorios (decoraciones, extensiones, mejoras, etc.), el revuelo consigue hacerlo aún más atractivo a causa de los clientes, la publicidad y las nuevas utilizaciones que genera.

Jibbitz es un ejemplo de empresa que ha llegado a dominar esta estrategia a la perfección. Su historia es la de unas personas normales que se dieron cuenta de un hecho aparentemente simple, pero obviado por los demás, y decidieron convertirlo en un gran negocio. Por lo general, el emprendedor mejor posicionado para crear accesorios de una gran marca es el cliente más fiel. Sheri Schmelzer, fundadora junto a su marido de *Jibbitz*, era una ama de casa de Boulder, Colorado, entusiasta de las famosas sandalias multiuso, fabricadas de resina especial, "Crocs". Un día de 2005, Sheri estaba trabajando con sus tres hijas pequeñas en unos diseños de artesanía. Toda la familia era fan de las Crocs. En un momento, a Sheri se le ocurrió decorar una de las sandalias esparcidas alrededor con una flor de seda que acababan de fabricar. El efecto les gustó tanto a ella como a sus hijas que decidieron decorar de la misma forma todas sus sandalias. Cuando su marido llegó esa

“...aprovechar la plataforma creada por otra compañía para los propios fines no está exento de riesgos.”

Haga su comentario!

noche a casa, y vio lo que la familia había hecho, se convenció de que tenía delante de sí una oportunidad de negocio.

En los días siguientes no perdió un minuto en patentar la idea, organizar la empresa y ponerle un nombre, *Jibbitz*, inspirado en el apodo de su esposa. Ésta, por su parte, compró materiales más duraderos, los pegó en las sandalias de sus hijas y las envió con ellas al colegio, donde causaron una verdadera sensación.

Para satisfacer la nueva demanda creada en el colegio de sus hijas, Sheri y su marido Rich instalaron una pequeña línea de producción en el sótano de su casa. Las nuevas *Jibbitz* se vendían a un precio de 2,50 dólares, y en pocos meses obligaron a la familia a trasladar la producción a otras instalaciones y a contratar ayudantes.

El 9 de agosto de 2005, día de su aniversario de boda, los Schmelzer lanzaron la página web de *Jibbitz*. El sitio no tardó en colapsarse, con unos 200-250 pedidos al día. Pronto los comercios se dieron cuenta del nuevo mercado y realizaron sus propios pedidos. La primera oficina se convirtió en un enorme almacén y la producción fue subcontratada a una empresa china.

El fenómeno *Jibbitz* se beneficiaba, por supuesto, de la moda del calzado Crocs y cada vez eran más los consumidores deseosos de de-

corar sus sandalias. Sheri se vio desbordada por las peticiones de nuevos diseños. Los niños pequeños querían llevar a sus personajes favoritos de dibujos y los adolescentes, las imágenes de sus estrellas favoritas de rock o rap. Sin embargo, el atractivo de *Jibbitz* no quedaba limitado sólo a los jóvenes. Los clientes de mediana edad también aparecieron, reclamando motivos como girasoles o mariposas. Como emprendedor inteligente, Rich Schmelzer también pensaba en el futuro de su empresa. Sabía muy bien que beneficiarse del éxito de las sandalias sería posible sólo hasta que ese éxito durase. Por ello, y a pesar de la demanda cada vez más elevada de ornamentos para las Crocs, él y su mujer se volcaron en el diseño de nuevas líneas de productos, tales como gemelos, cinturones, brazaletes para los tobillos, tocados o todo aquello que disponía de orificios en los que el cliente pudiera insertar el ornamento. Posteriormente, los Schmelzer fueron más allá de accesorios para este tipo de productos y lanzaron una línea de adornos colgantes para teléfonos móviles y pulseras. En el verano de 2006, la empresa contaba con 40 empleados y sus productos se vendían en unas 3.300 tiendas repartidas entre EEUU, Europa y Oriente Medio. Finalmente, ese mismo año, la compañía *Crocs*

anunció la adquisición de *Jibbitz* por un valor de 10 millones de dólares en efectivo, convirtiéndola en su subsidiaria, con Rich Schmelzer como presidente y Sheri como directora de diseño. Todo ello fue posible gracias a la imaginación de esta y el talento para los negocios del primero, que supo beneficiarse del éxito de un tercero y aprovechar su popularidad.

Crear orden del caos: Partsearch

En el año 2001, el negocio de las piezas de recambio para artículos duraderos de consumo era un verdadero caos. Los consumidores estaban insatisfechos y los comerciantes no se ocupaban del problema o no sabían cómo resolverlo. No había manera de tener a mano en la tienda miles de piezas de una docena de fabricantes diferentes: los clientes se veían obligados a hacer todo tipo de malabarrismos para realizar el pedido de los artículos que necesitaban (buscar los números de serie de los repuestos, los números de serie del aparato, etc.) y esperar pacientemente su llegada. En este momento aparecieron Dean Summers y Glenn Laumeister. El primero era director de una cadena de tiendas de electrónica, familiarizado con la rutina mencionada y las frustraciones del cliente; el segundo, un

Haga su comentario!

empresario veterano especializado en aplicaciones tecnológicas para la solución de problemas de negocios complejos. Juntos fundaron una empresa que iba a introducir orden en el caos del negocio de las piezas: *Partsearch Technologies*. Desde el primer día, *Partsearch* se dedicó a ayudar a los comerciantes, técnicos y consumidores a moverse a través del laberinto de los millones de piezas. Se trataba de un mercado que nadie jamás había intentado organizar. Como ejemplo de la complejidad del mismo, basta señalar que el listado de repuestos de cada fabricante estaba configurado de una manera diferente. Ante este panorama, la idea fundamental de los fundadores de *Partsearch* fue la de crear un catálogo en el cual cada objeto electrónico o electrodoméstico figurara con el listado completo de todas sus piezas. Algo muy simple, pero que no se había hecho hasta entonces. Hoy en día, el catálogo de *Partsearch* incluye unos 8 millones de piezas y accesorios para más de 560 marcas de productos electrónicos de consumo, electrodomésticos, dispositivos inalámbricos y equipamientos eléctricos exteriores. Entre sus clientes se encuentran *Best Buy*, *Circuit City*, *Radio Shack* y *CompUSA*. Los servicios de la empresa no son exclusivos para las tiendas, sino que

están a disposición de clientes individuales, fabricantes y servicios técnicos. En 2006, *Partsearch* registró unos ingresos por valor de 63,7 millones de dólares y una tasa estable anual de crecimiento del 85%. Todo ello fue posible porque dos amigos se interesaron en la oportunidad que les ofrecía un mercado caótico. La idea inicial para *Partsearch* les pareció a sus fundadores un negocio directo, concreto y claramente al servicio del cliente. Mientras que algunos sectores como el automovilístico se descartaron desde el principio como objetivos (fabricaban y vendían sus propias piezas y accesorios), la cadena de abastecimiento de los fabricantes de bienes de consumo duraderos era más fragmentada, ya que la principal preocupación de las empresas del sector era fabricar el producto y venderlo sin más. A Summers y Laumeister les pareció probable que estos fabricantes se mostrarán encantados de que alguien se encargara de proporcionar piezas de repuesto para sus productos y que, junto con sus puntos de venta, serían los socios ideales para la nueva empresa. Laumeister decidió concentrarse en dos mercados principales: los técnicos profesionales que reparaban electrodomésticos y otros aparatos electrónicos y los consumidores individuales. Entre

éstos últimos, se prestaría una mayor atención a aquellos con los conocimientos y la paciencia necesarios para hacer reparaciones por su cuenta, por ejemplo, quienes fuesen capaces de desmontar una secadora y reponer la pieza dañada. El centro de llamadas de la empresa o su página web estarían a disposición de las preguntas que cualquiera de los dos grupos pudiera formular. El objetivo de Laumeister fue crear un sistema que permitiera, por ejemplo, a un visitante online buscar el modelo *Sony KV27*, ver un listado organizado de todos sus componentes y que el cliente pudiese escoger con facilidad el que precisaba. La idea era novedosa, y tuvieron que pasar varios años hasta que los fabricantes accedieron a colaborar en la creación de una cadena de abastecimiento eficaz, adaptada al consumidor. El socio decisivo resultó ser *Best Buy*, la cía que vende productos y servicios de tecnología y ocio en más de 900 tiendas en EEUU y Canadá. Antes de la aparición de *Partsearch*, un cliente de *Best Buy* que necesitara reemplazar la batería de su portátil tenía que rellenar una hoja de servicio en la tienda y dejarla allí. La computadora se enviaba a otra localidad para su reparación y, pasado un tiempo, retornaba a la tienda y se llamaba al cliente para concertar la cita de la entrega. En la

Haga su comentario!

práctica, esto significaba que, por lo general, el cliente tenía que acudir al menos dos veces a la tienda y pasar sin su computadora unas dos semanas; mientras, *Best Buy* corría con los gastos de envío y el tiempo que sus empleados dedicaban a sustituir la batería.

Tras la externalización de este servicio a *Partsearch*, un cliente que necesite una nueva batería para su portátil sólo tiene que pedirla bien en la tienda de *Best Buy*, por teléfono o bien en *Bestbuy.com*.

Partsearch recibe y completa el pedido en pocos días. De hecho, los empleados de la empresa de Laumeister nunca entran en contacto físico con la pieza; lo que hacen es supervisar que el fabricante o proveedor la proporciona, empaqueta y envía al cliente. Una vez recibida, este la instala por su cuenta con la ayuda de un operador telefónico de *Partsearch*. La visión global que tiene Laumeister para su compañía no es otra que convertirse en “*el aglutinante que mantiene unido todo el negocio de las piezas*”. Esta meta parecía inalcanzable en un sector anticuado y fragmentado hasta que la experiencia de *Partsearch* demostró que era posible.

Conclusión

Las acciones de las empresas perfiladas en “*Outsmart!*” no son convertibles en nin-

guna fórmula exacta cuyo seguimiento conduzca inevitablemente al éxito. Sin embargo, las diferencias entre ellas y las empresas que operan de manera tradicional son visibles y llamativas. Estas diferencias nos sugieren algunas lecciones generales que los empresarios más avezados pueden aplicar a cualquier negocio al que se dediquen.

Ante todo, *la ambición importa*. Las empresas que aventajan a su competencia buscan un crecimiento espectacular, mientras que las que carecen de esa ambición se contentan con un crecimiento gradual. Las PYMEs con una estrategia y capacidad de ejecución excelentes pueden duplicar, o triplicar, su tamaño cada dos o tres años. Aunque para las grandes empresas esto sería más difícil por efecto de la escala, ese hecho no debe convertirse en una excusa para no crecer.

Prima la intuición. Las empresas que aventajan a sus competidores toman decisiones estratégicas basadas principalmente en la intuición, mientras las demás a menudo acaban atrapadas en demasiada investigación y análisis. Las primeras ensayan continuamente sus ideas en el mercado y son partidarias de utilizar Internet para obtener la opinión del consumidor. En cambio, en las grandes compañías ocurre muy frecuentemente que sus distintos departamentos

o divisiones acaban siendo un obstáculo para el conocimiento de esa opinión. Una vez reemplazada la realidad por la fantasía, incluso una buena intuición sirve de poco. *Prevalece el enfoque*. Las empresas aventajadas permanecen centradas en aquello que mejor saben hacer, mientras que el resto, en su búsqueda de nuevas ideas, acaban perdiendo el sentido del propósito en el proceso. La búsqueda de nuevas vías para fomentar el crecimiento es tan necesaria para unas como para otras, pero las primeras se diferencian de las segundas en que concentran toda su atención en los consumidores y mercados, que conocen a la perfección, o en sus necesidades bien definidas. *El cliente es lo más importante*. Las empresas aventajadas se esfuerzan por descubrir cómo pueden servir mejor a sus clientes, mientras que las otras fijan su atención en sus competidores. Los nuevos productos y servicios de las primeras son el fruto de una atención continua y casi fanática a los problemas de los consumidores, mientras que las segundas olvidan que cubrir las necesidades de los clientes es una manera mucho mejor de diferenciarse competitivamente que tratar de vencer a la competencia.

La tranquilidad ayuda. Las empresas aventajadas aceptan el riesgo como un factor

“Las empresas aventajadas permanecen centradas en aquello que mejor saben hacer...”

Haga su comentario!

normal en los negocios, no temen cometer errores sino que se preocupan de recuperarse y aprender de ellos; las otras dejan que el riesgo afecte sus decisiones y dificulte su progreso. A menudo, la miopía de los accionistas impide que muchas de estas otras compañías hagan lo necesario para reactivar su crecimiento, aunque el riesgo está también en el mejor interés de esos mismos accionistas.

El espíritu innovador permanece vivo. Las empresas aventajadas poseen una cultura corporativa que valora y promueve la innovación; en las que no lo son, la innovación es un proceso arduo. La innovación debe enraizarse profundamente en la cultura de la empresa y ser fomentada a cada paso. De no ser así, las buenas ideas se pierden.

La cultura es lo que motiva. Las empresas aventajadas se sirven de la cultura corporativa para gestionar el comportamiento de sus empleados, mientras que el resto recurre a normas y controles. Los valores y creencias compartidas motivan y controlan el comportamiento. Las normas y controles que dominan la vida corporativa de muchas grandes compañías a veces parecen un insulto a la inteligencia y la integridad de sus empleados. En esas organizaciones se presume que sus empleados, si pudieran y en ausencia de las normas y contro-

les, harían lo incorrecto. En las empresas aventajadas prevalece la opinión totalmente contraria. *Todos participan.* Las empresas aventajadas involucran a todo su personal en la creación y ejecución de la estrategia, mientras que en las otras la estrategia no es más que una abstracción. La búsqueda de la excelencia en todo lo que una empresa hace crea oportunidades para la participación de todos, sea contribuyendo con ideas o ejecutándolas. La inclusividad fomenta el crecimiento de una empresa, al permitir que cada uno de sus empleados se vea a sí mismo como un colaborador en la creación o la ejecución de la estrategia, no como un simple peón manejado desde arriba.

Los casos de las compañías aventajadas nos enseñan que las buenas ideas son raras y valiosas. Cuando aparece una, debemos aprovecharla y ponerla en práctica cuanto antes. Lo que más debe preocuparnos es si es la adecuada para nuestro negocio y si satisface las necesidades de nuestros clientes, sin reparar demasiado en el riesgo que conlleva. Si resulta que nos hemos equivocado, aprendamos del error y tratemos de hacer algo distinto. Lo importante es estar siempre listo para la acción.

**Haga su
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**