



Libro Deje atrás a los clones de la Maestría en Administración de Empresas

Guía alternativa para la estrategia, la mercadotecnia y la imagen de marca competitivas

Dan Herman
Paramount, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

El libro de Dan Herman no es sobre las maestrías en administración de empresas (MBA); simplemente está mal titulado. De hecho, su tema es el poder continuo de la diferenciación de productos, y desafía el modo en que los mercadólogos conceptualizan su trabajo. Explica cómo “electrificar” a los consumidores mediante la creación de productos y servicios innovadores que sus competidores, “clones de MBA”, no desean imitar, otorgándole así a usted el monopolio. Herman aparece como un estratega audaz, pero como su pensamiento es matizado y complejo, su libro es, a menudo, difícil de seguir. Aun así, *BooksInShort* lo considera un texto útil para la estrategia de mercado, y lo recomienda a todo mercadólogo. Aunque decida no seguir la lógica de Herman en cada punto, aprovechará sus ideas inteligentes y dejará atrás a todos esos clones de MBA.

Ideas fundamentales

- Los graduados de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) tienden a pensar y actuar en formas muy convencionales – y predecibles.
- Compita con estos individuos y sus empresas en los términos que usted fije.
- Desarrolle la diferenciación como una “ventaja injusta” que lo inmunice de la competencia.
- Una ventaja injusta funciona exactamente igual que un “monopolio privado”.
- Los “clones de MBA” no intentarán seguir su ejemplo; no son creativos.
- “Electrifique” a sus clientes con beneficios intangibles realmente diferentes y únicos.
- Este tipo de diferenciación enfatiza los beneficios “secundarios” de un producto.
- Lleve a cabo un “escaneo de oportunidades” de su entorno, mercado, clientes, producto y compañía para descubrir nuevos ángulos que se puedan explotar.
- Pruebe 10 tácticas para encontrar oportunidades para su marca, incluyendo el alza y baja del mercado, y el enfocarse en mercados y consumidores inexplorados.
- Anótese puntos con “marcas a corto plazo” que atraen a los consumidores.

Resumen

Obtenga una “ventaja injusta” sobre sus competidores

¿Cree usted que las estrategias a largo plazo hacen exitosa su compañía? Piense de nuevo. “Largo plazo” deja de existir cuando un negocio se mueve tan rápidamente como sucede ahora. Así que ¿cómo piensa estar por encima de la competencia con esos directores ejecutivos cargados de MBAs? No caiga en la trampa de los rutinarios “clones de MBA” que repiten las mismas estrategias de siempre. Adelántese a sus competidores. Tenga una ventaja injusta sobre ellos a través de una diferenciación digna de atención.

“La mayoría de las reglas de estrategia, mercadotecnia e imagen de marca que aprendió ya no son relevantes”.

Puede dejar atrás a los clones de MBA, aunque representen la crema y nata de las escuelas de administración. Ésa es su fortaleza, pero también su debilidad. Todos han estudiado lo mismo y, como buenos clones, todos piensan igual: deciden estrategias del mismo modo, compiten por los mismos clientes y crean productos que se ven iguales para el cliente. En cambio, usted puede ganar en sus propios términos al crear una ventaja competitiva única.

“Una gran debilidad del pensamiento de los clones de MBA es un entendimiento confuso de la estrategia (creen que es algo distinto de la diferenciación)”.

Competir por precio no lo ayudará. Sus rivales siempre lo igualarán y bajarán las ganancias para todos. A los consumidores, el precio no les importa tanto; no les importa gastar más para tener lo que realmente desean. Una ventaja competitiva injusta tiene dos características principales:

1. **Los consumidores creen que su producto es absolutamente irremplazable** – Los clientes ultraleales de Apple son devotos a los iPods, Macs y todo lo que sea Apple.
2. **Su producto es tan especial que nadie tratará de copiarlo** – Virgin Airlines hace que volar sea divertido para sus pasajeros; ofrece masajes y manicura durante el vuelo. Estas tácticas raras funcionan, pero los competidores serios de Virgin no las duplicarán.

“El mercado no se maneja por precios ni el consumidor tampoco. Los mercadólogos son quienes se manejan por precios”.

Las compañías que crean ventajas injustas desarrollan “monopolios privados”. Satisfacen a sus clientes al ofrecer productos verdaderamente únicos. Los clones de MBA rara vez siguen ese camino. La estrategia implica opciones, y a los MBA les disgusta dejar algo del mercado para enfocarse sólo en una parte de él. Tienen miedo de desviarse de las tácticas comunes que aprendieron en la escuela de administración; todos usan los mismos planes anticuados y terminan peleándose entre sí.

“Para obtener una ventana de tiempo suficientemente grande para permitirle volverse muy rico, debe crear una gran diferencia que aturda a sus competidores, cree dudas en sus mentes ... y los paralice”.

Use el “enfoque aventajador” para que su compañía cambie de ruta. Su producto necesita una ventaja competitiva, ganancias y atractivo frente al cliente: un trípode estratégico. Esta “Fórmula Única de Éxito” (USF, por sus siglas en inglés) consiste en crear una ventaja, un plan y una identidad para la mercadotecnia. Los clones de MBA nunca adoptarán este enfoque porque todos creen en tres mitos comunes:

1. **“Debe ser mejor que sus competidores”** – Falso; si puede igualar a sus competidores, también puede vencerlos con “mercadotecnia electrizante” para ofrecer un producto que todos deben tener.
2. **“Para tener éxito, debe granjearse el aprecio de tantos consumidores como sea posible”** – No necesariamente; puede tener éxito con un segmento más pequeño de clientes que esté apasionado por su marca.
3. **“Necesita ... una ventaja [sobre un producto] en un parámetro que se considere importante”** – Totalmente falso; los clientes consideran productos que cubren sus necesidades, pero sólo eligen marcas que vean como distintivas.

“Diferenciación secundaria”

Para lograr una ventaja injusta, enfóquese en la diferenciación secundaria. Sus clientes ya cuentan con los “beneficios básicos” de su producto. Los beneficios básicos de un teléfono celular son que proporciona no sólo teléfono, sino también cámara, unidad de mensajería y demás. Si trata de mejorar un beneficio básico, sus competidores rápidamente harán lo mismo, y nunca avanzará. Vaya más allá de lo básico para sobresalir (y alejarse) de los clones. Los relojes Swatch gustan por sus artísticas carátulas y sus originales extensibles, ambos diferenciaciones secundarias que nadie ha imitado. Para encontrar lo secundario:

- Descubra las necesidades de sus clientes e investigue qué les satisface hoy.
- Desarrolle nuevas soluciones que den mejores resultados.
- Cree un USF que incluya su “estrategia competitiva, modelo de negocios, concepto de marca y ... plan de realización”.

“La prueba definitiva de su estrategia es la prueba del consumidor. ¿Hará (o no) lo que usted quiere que haga?”

Fundamente su estrategia en factores que lo diferencian de la competencia. Intente:

- **“Satisfacer una necesidad insatisfecha”** – Los clientes no han encontrado todo lo que necesitan en un producto.
- **Proporcionar una “nueva satisfacción para una necesidad ya satisfecha”** – Sea mejor que la competencia al ofrecer un diferenciador secundario.
- **Ofrecer “satisfacción de una motivación que se regenera”** – Encuentre la nueva moda de este mes, que lo llevará a lo que esté de moda el mes siguiente, y de ahí en adelante.
- **Crear “satisfacción fantasiosa de una motivación insaciable”** – Ciertas personas quieren ser siempre jóvenes, así que invierten en cosméticos, cremas faciales y cirugía plástica. Siempre están listos para el siguiente producto contra el envejecimiento.

“Escaneo de oportunidades”

Utilice el método de escaneo de oportunidades (“O-scan”) para analizar el mercado y determinar su lugar en él. El O-scan examina cinco segmentos concéntricos para encontrar las oportunidades más prometedoras. Explore estos cinco círculos de afuera hacia adentro:

1. **“Contexto”** – Entienda las tendencias culturales y de negocios, las consideraciones políticas, las nuevas tecnologías y los problemas de seguridad en su mercado.
2. **“Consumidores”** – Analice el comportamiento de compra y las influencias. Identifique a los clientes a quienes potencialmente podría llegar.
3. **“Mercado”** – Conozca a los participantes principales, los representantes de su producto, y las prácticas de distribución y venta.
4. **“Competencia”** – Identifique a sus competidores actuales y futuros. Vea las “reglas de la competencia, especialmente las implícitas que [la gente] obedece sin saberlo”.
5. **“Nosotros”** – Acepte sus habilidades, rentabilidad, recursos y debilidades.

“Hoy, un lapso de cinco años es ‘largo plazo’”.

Saque el mayor provecho de las “herramientas de investigación y análisis” disponibles para obtener respuestas de mercadotecnia. Puede “acercar el lente” al O-scan para ver “qué pasa ahora”. Para determinar su mercado potencial, “aleje el lente”. Identifique a los posibles clientes, luego examine la factibilidad y rentabilidad de implementar las oportunidades que identifica el O-scan. Su meta es crear una ventaja competitiva en la mente de sus clientes de manera que distingan su producto. Puede elegir entre múltiples metodologías de O-scan. La “segmentación contextual” estudia a los consumidores según la forma como el contexto afecta sus compras. Por ejemplo, los aventureros compran vehículos más equipados y con más accesorios que aquellos que muy ocasionalmente se atreven a cambiar de ruta. El método “ForeSearch” se enfoca en las opiniones de los consumidores basadas en sus emociones y expectativas. A mediados de los años 90, la investigación de mercado de Chrysler descubrió que los conductores anhelaban el regreso a los viejos tiempos, así que el fabricante creó el PT Cruiser, la furgoneta por excelencia de los 40. Examine, además, estos 10 “ángulos de búsqueda” para descubrir oportunidades para su marca:

1. Identifique los criterios de compra predominantes de los clientes para su mercancía.
2. Considere nuevas clasificaciones de productos y segmentos de clientes.
3. Especule cómo su compañía puede convertir a los no compradores en compradores.
4. Enfóquese en consumidores que su competencia no ha explorado.
5. Busque oportunidades de venta que su empresa tienda a ignorar.
6. Encuentre consumidores mal atendidos en sus mercados.
7. Piense en agregar un producto de lujo en su línea de mercado en masa.
8. Piense en agregar un producto de mercado en masa en su línea de lujo.
9. Desarrolle nuevos productos que los consumidores puedan canjear por otros de mayor o menor precio cuando quieran.
10. Asegúrese de que los consumidores compartan su visión positiva del producto.

Marcas dignas de atención

Su marca es de suma importancia; escuchar su nombre crea la “anticipación que los consumidores sienten por un beneficio específico ... de una compañía, producto o servicio”. Con las mejores marcas, estos beneficios son intangibles; estos elementos distinguen a su marca y deben ser componentes básicos de su estrategia competitiva. Éstas son las 10 tácticas para descubrir los beneficios intangibles de su marca:

1. **“Crear una conexión percibida de un beneficio tangible”** – El beneficio debe ser real y estar ligado directamente con su marca.
2. **“Construir un contexto mental”** – El “significado inferido” de una marca hace que el todo sea mayor que la suma de sus partes.
3. **“Dirigir experiencias usando expectativas”** – La experiencia del consumidor va más allá del producto, como beber un buen vino.
4. **“Crear un medio para comunicar un mensaje de identidad”** – Un bebedor de vodka Absolut se identifica con la movilidad social implícita en el mensaje de la marca.
5. **“Crear un medio para transmitir mensajes específicos”** – El eslogan de De Beers “Un diamante es para siempre”, une el anillo de diamantes con una larga relación amorosa.
6. **“Establecer una fuente de autoridad sociocultural”** – Los consumidores siguen el ejemplo de una “voz autoritaria” que los ayude a definir su experiencia de vida. El famoso anuncio de Apple de “1984” dotó a la computadora personal con el poder de permitir la expresión creativa.
7. **“Crear la mano extendida”** – Body Shop permite a sus clientes ayudar a los necesitados y a la ecología con sus compras.
8. **“Crear un alter ego”** – El consumidor asume el papel de una imagen popular y, a veces prohibida, como lo hacían los primeros lectores de la revista *Playboy*.
9. **“Construir un gimnasio emocional”** – Los usuarios pueden vivir a través de una marca. Los programas de telerrealidad como *American Idol* y *Wife Swap* ejemplifican esa realización extraordinaria.
10. **“Apoyar la fantasía”** – Las motocicletas Harley-Davidson explotan un sueño común de los ejecutivos de mediana edad.

“En el mundo actual de los negocios, ser conservador es peligroso”.

Mida el atractivo y éxito de su marca con estos factores “ABCDE” (por sus siglas en inglés):

- **“Atribución de beneficio”** – Los consumidores aceptan que su marca brinda un beneficio especial.
- **“Credibilidad”** – Los clientes tienen fe en que su marca resultará como lo esperan.
- **“Anhelo”** – Puede medir qué tanto prefieren los clientes a su marca que a la competencia.
- **“Diferenciación”** – Los consumidores reconocen notables diferencias entre su marca y las de sus competidores.
- **“Facilidad de actuar sobre el deseo”** – Los consumidores pueden comprar su marca fácilmente; está disponible y dentro de su presupuesto.

“Marcas a corto plazo”

En el mundo actual de mercadotecnia acelerada, las marcas a corto plazo (STB, por sus siglas en inglés) pueden captar nuevos clientes que los clones de MBA ni siquiera tratan de alcanzar. La Coke Zero de Coca-Cola es un buen ejemplo.

“Si todo el mundo tiene que ser creativo, tal vez el problema es de fondo”. (Malcolm Gladwell)

Siga estas cuatro reglas para las STB:

1. Los consumidores se sentirán cómodos rápidamente con su producto a corto plazo si representa por lo menos un 80% de una categoría comercial ya exitosa.
2. El beneficio del otro 20% es la innovación; de lo contrario, ¿por qué razón cambiarían los consumidores?
3. Lo novedoso de su producto debe enfocarse a un impulso “insaciable o que se regenera”.
4. Una innovación asombrosa puede estimular a los consumidores a correr la voz con entusiasmo (piense en Apple).

Sobre el autor

Dan Herman es copropietario y director ejecutivo de una empresa que ofrece servicios de consultoría en estrategia global. También se dedica a moderar conferencias, así como talleres de capacitación.

