

Paso 3: Choose or lose

¿Qué es un buen segmento?

¿El más rentable?

¿El más grande?

¿El más estratégico?

¿El más cercano?

¿El de menor competitividad?

¿El que nos halaga?

¿El que hemos atendido por años?

¿El que nos busca?

¿El qué ...?

Para comenzar, las cosas deben calzar



Usted

Su segmento

Para comenzar, las cosas deben calzar

¿Y sabe Ud. *realmente* lo que su segmento quiere?



Su segmento

¿Qué pone cada cual sobre la mesa?

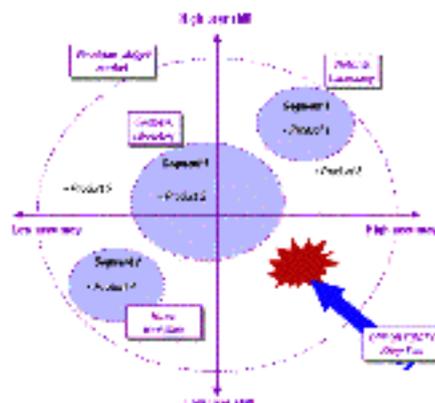
Usted

1. Capacidad para diseñar (productos y servicios)
2. Capacidad para producir (calidad y cantidad)
3. Capacidad para marketear y vender
4. Capacidad para financiar
5. Capacidad para administrar el precio

- 
1. Satisfacción
 2. Encantamiento
 3. Sorpresa
 4. Pasión

- 
1. Lealtad
 2. Rentabilidad
 3. Imagen
 4. Pasión

Beneficios buscados por su segmento



Capacidad para diseñar productos y servicios

- Tu segmento objetivo cambiará en el tiempo. ¿Estás preparado para adaptarte a esos cambios?
- ¿Cómo está la capacidad creativa dentro de tu empresa?
- No te olvides considerar la capacidad de innovar de tus competidores y sustitutos.

Capacidad para producir (cantidad y calidad)

- ¿Tienes la capacidad instalada para abastecer el “volumen crítico” que necesita el segmento objetivo?
- ¿Tienes la capacidad de entregar a tiempo?
- ¿Estás a la altura de la calidad que implícita o explícitamente necesitan tus clientes objetivos?
- ¿Puedes producir o ejecutar lo que el “comité creativo” diseñó?

Capacidad para marketear y vender

- ¿Podrás estar cerca, dentro y alrededor de tus clientes objetivos?
- ¿Tienes al personal y al sistema idóneo para relacionarse con estos clientes?
- ¿Puedes llegar a tus clientes como ellos lo esperan?
- ¿Puedes implementar pre-venta y post-venta?
- ¿Habrá consecuencia entre lo que prometes y entregas?

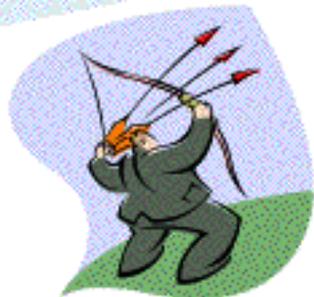
Capacidad para financiar

- ¿Tendrás capital de trabajo para operar con el segmento objetivo?
- ¿Asumirás el riesgo financiero que este segmento exige?
- ¿Tendrás acceso a los medios de financiamiento que exigen proveedores y clientes?
- ¿Estás re-invirtiéndolo para crecer responsablemente si tu segmento objetivo lo exige?

Capacidad para administrar el precio

- ¿Tienes la estructura de costos apropiada para competir por el segmento objetivo?
- ¿Serás consecuente con tu política de precios durante las vacas gordas y flacas?
- ¿Hay concordancia entre lo que entregas y cuánto cobras?

¿Quiénes más están sentados en esta mesa?



Tres preguntas al auditorio

1. ¿Qué hago si un segmento está siendo atendido mejor que lo que yo puedo hacerlo ahora?

Ejemplo: Volvo y la seguridad

Tres preguntas al auditorio

2. ¿Qué hago si entre un competidor y yo hay “empate” en la oferta al segmento?

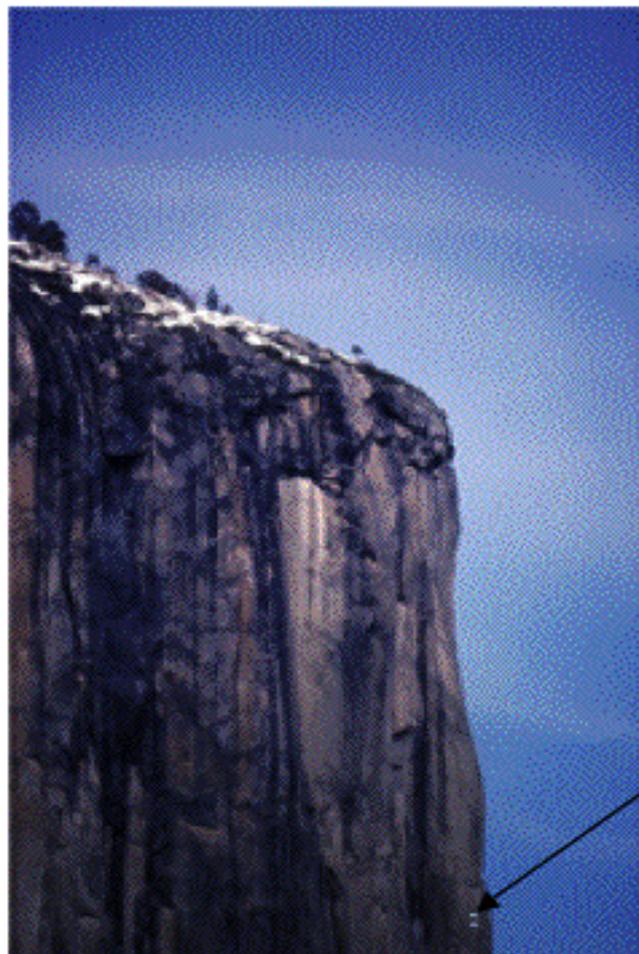
Ejemplo: oferta de Codelco u oferta de Minera Escondida.

Tres preguntas al auditorio

3. ¿Qué hago si yo “gano por lejos” en la contundencia de mi oferta?

Ejemplo: Computadores Apple y excelencia gráfica.

Si Ud. ya eligió su segmento,
entonces Ud. está aquí



Posicionamiento

Son los conceptos que alguien se ha *formado* de otro

- Una buena manera de entender el mundo del posicionamiento, es suponer que toda empresa es una persona.
- Todos tenemos impresiones, conceptos y juicios sobre empresas y sobre personas.

Posicionamiento

Buscar y encontrar un lugar exclusivo en la *mente* y -ojalá- en el *corazón* de los clientes

¿Qué es lo que se *posiciona* realmente?

- ¿La marca?
- ¿La empresa?
- ¿El producto?
- ¿Un modelo de producto?
- ¿La gente detrás?
- ¿La historia detrás?

¿Qué es lo que se *posiciona* realmente?

- ¿La marca? Sony
- ¿La empresa? Du Pont
- ¿El producto? Gore Tex
- ¿Un modelo de producto? Mustang
- ¿La gente detrás? Servicio argentino
- ¿La historia detrás? Mercedes Benz

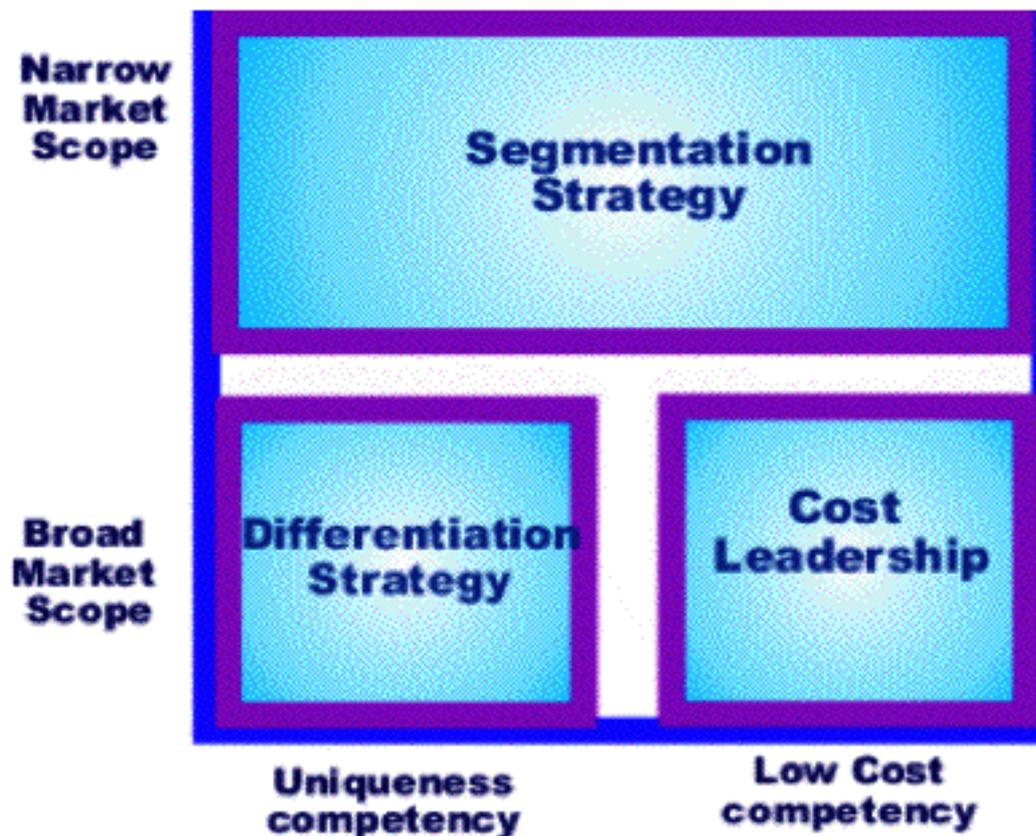
**Entonces, ¿Cómo debe
posicionar su empresa el líder
o dueño?**

¡Estos ejemplos no generaron posicionamiento planificado!

- Sony
- Du Pont
- Gore Tex
- Mustang
- Servicio argentino
- Mercedes Benz

**Pero sus líderes actuales son
conscientes y cuidan del
posicionamiento**

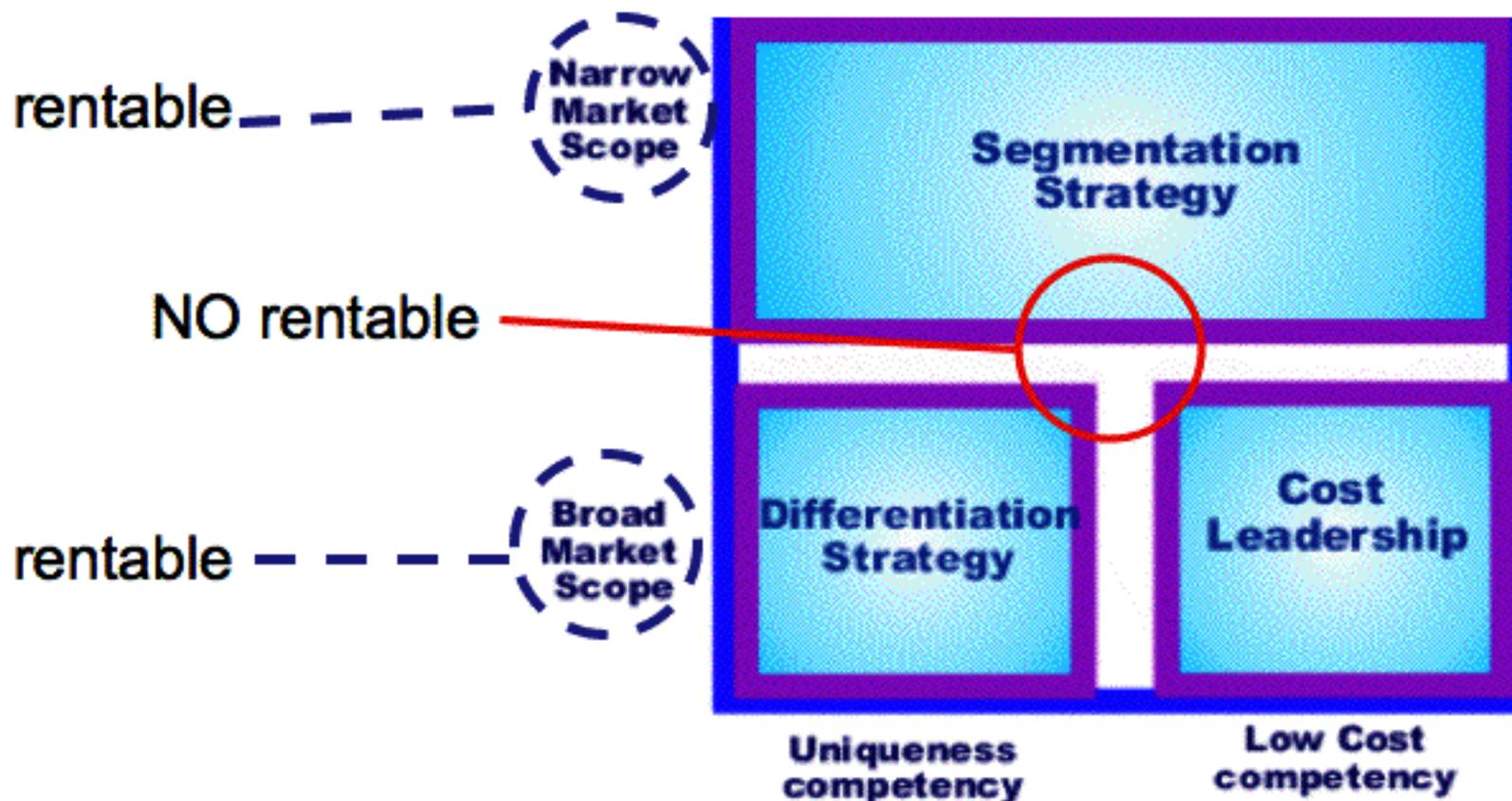
Un poco de historia: posicionamiento y estrategia



1980's

Michael Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.*

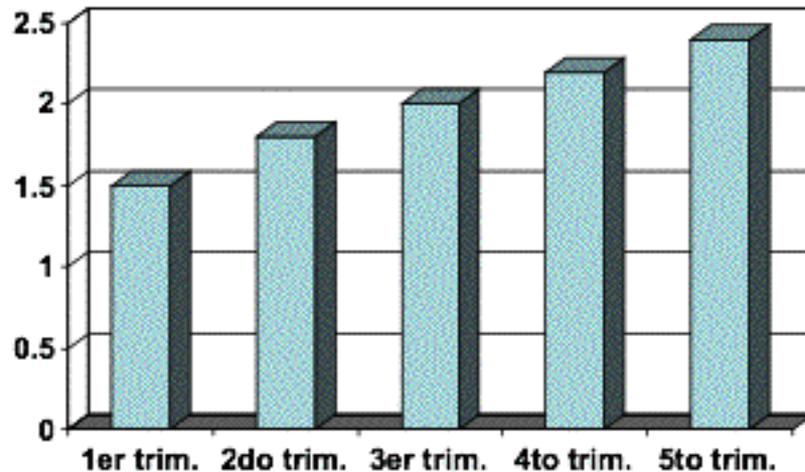
Un poco de historia: posicionamiento y estrategia



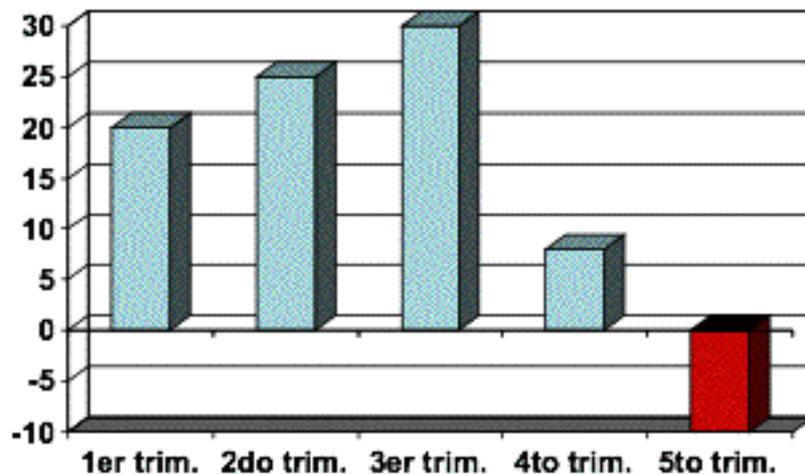
La estrategia del liderazgo en costos

- Consiste en estandarizar productos, apalancando los beneficios económicos de economías de escala, curvas de aprendizaje.
- El volumen es un *must* en esta estrategia: llenar la planta implica amortizar costos fijos
- Suele ser una consecuencia más que un plan estratégico debido a relaciones superficiales con clientes

Riesgos B2B de una estrategia basada en precios bajos



Ventas

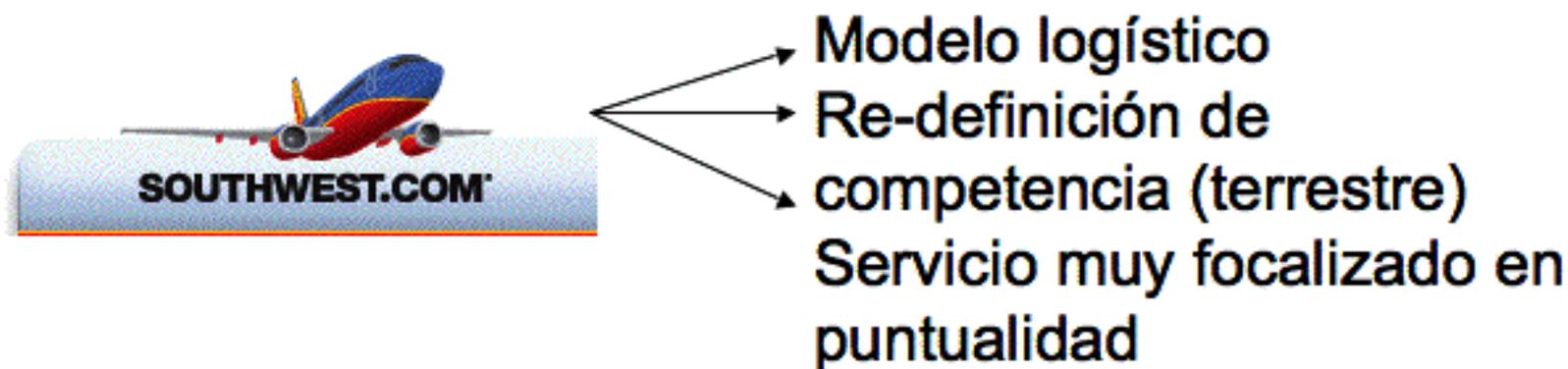
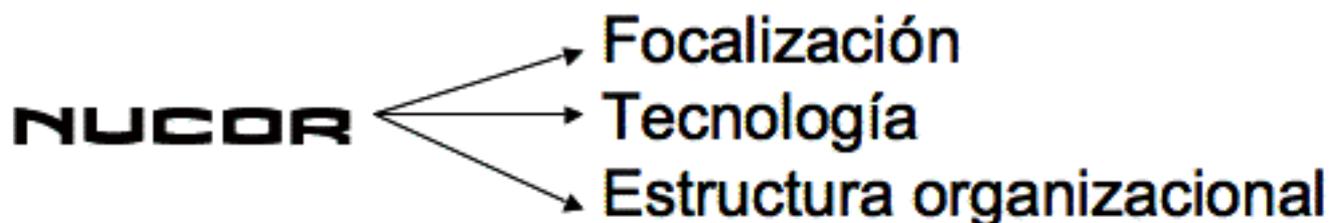


Utilidades

Riesgos B2B de una estrategia basada en precios bajos

- Desmoralización del capital humano
- Clientes acostumbrados a este “posicionamiento”
- Herramientas de gestión poco sofisticadas
- Baja rentabilidad y menor valor de la empresa
- Pocas perspectivas de éxito futuro
- Excesiva dedicación a grandes clientes sin profundizar en la relación

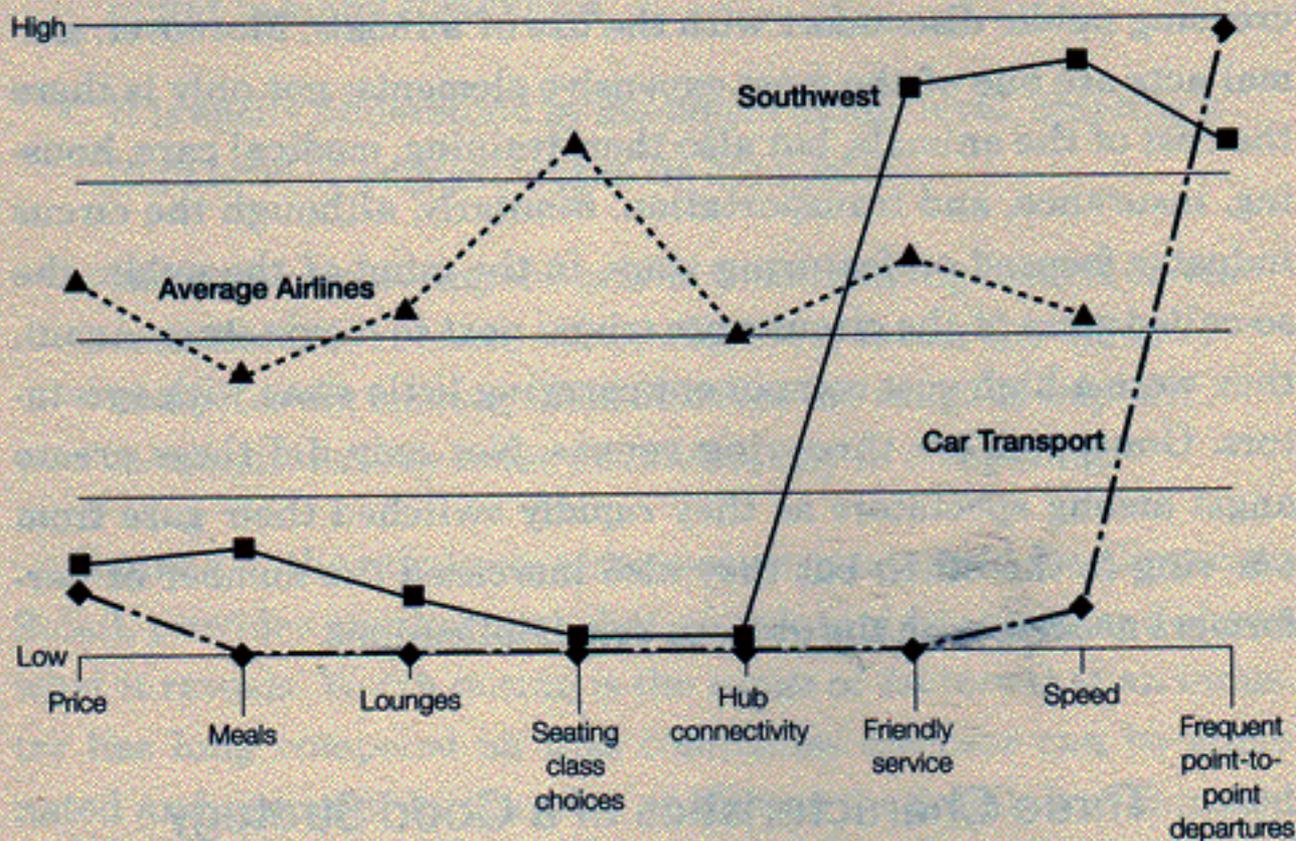
¿Quiénes tiene éxito con una estrategia basada en costos?



Canvas estratégico de Southwest Airlines

FIGURE 2-6

The Strategy Canvas of Southwest Airlines



La estrategia de diferenciación

- Todas las empresas están diferenciadas (posicionadas) debido a la facultad humana de simplificar el mundo
- La incógnita es si esa diferenciación es ventajosa para la empresa

¿Quién se ha diferenciado:
Ud. por ser extraordinario, o
su competencia por ser
mediocre?

El riesgo de la estrategia de diferenciación

- El punto de referencia para la “diferenciación” sigue siendo, obviamente, la competencia
- *En el mundo de los ciegos, el tuerto es rey*
- ¿Y si aparece un nuevo entrante realmente innovador?

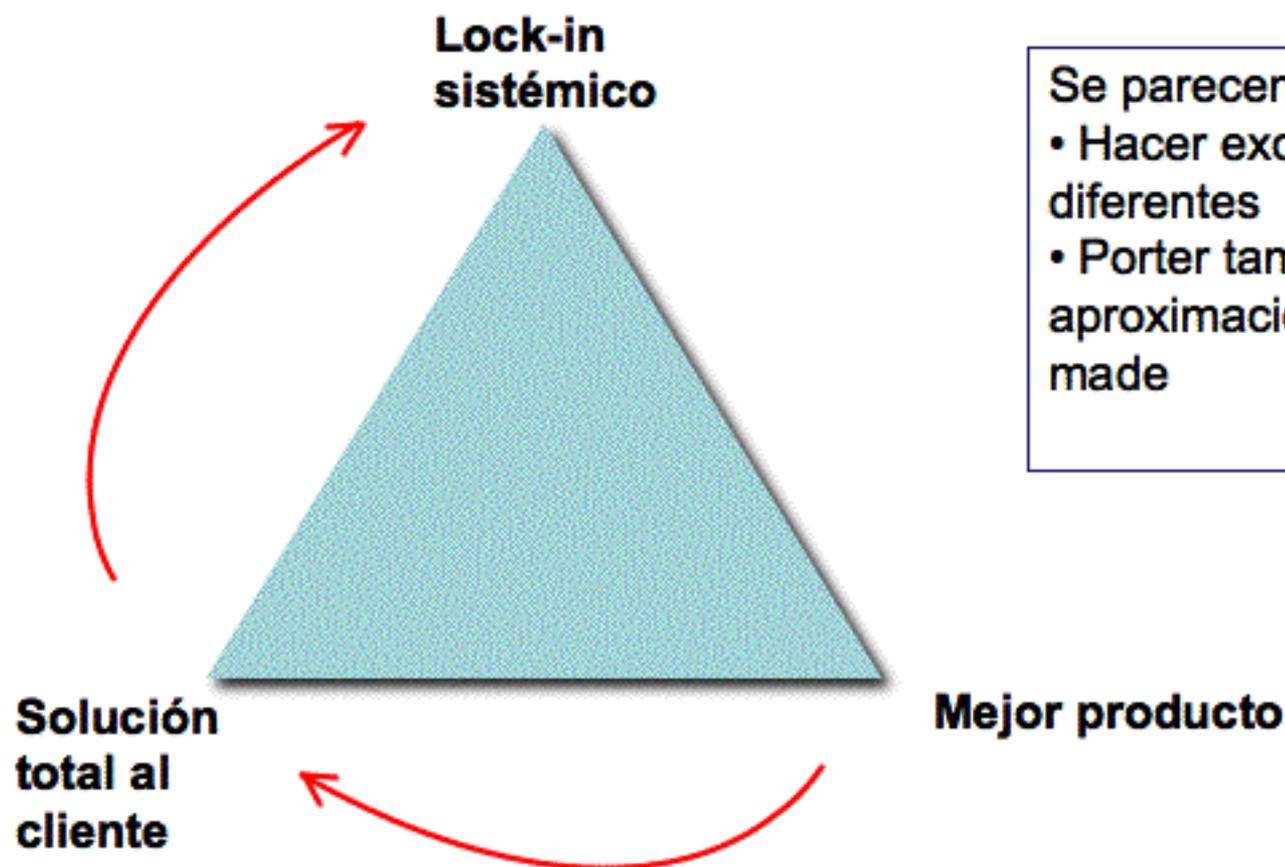
En la diferenciación, “Obras son amores”

- No basta con decir “somos diferentes” en su sitio web o folletos
- Pretender “ser distinto y cobrar más” por trabajar la calidad y el servicio puede ser una trampa.

**Los extremos tipo LADA vs
MERCEDDES están quedando
obsoletos**

**Ejemplo: lujo que puede fallar
vs bajo precio que no falla**

El modelo Delta y las críticas al modelo de Porter



Se parecen en:

- Hacer excluyentes estrategias diferentes
- Porter también postuló una aproximación estrecha taylor made

Modelo Delta

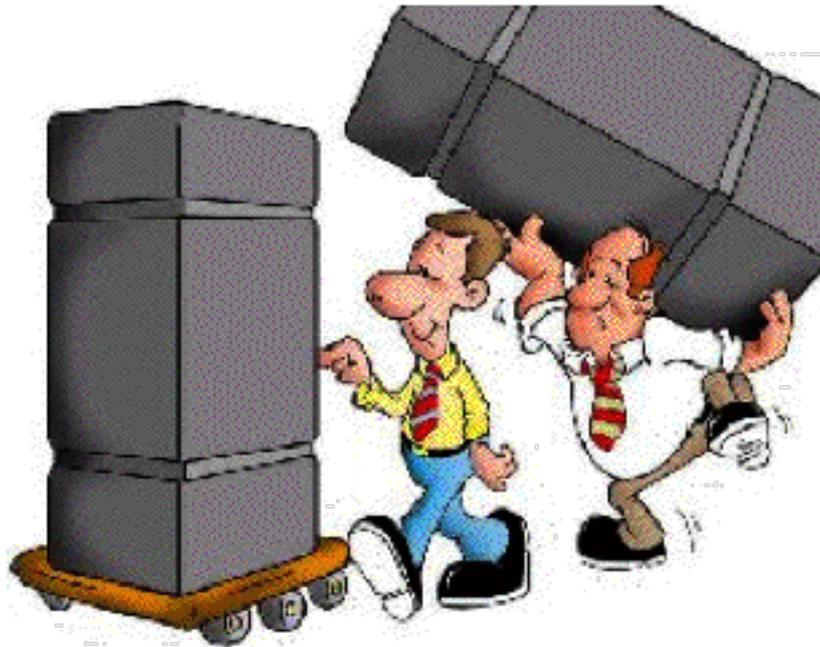
Pros

- Entrega lucidez con el concepto *lock-in*
- Permite descubrir el mundo del *client intimacy* a quienes están en el mundo del producto
- Pone al cliente como centro de la estrategia

Cons

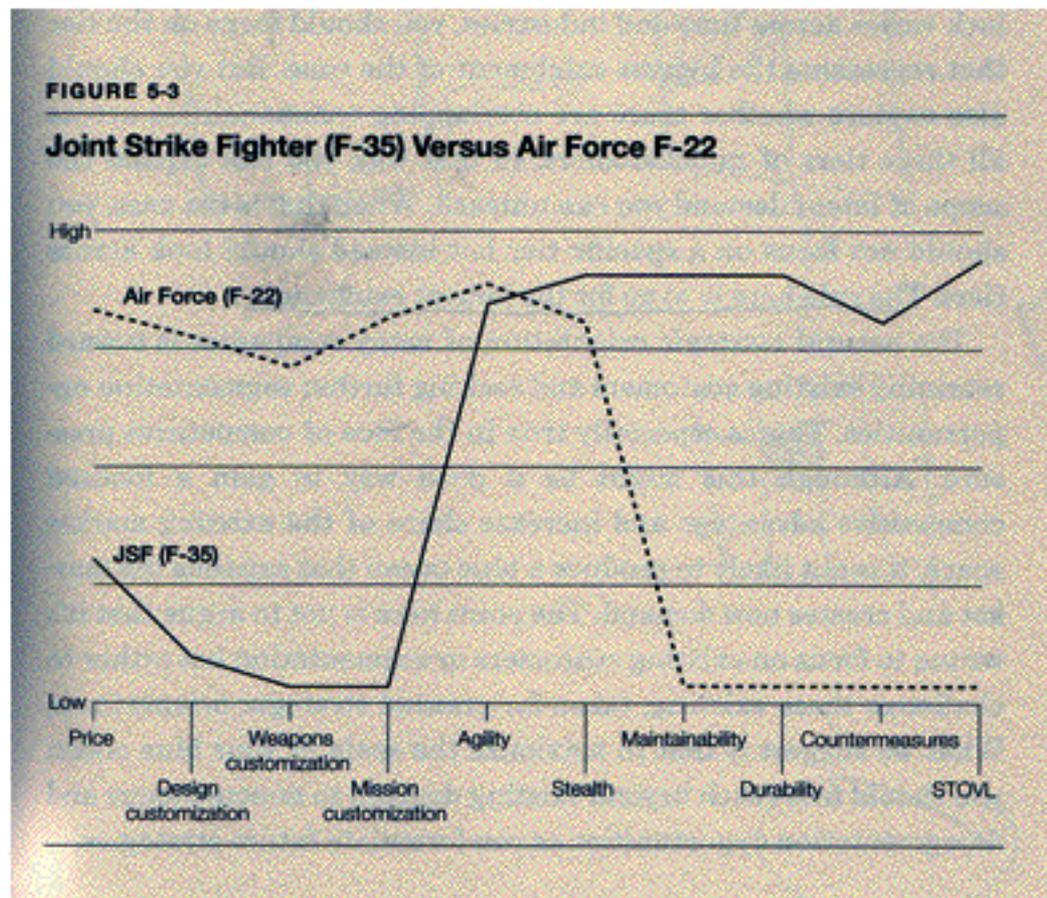
- Se trata de un modelo “excluyente”
- *Total customer solutions* son caras y poco prácticas salvo para muy pocos clientes

El punto es que un nuevo modelo de negocio puede generar las 3 B



Sistema de gestión Kaizen: precio, plazo y calidad

El punto es que un nuevo modelo de negocio puede generar las 3 B

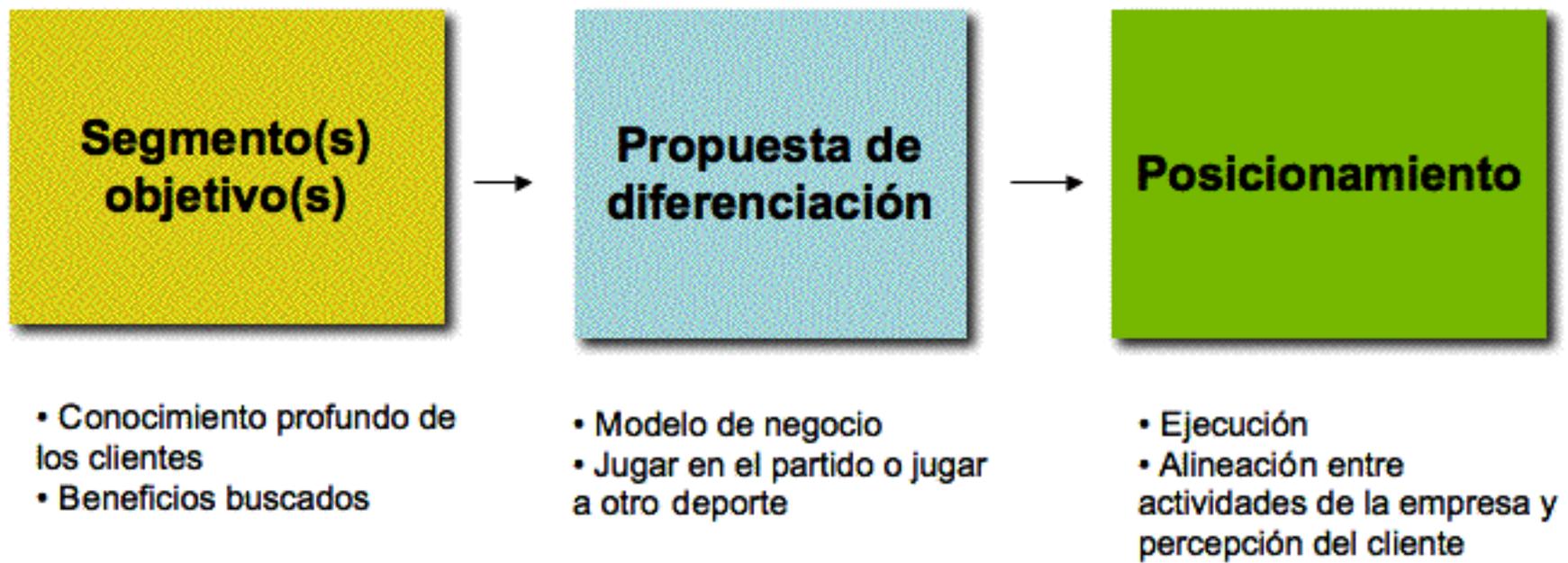


Innovación de producto (orientado al mercado)

Blue ocean no es un modelo: son prácticas

Senderos para una estrategia Blue Ocean	El cliente como centro del análisis	
1. Observe a través de las alternativas industriales	Las alternativas van más allá de los sustitutos	Producto
2. Observe a través de grupos estratégicos dentro de la industria	Precio vs Performance para graficar grupos estratégicos.	Competencia
3. Observe a través de la cadena de compradores	Usar roles de la cadena industrial	Clientes
4. Observe a través de productos complementarios y ofertas de servicio	El producto irá acompañado de otros en el ensamble: ¿Cómo interactúa?	Producto
5. Observe a través del rango funcionalidad – emocionalidad que atrae a los clientes	Factor emocional o cultural en la compra	Clientes
6. Observe más allá del tiempo	Tendencias: culturales, regulaciones, la fuerza del cambio social.	Sociedad

Este es el corazón de una estrategia comercial



Posicionamiento: para tener *en mente*

- No basta con bombardear a los clientes con mensajes. La empresa debe *trabajar* para ganar ese espacio en la mente y corazón del cliente.
- El posicionamiento provee del “gancho mental” del cual el cliente puede agarrarse en esta era de sobreinformación.

Posicionamiento: para tener *en mente*

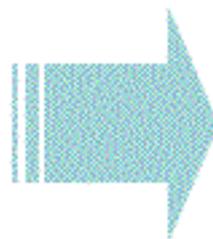
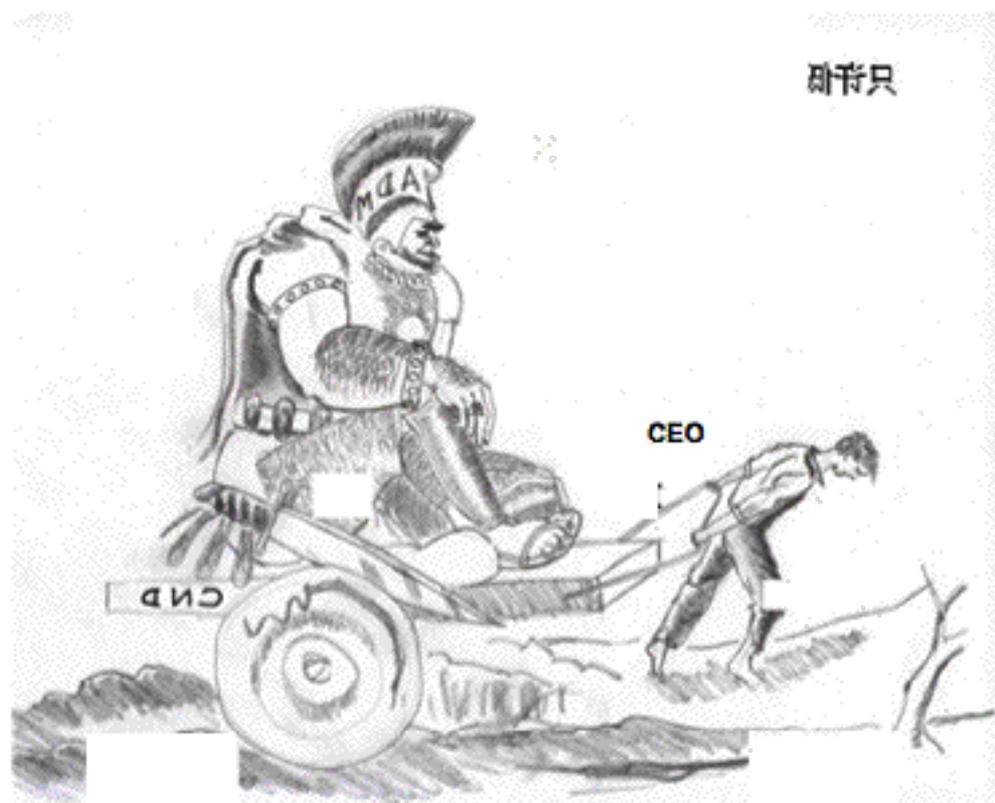
- Si generamos impresión clara en la mente y corazón de nuestros clientes, esa es la que buscarán de nosotros.
- Si generamos impresión clara en la mente y corazón de nuestros empleados, esa es la que entregarán al cliente.

Posicionamiento claro,
enfocado y sobre todo, bien
entendido

El posicionamiento B2B tiene otros componentes

- Los clientes son “colegas” de oficio: observan comportamiento para aprender
- Existe la admiración
- Posibles beneficios adicionales: aprendizaje de modelo, imitación de imagen, imitación de estilo

El posicionamiento deseado genera tareas para todos



Posicionamiento

**Un viaje que dura años...pero
que inmortaliza a sus forjadores**



¿Qué inmortaliza a un CEO y su equipo?

¿Reducción de costos?

¿Crecimiento x veces?

¿Rentabilidad x%?

Por regla general, se inmortaliza al fundador de la compañía, y a quien posicionó a la empresa de forma exitosa. Muchas veces son la misma persona.

Check list del posicionamiento

- ¿Cuál es el posicionamiento que busca?
- ¿Qué tan lejos se encuentra ahora?
- ¿Le acompañará su estructura?
- ¿Le acompañarán sus sistemas?
- ¿Le acompañará su gente?
- ¿Le acompañará su cultura empresa?