

# Introducción

La inestabilidad es una constante en el mundo de hoy. Es por eso que, el tamaño de la empresa es fundamental -no sólo para sobrevivir, sino también para competir-, pues las empresas medianas y pequeñas tienen mayor adaptabilidad a un entorno cambiante, siempre y cuando estén dispuestas a salir de su “zona de confort”, ésa que permite sobrevivir en la mediocridad, pero sin expectativas de crecimiento, pues caer en dicha zona equivale a condenar a la organización a una muerte lenta pero segura.

El reto para este tipo de empresa no está en centrar tanto la atención sobre el producto (que debe poseer como mínimo requisito calidad suficiente) sino sobre la marca, a fin de hacerla más competitiva. Hoy día los grandes corporativos están atrapados en una gran infraestructura, con grandes costos operativos, lentitud en la toma de decisiones por efectos de la burocratización organizacional, paradigmas y una importante miopía que les impide acercarse al consumidor.

En contraste, las medianas y pequeñas empresas -con menor infraestructura- se vuelven más ágiles y capaces de apro-

## PEQUEÑOS NEGOCIOS... ¡GRANDES OPORTUNIDADES!

vechar con prontitud las oportunidades que brinda un mercado cada vez más caprichoso y veleidoso, pero que debe ser el foco de atención de toda empresa.

La experiencia cotidiana nos muestra que las oportunidades de ser competitivas -para las medianas y pequeñas empresas- se relacionan más con elementos intangibles como la visión estratégica, la capacidad de respuesta y el modo de enfocarse al mercado -que casi no tienen costo o inversión financiera- que con los recursos e infraestructura de las grandes corporaciones.

Antiguamente se decía, con respecto a los negocios, que el pez grande devoraba al chico. En cambio hoy vemos que esta situación ha cambiado, pues el pez más pequeño, por ser más ágil, burla mejor al grande, obeso y lento.

En la Biblia vemos un ejemplo similar: David derrotó al gigante Goliath porque no lo enfrentó en una lucha cuerpo a cuerpo -como generalmente se combatía y como seguramente habría sido destrozado- sino que, con ingenio, buscó el instrumento adecuado (una honda), con el cual lanzó la piedra que derribó al gigante. Esto demuestra que, la estrategia es la mejor arma del combatiente pequeño.

La naturaleza también nos da ejemplos que avalan este planteamiento. Las especies animales que sobrevivieron a los grandes cambios climáticos (que para las empresas equivalen a las grandes crisis financieras globalizadas), no fueron ni los dinosaurios ni los mamuts, sino las pequeñas cucarachas e insectos, que se adaptaron mejor a los cambios y a las peligrosas circunstancias del medio ambiente.

Ser una mediana o pequeña empresa tiene grandes ventajas competitivas en los turbulentos tiempos de hoy, siempre

y cuando se lleven a cabo las acciones correctas para acercarse de un modo más efectivo al mercado y al consumidor.

La primera acción a efectuar es aceptar que este mundo es muy diferente al de hace unos cuantos años (previo a la globalización) y por lo tanto las condiciones han cambiado, por lo que la apertura hacia nuevos modelos de operación es fundamental, pues de no hacerlo no veremos mejores resultados.

La segunda acción es aceptar que, independientemente de nuestra experiencia, inteligencia y preparación, nuestra visión como empresarios siempre va a estar contaminada por aspectos emocionales, que nos impedirán ver con objetividad la realidad del mercado y las oportunidades y riesgos.

Como un ejemplo que describe cómo se pierden oportunidades cuando una empresa no acepta que debe abrir los ojos a la innovación, y no entiende que el mundo continuamente está cambiando y evolucionando, tomaremos al mercado de relojes...

Se cuenta que en 1967, siendo Suiza el fabricante líder de relojes en el mundo, unos relojeros visionarios de ese país produjeron en el Centre Electronique Horloger (CEH), ubicado en Neuchatel, Suiza, los primeros ejemplares del reloj de cuarzo de pulsera llamado Beta 2, que operaba a base de batería. Sin embargo, la industria relojera suiza minimizó esta innovación, pensando que la calidad de su tecnología no debía aceptar algo tan radical, y no aprovechó esta oportunidad. Prefirieron continuar produciendo sólo relojes de cuerda y el que operaba a partir del movimiento generado por el usuario que lo traía en la muñeca. Éstos eran los relojes automáticos que hicieron época.

## PEQUEÑOS NEGOCIOS... ¡GRANDES OPORTUNIDADES!

Por ese tiempo, Japón no tenía la mínima presencia en este mercado, sin embargo, los ejecutivos de la empresa japonesa Seiko tomaron esta tecnología y lanzaron en 1969 el Seiko Quartz Astron 35SQ, fabricado en oro.

Su eslogan decía: “Algún día todos los relojes serán así”.

Con el paso de los años la industria relojera suiza se fue empequeñeciendo, conservando el liderazgo sólo en el mercado de los relojes de lujo y precio alto; mientras que los japoneses se apoderaron y desarrollaron el mercado masivo de bajo precio. Por ello hoy podemos tener varios relojes en nuestro cajón esperando ser utilizados. El reloj de pulsera se convirtió en un accesorio de moda.

El ejemplo anterior nos muestra que desde adentro de la empresa siempre maximizaremos nuestras fortalezas competitivas -así como las oportunidades- y minimizaremos las debilidades de nuestra empresa y de nuestra marca, además, de minimizar las fortalezas y ventajas de nuestros competidores.

Por tanto, siempre será oportuno identificar como nos ven quienes están afuera, pues independientemente de la capacidad que tengamos, saber nuestra posición, externa nos dará una aproximación más objetiva y veraz de lo que sucede en la vida real.

Es muy importante para la empresa mediana y pequeña tener una visión integral de negocio, orientada más hacia el mercado y lo que sucede en él que hacia adentro de la empresa, hacia la administración que, aunque es importante, hoy debe estar supeditada hacia la visión de mercado.

¿Qué debe ser primero, generar negocio (ventas) o admi-

## *Introducción*

nistrar lo que se tiene? Es evidente que para administrar, primero hay que generar los recursos. Se debe generar la riqueza y luego administrarla.

La competitividad hoy día es la esencia del éxito, pues brinda la oportunidad de que el cliente o consumidor se decida por el producto o servicio de nuestra empresa, y no por el que ofrecen las que compiten contra la nuestra..

De estos temas hablaremos en este libro.



# Prólogo

Por Al y Laura Ries

*Al Ries es un destacado consultor global del mundo de los negocios y autor de varios libros “best Sellers”. Fue co-creador del concepto “Posicionamiento”, que hoy es pilar de las estrategias de marketing. Junto con su socio Jack Trout, escribió Posicionamiento, La guerra de la mercadotecnia y Las 22 leyes inmutables del marketing. Con su hija Laura, quien hoy es su socia, escribió Las 22 leyes inmutables de la marca, La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas, El origen de las marcas y War in the boardroom, entre otros. La empresa formada por Al y Laura Ries tiene su sede en Atlanta, USA y se dedica a la consultoría. Ambos también imparten seminarios y conferencias.*

Si la estrategia no es sencilla, difícilmente funcionará, y tampoco será de bajo costo. Estas dos ideas deben quedar grabadas en todos los negocios en cualquier parte del mundo y, por supuesto, en México.

## PEQUEÑOS NEGOCIOS... ¡GRANDES OPORTUNIDADES!

La cerveza Corona actualmente ocupa el liderazgo de las cervezas importadas en el mercado norteamericano. ¿Corona habrá llegado al liderazgo gracias a una costosa campaña publicitaria de lanzamiento? ¡No!... ¡seguro que no! Entonces, ¿lo habrá logrado desarrollando un complicado programa de marketing en los Estados Unidos de América? ¡No!... ¡tampoco lo hizo de esa manera!

Corona llegó al liderazgo en el mercado norteamericano después de poner un limón a cada botella vendida en un restaurante dentro de ese país.

Esta sencilla idea de bajo costo inflamó el nombre de la marca.

“¿Qué hace este limón en mi botella de cerveza?”, preguntaba seguramente el consumidor al mesero antes de beberla. “Señor...”, debe de haber respondido el mesero, “... ésta es la forma en que se sirve la cerveza Corona... la mejor cerveza mexicana del mercado”.

Ya deben haber transcurrido varias décadas desde que Corona impactó en el mercado norteamericano, pero aún ahora la compañía sigue usando rebanadas de limón en las fotografías y posters donde aparecen sus cervezas.

Todavía Corona rebasa en ventas a Heineken la marca que, durante mucho tiempo fuera líder de la categoría de cervezas importadas en el mercado norteamericano, y no sólo eso, las ventas de Corona superaron el volumen de las siguientes tres marcas importadas juntas.

Ricardo Homs es nuestro representante en México desde hace casi diez años, y con él hemos desarrollado estrategias de bajo costo para muchas empresas, de las cuales una importante cantidad han sido medianas y pequeñas.



Un problema significativo de las pequeñas empresas es la falta de visión. El mercado mexicano (con más de 100 millones de habitantes) es más grande que el de cualquier país europeo, con excepción de Rusia. Con un mercado así, ¿por qué algunas compañías mexicanas no se lanzan a construir marcas multinacionales o a vender en el mercado global?

Los negocios se están volviendo globales. Cuando recorremos los pasillos de los supermercados, tiendas departamentales o cuando estamos en el mostrador de una farmacia vemos muchas, pero muchas marcas globales.

En el corto plazo, en cada categoría de productos y servicios, probablemente sólo veremos dos tipos de marcas: las locales sólidas (incluyendo aquellas que hasta podrían fabricarse en la localidad, o que son de cobertura regional) y las grandes marcas globales.

Pronto el punto de venta ya no será un espacio para marcas que vayan quedando atrapadas en la zona de confort. A no ser que su compañía o negocio quiera enfocarse sólo a una localidad o región, habría que considerar el reto de crecer y salir de las fronteras mexicanas a vender sus productos.

Si su empresa no se prepara para crecer y competir con los estándares globales, siempre existirá el riesgo de que alguna marca multinacional pueda interesarse en venir a competir en su propio mercado y arrebatarse el negocio que en principio pertenece a su empresa.



## El liderazgo y la visión de negocio

El futuro es de las pequeñas empresas, que con gran agilidad y bajos costos operativos pueden competir eficientemente contra las grandes marcas globales, obteniendo una jugosa rentabilidad... siempre y cuando conozcan las nuevas reglas que operan en este mundo globalizado y apliquen las estrategias adecuadas.

Ser un negocio pequeño ya no es una desventaja, pues hoy significa una mayor capacidad de adecuación y adaptación a las condicionantes de estos nuevos mercados extremadamente inestables y cambiantes, y la posibilidad de aprovechar las oportunidades cuando se presentan. El desarrollar la visión estratégica es cuestión de sobrevivencia o de éxito.

## El poder de un sueño

No es lo mismo un sueño  
que un objetivo... o una meta.

Soñar no es símbolo de inmadurez...  
inmadurez es conformarse con soñar  
y no esforzarse por materializarlo  
en el mundo real.

Detrás de cada acontecimiento  
que ha cimbrado a la humanidad,  
hay un sueño de un visionario... cristalizado.

Los espíritus pequeños se fijan metas y objetivos...  
Los objetivos viven en la mente racional...  
y por tanto son volátiles.  
Los sueños se anidan de modo virulento  
en cada molécula de nuestra alma  
y toman control de ella.

Los visionarios primero sueñan...  
y al hacerlo, llevan esta meta inicial  
hasta lo más recóndito de su alma,  
donde se viste de emociones...  
de donde surge un deseo irrefrenable  
de conseguir realizarlo...  
a veces hasta el límite de la vida.

## *El liderazgo y la visión de negocio*

Los débiles de espíritu confunden  
el pesimismo con una actitud realista...  
es porque carecen de visión,  
y antes de fracasar, se dan por vencidos.

Los visionarios sueñan...  
porque al hacerlo, alinean cada molécula de voluntad  
hacia este nuevo eje  
y su inconsciente orienta todos sus recursos  
hacia esta meta...  
ahora convertida en un sueño.

Si tienes un sueño,  
no te avergüences de él...  
Avergüénzate de no poner  
todo tu empeño en realizarlo.

RICARDO HOMS.

## **EL LIDERAZGO Y LA VISIÓN DE NEGOCIO**

### **El liderazgo**

Es imposible pensar en un negocio sin un líder que lo guíe. Hay muchos modos de ejercer ese liderazgo, pero de un modo u otro, éste debe existir.

Para fundar un negocio, hacerlo crecer y mantenerlo en el mercado se necesita un líder con visión, en un inicio puede incluso ser sólo él quien emprenda la aventura de la nueva empresa.

El liderazgo no es una habilidad excepcional, sino una función que se debe ejercer. Este concepto se ha idealizado en la sociedad contemporánea, sin embargo, donde hay más de una persona compartiendo intereses, hay un líder. En una pareja, una familia, en un negocio o empresa, forzosamente alguien asume ese rol.

En todo grupo, aun sin haber un líder con talento natural, alguien debe asumir esa función, y, de la eficiencia de esta gestión, se derivará la disciplina y buena marcha del grupo u organización.

Hoy es fundamental ejercer el liderazgo dentro del negocio o la empresa, pero también hacia afuera, hacia el mercado, generando credibilidad y confianza hacia los productos o servicios y hacia la organización.

El líder es el rostro humano del negocio.

## **El impacto del liderazgo**

Cualquier objetivo o empresa que nos fijemos y que involucre la participación de terceros -o sea socios, empleados y colaboradores- hace indispensable un liderazgo.

El líder es tan necesario que, cuando no existe de forma natural, las circunstancias habilitan al más capaz para cubrir esta función.

El líder siempre define el camino y es el primero en entender una problemática, clarificarla y decidir la mejor alternativa para resolverla. Además, actúa con sentido de responsabilidad al tomar una decisión, afrontando las consecuencias y riesgos de un eventual fracaso.

El líder por lo general asume las responsabilidades que otros evaden cuando debiesen tomar decisiones, y al hacerlo adquiere control y liderazgo.

En cualquier empresa el líder que alcanza mejores resultados es aquel que logra transmitir a sus subordinados la seducción de un sueño de crecimiento, desarrollo y mejor calidad de vida.

## **Psicología del liderazgo**

El auténtico líder debe representar lo que los demás deben o quieren ser, además de un modelo a seguir para quienes le rodean, a partir de la admiración que despierta.

También debe tener la capacidad para transmitir emociones, credibilidad y confianza, así como autenticidad y optimismo y generar una relación afectiva.

Los atributos del líder son los siguientes:

1. Visión de largo alcance y corto plazo.
2. Capacidad para identificar oportunidades y riesgos.
3. Mente abierta y flexible a las circunstancias.
4. Asumir responsabilidades y compromisos con quienes le rodean.
5. Generar empatía.
6. Contagiar optimismo.
7. Poseer la fortaleza necesaria para cargar con los temores, debilidades, sueños, ilusiones y frustraciones de sus seguidores.

Un líder debe tener también las siguientes capacidades:

1. Para adaptarse al entorno y circunstancias.
2. Para negociar.
3. Para analizar y aprender tanto de fracasos como de éxitos.
4. Para comunicar y persuadir.
5. Para clarificar y simplificar.
6. Para enseñar.
7. Para ser persuasivo y motivacional.

### Valores morales del líder

1. Ser el primero en aceptar y defender la aplicación de las normas o leyes bajo su custodia.
2. Sustentar su autoridad en el ejemplo.
3. Coherencia entre lo que dice y su conducta personal.

### La inteligencia emocional

Podemos interpretarla como la capacidad para obtener logros y metas a través del apoyo de quienes nos rodean, lo que en la empresa sería a través del trabajo de los subordinados.

Sin embargo, el líder eficiente es aquel que logra dirigir las actividades de forma correcta:

1. Definir con claridad los objetivos.
2. Explicar el modo de lograrlos y las actividades que deben ejecutarse.



3. Capacitar a los subordinados para que puedan desarrollar las responsabilidades asignadas.

### **Visión de negocio**

La visión de negocio es fundamental para tener éxito, pues es la brújula que nos guía para no perder el camino.

El primer requisito para competir exitosamente es tener esta visión que nos debe indicar dónde queremos llegar, qué pretendemos lograr, qué tanto queremos crecer y qué estamos dispuestos a invertir en esfuerzo, dinero y tiempo, así como qué aceptaríamos sacrificar para lograr nuestro objetivo.

Todo logro en la vida lleva detrás un costo. Sin embargo, no siempre tenemos esa visión. El tener claridad nos da la fortaleza necesaria para no dejarnos vencer por los tropiezos naturales de cualquier negocio.