



Rafael Mompó

Director de Departamento
en la Universidad Europea de Madrid
perfilesjovenes@rafaelmompo.com

La estrategia en dos cafés

Eres ingeniero de teleco joven, quizá es tu primer empleo, y un día tu jefe de equipo (o el director del departamento, pues estas cosas son serias) te convoca junto a otros compañeros y os dice: “necesitamos ideas para sacar este producto adelante”. Todo el mundo parece tener algo que decir, pero tú prefieres pasar desapercibido.

Si esto es lo que prefieres (pasar desapercibido), es que todavía no te has tomado dos cafés con Rafa para hablar de estrategia. Vale... de acuerdo que tienes pendiente formarte mejor en las cosas del negocio (los clientes y las ventas sobre todo), pero mientras tanto puedes intentar entrar en estado de flujo, para llamar a la puerta de la creatividad, al mismo tiempo que a tu parte izquierda del cerebro le pones la tarea de razonar con las siguientes pautas.

Nos estamos refiriendo a la estrategia de marketing, que es la más importante. ¡Si el producto no es vendible, mal vamos! De nada sirve cualquier estrategia corporativa si la estrategia de marketing no es buena.

La estrategia de marketing tiene un triple enfoque: la creación de valor, la identificación de oportunidades de mercado, y el desarrollo de marca. A continuación hablaremos de ello. Aclarar que siempre que hablamos de “producto”, también nos estamos refiriendo a los “servicios” (el servicio es un producto intangible).

► Creación de valor: las tres “C”

Un análisis con las tres “C” nos permite comprender, crear, comunicar, y ofrecer valor. Estoy convencido de que en este punto en concreto, el ingeniero tiene mucho que aportar al proceso de marketing, y por eso os propongo que os centréis sobre todo en el proceso de creación de valor, partiendo del análisis de la compañía, la competencia, y el cliente.

La “C” de **compañía** se analiza para ser conscientes de nuestras superioridades, pero también de nuestras debilidades como empresa. Hay que hacerse tres preguntas: ¿cuáles son los factores cla-

ves de nuestro éxito?, ¿cuáles son nuestras habilidades especiales?, ¿dónde está nuestra superioridad?

Cuidado al responder la primera pregunta (factores clave de éxito); al hacer la primera lista a lo mejor te salen media docena o más, lo cual quiere decir que si bien pueden ser factores de éxito, probablemente la mayoría no sean clave. Haz el ejercicio de identificar sólo un factor



clave, o como mucho dos, desarrolla un argumento para defenderlos y apórtalos al debate.

La superioridad (financiera, técnica, producto, socios...) está también relacionada con la forma de competir. Tradicionalmente se ha considerado que hay tres posicio-

Y para el final dejamos la “C” de **cliente**, lo cual no quiere decir que sea lo menos importante. De hecho, el cliente es el rey. A mí me gusta dejar al cliente para el final, con el fin de no volverme miope al analizar las otras dos “C”, por el ansia de querer encontrar la viabilidad del producto cuanto antes.

por ejemplo), cada cliente es un mercado para nosotros, y en consecuencia debemos diseñar una estrategia distinta para cada cliente.

Identificación de oportunidades de mercado

Aquí conviene realizar una reflexión guiada. Me gustan estos cuatro puntos, simples, propuestos por Kotler para encauzar la reflexión. Llévalo en la mente, y ajusta tus intervenciones y propuestas

“En cuanto a la creación de valor, el ingeniero tiene mucho que aportar al proceso de marketing”

namientos estratégicos para competir (líder del bajo coste, diferenciación del producto, creadora de nichos), pero sobre todo en las empresas de servicios existe una cuarta forma de competir: las habilidades estratégicas. Pueden ser habilidades de nuestras personas (éstas son las mejores), el domino especial de una determinada tecnología, o incluso las habilidades de nuestros aliados (e.g. el equipo de empresas subcontratadas). Sorprende a tus compañeros de debate identificando habilidades estratégicas como fortaleza para competir.

El análisis de la “C” de **competencia** comienza con una identificación de nuestros competidores, lo más precisa posible, y un entendimiento de sus fortalezas y debilidades (escribe toda esa información en una lista). A continuación, hay que determinar el posicionamiento de los competidores. El “posicionamiento” en este caso se refiere a dos aspectos: cómo ve el mercado a los competidores, y hacia qué grupos de usuarios se dirigen. Procura aportar al debate el máximo de información sobre los competidores: de nuevo, sorprenderás al grupo.

La miopía es mala cosa en marketing, aunque mucho peor son los buenos deseos.

En relación al cliente, procedemos a identificarlo. Si tenemos pocos, incluso uno a uno. También tenemos que determinar si la demanda del mercado crece, o decrece, y si crece una estimación de si llegará pronto a la madurez (la madurez quiere decir que deja de crecer). A continuación, reflexionar sobre si podremos hacernos con una cuota significativa del mercado y, lo más importante, tener muy claro cuáles son las necesidades que queremos satisfacer.

Muy importante: cada producto tiene su mercado, y cada binomio producto/mercado tiene una estrategia distinta. Acostúmbrate a que esta regla esté siempre presente en tus reflexiones de marketing estratégico.

Conviene aclarar que, en los casos en los que los clientes son pocos (mercados industriales,





dentro de este marco. Ya verás como consigues una formulación coherente, de manera natural.

- Describe cinco oportunidades importantes de tu empresa, y evalúalas en términos de ganancia potencial y probabilidad de éxito. La ganadora es la que más beneficio ofrece al combinar potencial y probabilidad de éxito.
- Identifica varios problemas que los clientes tienen con el producto actual. Sugiere soluciones para cada caso.
- Idealmente, ¿cómo preferirían los clientes comprar y usar el producto? ¿Qué oportunidades sugiere esto?
- ¿Cómo adquiere, usa, y desecha el cliente el producto? ¿Qué oportunidades sugiere esto?

■ Desarrollo de marca

El desarrollo de la marca se hace poco a poco. Al principio,

cuando la marca no es conocida, ni el producto tampoco, lo mejor es no gastar dinero en publicidad de marca (salvo que el producto sea muy relevante, que no suele ser el caso en la mayoría de las ocasiones). Mejor trabajar el boca a boca, reforzado con acciones de

miento de la marca). Pero, cuidado, si cometemos un error con el producto y el mercado empieza a no estimarlo, entonces hay que parar de inmediato cualquier actividad de promoción de la marca hasta que el problema se solucione.

.....
“El marketing es un estupendo complemento para el ingeniero innovador”
.....

relaciones públicas. Cuando el producto empieza a tener una estima alta en el mercado (hoy en día, si no hay buen producto, el marketing es inútil), es cuando hay que empezar a invertir en publicidad (o acciones de venta de otro tipo) con el fin de llegar a un mercado más amplio. Una vez la marca es muy conocida y apreciada por el mercado, hay que cuidarla mucho para que el producto asociado sea percibido como diferente e importante (llegados a este punto sí hay que gastar dinero en el manteni-

■ Un libro divertido

¿Te ha gustado pensar en términos de marketing? Es divertido, además de un estupendo complemento para un ingeniero innovador, como es el Ingeniero de Telecomunicación de nuestro tiempo. Puedes avanzar bastante en tu formación en este terreno leyendo un libro sencillo al mismo tiempo que muy instructivo: “*El Marketing Según Kotler*”, cuyo autor es el propio Philip Kotler. ♦