

**Curso: Planeamiento Estratégico (EEG)**  
**Profesor: Pablo Montalbetti**  
**Relatoría**  
**Sesión 06**

**Relator: Alberto Mejía Manrique**

La estrategia en base a que se desarrolla:

- ¿Se desarrolla en base a las capacidades de la empresa?
- ¿Se desarrolla en base a los problemas yugulares que la empresa tiene? Es decir si soy capaz de resolver esos problemas yugulares que enfrento.

**Ejemplo:**

Si se ha determinado que el 40% de la formación directiva esta dada por el tema de finanzas y se sabe que la Escuela de Empresa no tiene reconocimiento en el tema de finanzas y por tanto no ofrece capacitación en dicho tema. ¿Esta la Escuela de Empresa frente a un problema yugular? Si.

Por lo tanto es necesario determinar e identificar cuales son los problemas yugulares. Observe que:

- No siempre existe consenso en cuales son los 2 o 3 temas yugulares entre los miembros de nuestra área. Es importante tener consenso en este tema porque todos nos podremos concentrar en resolverlos y nos estaremos desperdiciando energía en que cada miembro intenta resolver un problema diferente no necesariamente yugular.
- Generalmente si existe consenso en las fortalezas.
- Por lo tanto se empieza haciendo una lista de 10 o 15 problemas.

¿Cómo se que estoy frente a un problema yugular? Mediante el análisis de brechas (análisis de GAP's).

- Es importante saber antes de empezar a resolver algún problema, ¿que obtengo como resultado si lo soluciono?
- Si al llegar al nivel requerido es posible obtener un ingreso de 10 000 US, ¿como confirmo si vale la pena invertir tiempo en enfrentar dicho problema yugular? Definiendo si los 10 000 US son o no relevantes para la empresa.

En consecuencia es importante conversar con los miembros de la unidad e identificar ¿cuál es el mayor problema del Área de Ciencias?

**Ejemplo:**

¿Qué sucede si se determina que un problema yugular puede ser el Clima Laboral? Es entonces necesario encontrar una forma de medir el Clima Laboral, para ello tenemos algunas medidas indirectas:

- Rotación de personal.
- Número de reclamos presentados, etc.

Por otro lado existen estudios que han determinado que las 100 empresas que tienen mejores estados financieros tienen un mejor clima laboral que el resto de empresas. Este

análisis debe ser realizado por cada industria (sector) independiente, pues los valores cambian mucho de industria en industria.

Supongamos que 35% es el promedio de la industria respectiva. Mi empresa tiene 40% por lo tanto estoy 5% sobre el promedio, lo cual me dice que estoy bien. Sin embargo el mejor de la industria en la que estoy tiene un promedio del 90%. Por lo tanto debo mejorar mi Clima Laboral.

**Revisar el Studio 1 (DIA UNO) Me parece que es un suplemento de El Comercio**

The screenshot shows the El Comercio website interface. At the top, there's a yellow banner with the logo and navigation options. Below that, a dark navigation bar contains 'NOTICIAS', 'RADIOWEB', 'ESTADO DEL TRANSITO', and 'FUENTE PNP'. The main article is titled 'El factor servicio de Metro' and discusses the Wong supermarket chain's leadership in the category. The right sidebar features a 'CLASIFICADOS' section with a search bar and a 'guía gourmet' advertisement.

## **El factor servicio de Metro**

La cadena de la corporación Wong lidera la categoría de supermercados

Hace poco, un alto ejecutivo de un gran 'retail' chileno nos dijo que era muy difícil (ojo, no imposible) que alguna empresa de su país adquiriera la cadena Wong. Y es que, según él, esta se ha esmerado (si no obsesionado) con la calidad de servicio, tanto es así que, a su entender, está muy por encima de cualquier cadena similar en Latinoamérica y Estados Unidos.

"Este servicio premium, que no se da solo en Wong, sino también en Metro (aunque en menor medida) demanda mucha inversión, lo cual reduce mucho el margen de ganancia. Si alguien se anima a comprar tendrá que continuar en la misma línea, por lo que su inversión sería compensada en un tiempo muy largo", aseguró.

¿Y si se va en sociedad? "Ahí puede cambiar la cosa", nos dijo.

Así las cosas, no llama la atención que las tiendas Metro y Wong ocupen los primeros lugares en las preferencias de los encuestados. ¿Y Plaza Vea? Se sabe que abrirá más tiendas, pero nada más, pues su operador Supermercados Peruanos está mudo como nunca.

En esta revista se indica que la percepción de la imagen de Plaza Vea es mejor que la de Wong en el segmento A. Aunque Wong tenga como justificar "racionalmente" que su imagen es mejor que la de Plaza Vea, la buena percepción relativa que tiene el consumidor de una marca respecto de la de otra es una realidad.

The screenshot shows the El Comercio.COM.PE website in a Windows Internet Explorer browser. The page features a yellow header with the logo "El Comercio.COM.PE" and navigation tabs for "PORTADA", "ED. IMPRESA", and "CLASIFICADOS". The main content area is titled "RIPLEY: LA TARJETA MÁS APRECIADA" and "Metro gana en nivel de recordación". To the right, there is a sidebar with "CLASIFICADOS" and a search box, and a "guía gourmet" advertisement for restaurants in Lima.

## RIPLEY: LA TARJETA MÁS APRECIADA

# Metro gana en nivel de recordación

¿Visa o Mastercard? ¿Cuál es la tarjeta más recordada por los peruanos? Al menos en Lima, ninguna de ellas. Dichas tarjetas, si bien son las de mayor circulación en el mundo, no figuran entre las tres de mayor recordación. Y si ante ello cree que los plásticos de Ripley o CMR podrían ser los que prevalezcan, se estaría equivocando nuevamente. Para los limeños, es la tarjeta Metro, aquella con la cual los pobladores de los cuatro ejes de la capital financian sus compras de alimentos, vestimentas, medicinas y electrodomésticos en las tiendas del mismo nombre, la mejor instalada en la memoria. Eso sí, su ventaja sobre CMR y Ripley es muy pequeña. Incluso Visa está cerca de los líderes.

Y en cuanto al uso, nuevamente los resultados son parecidos, pero CMR se impone sobre las demás. Curiosamente, los limeños no identifican el plástico por su nombre, sino por el de la tienda que lo acepta: Saga Falabella. Y si se trata de la tarjeta que estaría dispuesto a aceptar, Ripley salta al primer lugar. En pocas palabras, cualquiera de ellas pudo ganar en esta categoría. Tal vez con su conversión a banco, CMR pueda tener una ventaja sobre el resto para la próxima encuesta que realicemos.

Es importante entender donde estoy y donde debería estar, además de como lo sustento.

---

## ¿Método del Porque – Porque?

### Ejemplo: Problema con la Eficiencia Operativa

Ahora debemos identificar las causas que pueden originar la **perdida en la eficiencia operativa**. Entre las causas podemos mencionar:

- 01) Bajo la calidad de la materia prima.
- 02) No existe un mantenimiento preventivo.
- 03) El personal no tiene la debida capacitación para manejar los equipos bajo su responsabilidad.
- 04) Existe un bajo volumen de ventas
- 05) Antigüedad de la Maquinaria

Ahora bien vamos a analizar el punto relacionado con **01) La baja calidad de la materia prima:**

- 01.1) Cambie de proveedor
- 01.2) Material nuevo
- 01.3) Antigüedad del stock

Ahora bien analizamos el punto relacionado con 01.2) Material nuevo:

Irámos al laboratorio que dio el visto bueno (de calidad) a la materia prima. El control de calidad me permitirá descartar o confirmar que esta es la causa. Lo importante es no tener la duda.

Por otro lado vamos a analizar el punto relacionado con 03) Capacitación del personal:

- 03.1) No tuvo capacitación el personal nuevo
- 03.2) Son productos nuevos
- 03.3) De acuerdo al perfil del usuario (no era una competencia indispensable y requerida)

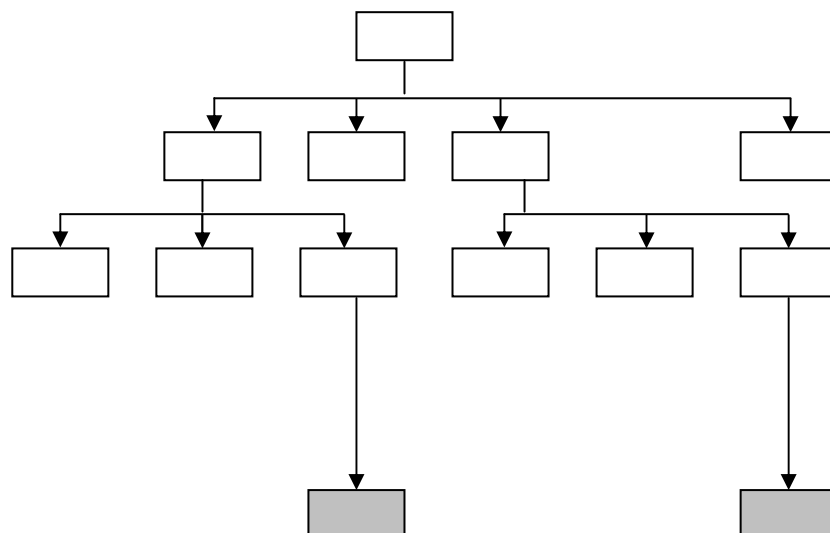
Ahora bien analizamos el punto relacionado con 03.3) De acuerdo al perfil del usuario (no era una competencia indispensable y requerida)

Inspeccionamos el file del perfil y observamos que en esa fecha estábamos muy urgidos de personal y tomamos gente sin estar capacitadas en determinadas competencias que luego identificamos como faltantes, por lo tanto la persona no estaba preparada para el puesto y no debimos tomarla, o en su defecto apenas fue tomada involucrarla con temas de capacitación.

También vamos a analizar el punto relacionado con **02) No existe un mantenimiento preventivo:**

(Analizar la historia) Hace dos años el mantenimiento es el mismo. Los problemas surgieron recién hace 4 meses, entonces esta no es la causa. Es decir esta herramienta nos permite analizar las posibles causas.

Una vez que hemos determinado los 2 o 3 problemas yugulares, debemos ir hasta el fondo de cada uno de ellos.



Con estas causas identificadas podemos hacer la proyección de nuestro GAP

Luego es conveniente analizar los problemas comunes de nuestros problemas yugulares, para encontrar causas comunes.

### Ser leal al estándar

Esto significa que si hemos establecido que en determinados aspectos críticos los indicadores deben ser mayores e iguales a 40%, en caso de tener 39,5% debemos preocuparnos porque el estándar nos obliga a atender con especial cuidado esos 4 ó 5 indicadores. Es decir no bajar ni un poco en estos temas críticos.

### En el tema de negociación:

[mínimo que necesito ] máximo que puedo dar

### Caso 1: A es una empresa proveedora de B

La empresa A es una fábrica que le vende únicamente a B (sólo a B) el producto X a S/1000 la TM. B es el único cliente de A, pues no puede comprar a otra empresa por un tema geográfico. La empresa A le pide una reunión para revisar las condiciones de venta pues quiere subirle el precio.

Luego de la disertación de los cuatro compañeros, el profesor recomendó:

- Explorar variables que no sean el precio.
- ZOPA (Zona de Posible Acuerdo)

[100 ]105

Una crítica es que la empresa B empezó con S/ 100, cuando debió empezar con menos por ejemplo S/ 90, esto se debió a que la visión de la empresa B **es que el mejor de los casos es el actual y eso no es cierto**. La idea es plantear un modelo win – win.

[ 90            ] 110

Es importante no tocar el precio, o tocarlo al final, o tocarlo lo mas lejos posible (patearlo para adelante). Buscar que tocar otras variables:

- Condiciones de pago (45 a 30 días)
- Entregar el producto y no recogerlo
- Venta por volumen (100 TM entonces US 100, 110 TM entonces US 97, 120 TM entonces US 90)
- Evaluar si la entrega mas oportuna agrega valor al comprador
- Calidad (evaluar si hay algún producto sustituto que implique una reducción de costos)

### **Caso 2: ¿Vender o Construir?**

Se tiene un terreno de 10 000 metros cuadrados. Existen tres jugadores: A, B y C (el estado). A quiere vender, B no quiere vender quiere construir, C si no se ponen de acuerdo expropia el terreno.

#### **Conociendo a los negociadores**

A:

- Necesita
- No asume riesgos
- No confía en su partner

[ 50            ] 50

B:

- No necesita
- Asume riesgos
- Confía en su capacidad

[ 50            ] %

El análisis va por preguntarse ¿cuanto menos esta dispuesto a aceptar A en el corto plazo?

50 hoy

30 hoy? Puede ser que al final A termine recibiendo 70 en total (30 + porcentaje de las ventas, 30 + intereses), pero el determinar el punto inicial de A para iniciar la negociación es muy importante. Esto ultimo le conviene a B.

**Moraleja: el monto solicitado no siempre es el monto total (idem al banco)**

---

---

**Hammel:**

"Soy exitoso en la medida que puedo adaptar mis éxitos del pasado al futuro"

China es el referente en la estrategia, los que le seguirán en el tiempo: India, Singapur e Indonesia.

**ENTREVISTA. GUSTAVO KONISZCZER, director gerente de FutureBrand para Argentina y Chile****"La marca vale más que los activos fijos"**

*El experto argentino en desarrollo de imagen afirma que hasta el 80% del valor total de una empresa puede ser producto del valor de una o algunas de sus marcas  
Por Fernando Chevarría*

**¿Por qué una empresa A, similar en cuanto a tamaño y productos a la empresa B, puede valer en el mercado mundial US\$500 millones más que la segunda? ¿Cuál es la importancia de generar una imagen de marca? ¿Cómo estamos al respecto en el Perú?** Son temas que consideramos oportuno aclarar en esta edición de aniversario. Para ello, llamamos a Buenos Aires para conversar con Gustavo Koniszczzer, experto en el tema y quien estuvo recientemente en Lima, gracias a Seminarium, como expositor en el Cuarto Congreso Internacional de Retail realizado en marzo.

**¿Hay manera de cuantificar el valor de alguna marca?**

Sí. El valor de la marca es la diferencia en el precio que uno paga entre dos productos de iguales características y que brindan el mismo servicio o satisfacen de la misma manera las necesidades del consumidor. Si yo compro una empresa que tiene una misma estructura o misma cantidad de activos fijos o está valorizada en función de una determinada forma, y hay otra exactamente igual y yo decido pagar por ella 50% más, evidentemente ese 50% más tiene que ver con la marca.

**¿Hay compañías que valen más por el valor intangible de sus marcas que por sus activos?**

Definitivamente. De acuerdo con distintos estudios y partiendo de distintas opiniones, nos encontramos con que el valor de marca o la contribución del valor de marca dentro del valor total de la empresa puede llegar hasta el 80%. Las compañías hoy valen más por sus marcas que por los activos fijos o tangibles que tienen.

**¿Qué tan difícil es construir una imagen de marca efectiva?**

Primero, una marca tiene que ser concebida como el vínculo emocional entre un producto y sus consumidores o entre un servicio y sus usuarios. Las marcas no son máscaras que cubren lo que están tratando de comunicar, sino más bien son ventanas que permiten que se vea lo que hay dentro de este producto o servicio y que hace que el cliente pueda ver lo que va a recibir de manera fidedigna. En ese sentido, para construir una marca, el profesional a cargo del tema --siempre tiene que haber un profesional, pues la marca intuitiva, por lo general, no funciona bien-- debe ser consciente de cuál es la estrategia del negocio, porque la estrategia de marca no reemplaza a la estrategia de negocio ni pretende entrometerse en la misma, sino que lo que hace es interpretarla para que sea entendida por el consumidor. Luego, tiene que haber un compromiso por parte de los actores de esa marca, que es todo aquel ente humano o inanimado que tiene algún vínculo con ella, para poder reproducirla consistentemente. Así, en la medida en que le



pongo foco y consistencia al uso y a la comunicación de mi marca, esta será diferenciable e identificable entre otras.

**Allí se crea la preferencia sobre las demás, la fidelidad hacia la marca.**

Exacto. A partir de estar en el mercado una cantidad de tiempo determinado, de mantener una determinada reputación, una misma calidad de entrega de servicios, productos, etc., una marca se diferencia de las demás y allí van generando mayor preferencia. Esa preferencia, en última instancia, se puede transformar en lealtad y luego, en algunos casos, en devoción, lo cual permite que las marcas tengan mayor valor.

**Explíquenos las diferencias entre preferencia, lealtad y devoción.**

La preferencia, como su nombre lo indica, es una función por la cual un consumidor prefiere una marca por encima de otra. Si luego compro ese mismo producto en forma habitual, ya podemos hablar de lealtad. Pero si luego el mismo consumidor expresa que consume determinado producto y no consumiría otro o llega a decir cosas como "yo no compro otra cosa que no sea esto" estamos ante un caso ideal, que es el de la devoción.

**¿En el caso del Perú, qué marca puede ser ejemplo de devoción?**

Wong. Su calidad de servicio llega a extremos tan altos que se genera lo que podríamos llamar devoción. Es que a los clientes de Wong les resulta muy complicado consumir en otras tiendas. Son clientes que valorizan mucho el servicio que les brinda esa cadena y dan por descontado que el producto tiene calidad óptima en función de que el servicio que se les brinda es un servicio de excelencia. Wong es un caso muy interesante que está referido inclusive en las escuelas de negocio de América Latina.

**¿Cuánto cuesta posicionar y mantener una marca?**

Las marcas tienen que tener un presupuesto. Hay que tener en cuenta que si voy a tener una marca, tengo que tener un presupuesto también para satisfacer las demandas que la misma marca tiene en función de los medios de reproducción a través de los cuales se tiene que comunicar con sus diversos públicos. Por citar el caso de envases, hay muchos productos en los que el empaque es lo más caro, cosa que se lleva al extremo en los casos de los cosméticos, donde en realidad el producto en sí tiene un valor mínimo con respecto a la caja, las impresiones o los elementos contenedores.

**Y todo construye marca, desde los empaques hasta los uniformes de los trabajadores, pasando por la papelería por nombrar casos.**

Así es. Es lo que nosotros llamamos experiencia de marca que es, valga la redundancia, lo que uno experimenta cuando entra en contacto con una marca. Por ejemplo, en el caso de una línea aérea el punto de contacto es el avión en sí, pero también la llamada telefónica para comprar el boleto, el trato de la azafata, el vehículo que transporta el combustible, etc. Cada uno de estos contactos permiten llegar a una experiencia de marca muy satisfactoria en función de lograr la evolución de preferencia hacia lealtad y de lealtad hacia devoción.

**Sin embargo, a pesar de lo que implica la imagen de marca, aún algunos la ven como una tarea centrada en publicidad, promoción y tareas de comunicación, cuando en realidad esta se construye desde las cabezas de la organización.**

Exactamente. Felizmente cada vez más empresas en Latinoamérica están tomando conciencia de la importancia que tiene construir una sólida marca para la empresa.

**Lograr una buena imagen de marca no significa tener el éxito asegurado por siempre. Hay que cultivarla para que no muera.**

Allí es clave la reputación, y cuando hablamos de esta hablamos de su posicionamiento, que es lo que la gente se imagina o piensa cuando se le menciona determinada marca. Es la promesa de un desempeño determinado. Si la marca promete algo al inicio de la

gestión o de la construcción y luego no lo cumple, dañará su reputación y, por ende, comienza a perder valor.

### **¿Cómo ve a las empresas peruanas en ese sentido?**

La vida económica en el Perú está teniendo independencia de la vida política y el empresariado peruano ya lo entendió y no se deja llevar por los avatares políticos. Es importante mantener este período de crecimiento económico y, en ese sentido, tienen que considerar que las marcas son una manera de agregarle un grado más de seriedad a la gestión empresarial. Así como se han dado cuenta de la importancia de trabajar con proveedores serios y de dar respuestas serias a las demandas de los consumidores, es importante que empiecen a darse cuenta de que el manejo de la marca también le agrega la seriedad que necesita la empresa para poder estar a la par con los requerimientos de la competencia de hoy. En la medida en que consideren que la marca es un activo más, empezarán a agregarle valor a su empresa.

### **¿Se está avanzando entonces?**

Las empresas líderes en el Perú han empezado a tomar conciencia de la imagen de marca y han empezado a trabajar en ello, aunque aún tienen mucho campo de crecimiento. Recuerde que el valor que pueden aportar las marcas puede ser ilimitado. Uno puede hacer que cada vez vayan generando más valor.

### **EL ENTREVISTADO**

[CARGO] Director gerente de la filial en **Argentina** y Chile de FutureBrand, empresa especializada en desarrollo de imagen de marca e identidad corporativa, que pertenece a la transnacional The Interpublic Group of Companies. En el Perú, tiene clientes como BCP, Cálidda, LAN, Telefónica, entre otros.

[NACIONALIDAD] Argentino.

[PROFESIÓN] Diseñador gráfico.