

2

Conózcase a usted mismo

- En este capítulo nos ocupamos de una técnica para evaluar objetivamente sus fortalezas y debilidades, como parte del proceso de encontrar su fórmula de negocios adecuada.
- Examinamos las competencias esenciales sobre las cuales usted puede construir su empresa creativa.
- Además hay algunas ideas sobre aprendizaje, entrenamiento y desarrollo profesional continuado.



“
conozca
a su
enemigo
y a
usted
mismo
”

En *El arte de la guerra*, el estratega militar chino Sun Tzu escribió: “Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, tu victoria no se pondrá en duda”.⁸

Considérense o no los negocios como un tipo de batalla,⁹ su punto es que conocer las fortalezas y debilidades propias le ayudarán a decidir cuándo, cómo y dónde actuar. Esto le ayudará a reconocer a sus clientes, su competencia y las condiciones a las que usted es más capaz de adaptarse –o no. Aun ‘conocernos’, en el sentido de hacer juicios críticos y objetivos acerca de nuestras deficiencias y cualidades especiales, es muy difícil. Es mucho más fácil juzgar a otras empresas que a la nuestra, por eso es útil contar con los puntos de vista de terceras personas si queremos tener un cuadro claro de nosotros mismos.

Conocerse a usted mismo aplica no sólo a su creatividad personal, habilidades y aptitudes. Necesitamos conocer las fortalezas y debilidades de nuestras empresas u organizaciones, teniendo en cuenta a todas las personas involucradas en el equipo base, la ‘familia’ más amplia de los grupos de interés, incluyendo socios y asesores. También necesitamos evaluar los activos, la reputación, el conocimiento del mercado y el capital intelectual.

Evaluando fortalezas y debilidades

En lugar de simplemente intentar escribir en una hoja en blanco todas las fortalezas y debilidades que podamos imaginar, la **lista de control PRIMEFACT** (lo más importante por su significado en inglés), a continuación, le proporciona una estructura práctica para un análisis completo.

Desarrollé esta lista de control especialmente para las *industrias creativas y culturales* y la he usado exitosamente con una variedad de clientes.

 **Lista de control PRIMEFACT**

La lista de control PRIMEFACT

Personas

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de nuestra gente? Empleados, directores, miembros, asociados, asesores y otros grupos de interés.

Reputación (o marca)

¿Cuál es nuestra reputación frente a nuestros clientes? ¿Cuáles son las fortalezas –o debilidades– de nuestra marca o marcas?

Propiedad intelectual

¿Qué propiedad intelectual tenemos? ¿Cómo está protegida? ¿Qué tan fácil se podría monetizar?

Mercados / investigación e información

¿Qué información tenemos sobre segmentos y tendencias de mercado? ¿Qué sabemos sobre los clientes individuales y sus necesidades específicas?

Ethos (valores o cultura)

¿Cuál es nuestro *ethos*, nuestros valores y nuestra cultura organizacional? ¿Todos nuestros socios se adhieren al mismo *ethos*?

Finanzas (dinero)

¿Cuál es el estado actual de rentabilidad, flujo de caja y activos? ¿Cuánto dinero tenemos para invertir o podemos tomar prestado?

Agilidad (rapidez o flexibilidad)

¿Somos suficientemente ágiles para aprovechar nuevas oportunidades? ¿Está nuestra gente preparada y lista para el cambio? ¿Hay barreras para el cambio?

Colaboradores (alianzas, sociedades y redes)

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestras relaciones con otras empresas y organizaciones (incluyendo el gobierno)?

Talentos (competencias y habilidades)

¿Cuáles son nuestras competencias esenciales? ¿Qué destrezas y vacíos tenemos? ¿Cómo aprenderemos nuevas habilidades?

Propiedad intelectual

ver página 54

Investigación de mercados

ver página 38

Valores

ver página 11

Finanzas

ver página 64

Ventaja competitiva

ver página 45



Competencias esenciales

Sea honesto también con sus debilidades. Recuerde que no todas las debilidades necesitan ser corregidas. Tal vez pueda encontrar una línea de mercado en la que sus debilidades no son tan significativas. Lo importante aquí es reconocer sus fortalezas y debilidades *en relación con sus competidores*. Usted puede tener una fortaleza especial, pero si sus competidores también la tienen, o incluso son mejores, ésta no le da una **ventaja competitiva**.

Competencias esenciales

Sus **competencias esenciales** son las habilidades clave en las que se basa el éxito de su negocio. Frecuentemente son 'más profundas' de lo que parecen.

Por ejemplo, Canon reconoció que su competencia esencial no estaba en las cámaras, sino fundamentalmente en óptica, permitiéndoles ver que podían transferir su experticia al mercado de fotocopiado. De forma similar, la competencia esencial de Sony no es la electrónica sino la miniaturización; la de Honda no son los automóviles sino los motores –lo que les ayudó a ver más allá de los autos e ingresar a los mercados de motores de barcos y de cortacéspedes. La marca *Virgin* de Richard Branson se trata básicamente de servicio al cliente, de forma tal que pueda aplicarse no sólo a la música sino también a aerolíneas, trenes, servicios financieros y telefonía celular.

Algunas compañías de teatro vieron en 'comunicar un mensaje' usando el drama su competencia esencial –en lugar del drama en sentido absoluto. En algunos casos, diseñadores de sitios web tienen una competencia esencial en marca y consultoría de *marketing*. La competencia esencial de **Peppered Sprout** no es la edición sino la 'transmisión de ideas a clientes'.

En profundidad, ¿cuáles son sus competencias esenciales?

Ideas en Acción — ver página 24

El erizo

Una de las razones base para medir sus fortalezas competitivas es responder a la pregunta: ¿en qué puede realmente destacarse su negocio? Note que la pregunta no es en qué le *gustaría*, sino en qué *puede* sobresalir. Saber esto y luego apostarle decididamente a su fortaleza clave, es parte de una exitosa **estrategia del erizo**.¹⁰

El zorro, famoso por su astucia, tiene muchas estrategias para matar al erizo.¹¹ Por otro lado, el erizo tiene sólo una estrategia para defenderse. Cada vez que el zorro ataca, desde cualquier dirección, el erizo se enrolla dentro de una bola de púas. Esto funciona todo el tiempo. El erizo es supremamente bueno en una cosa, y sobrevive aferrándose a su estrategia ganadora. Identificar la estrategia del erizo propia de su empresa emana del entendimiento consciente y objetivo de en qué puede (y no puede) destacarse.

La regla 95:5

Cuando investigue sobre las oportunidades y amenazas, el truco es separar las pocas oportunidades y amenazas importantes de las muchas oportunidades y amenazas triviales, porque aquí, como en todas partes, aplica el Principio de Pareto. Basándome en la observación del economista Wilfredo Pareto de que el 80% de la riqueza pertenecía al 20% de la población de la Italia de su época, el Principio de Pareto es también conocido como la 'Regla 80:20', descubrí que por lo general es más una **regla de 95:5**.

La regla 95:5 describe cómo sólo unas cuantas cosas importantes son las responsables de la mayoría de los impactos en los acontecimientos. Por ejemplo, el 95% de las ventas pueden provenir del 5% de los productos. El 95% de ganancias pueden provenir del 5% de clientes. O el 95% de sus ventajas competitivas pueden derivarse de solamente el 5% de sus fortalezas. (Además, ¡el 95% de sus dolores de cabeza son causados por el 5% de sus colegas!) Etcétera...

reconozca
sus
fortalezas
y
debilidades
en
relación
con sus
competidores

 **Desarrollo profesional
continuado**

Ideas en Acción — ver página 86

Las debilidades pueden ser abundantes y encontrarse en cualquier área de la lista de control PRIMEFACT. La buena noticia es que no todas necesitan ser corregidas. Ocuparse de sus fortalezas implica deshacerse de sus debilidades. Su fórmula de negocio incluye decidir que *no* hacer. Solo necesitan corregirse aquellas debilidades que ponen en riesgo su estrategia de negocios. **Ver capítulo 11: Su ruta hacia el éxito.**

Habilidades: ¿entrenamiento o aprendizaje?

Hay muchas más formas de aprender que asistiendo a cursos de entrenamiento. Además de reconocer las habilidades claves de su empresa (competencias esenciales), habrá áreas en las que se necesite mejorar las habilidades, y dadas las cambiantes condiciones del entorno y las necesidades de los clientes, el aprendizaje constante se vuelve, inevitablemente, un ingrediente del éxito. Un análisis de las necesidades de entrenamiento debe empezar por identificar vacíos en las habilidades y conocimientos esenciales para la estrategia de negocios, sin embargo, personalmente, prefiero centrarme en ‘necesidades de aprendizaje’ más que en ‘necesidades de entrenamiento’. El aprendizaje es mucho más amplio que el entrenamiento. Una cultura de fomento al aprendizaje es mucho más importante que un presupuesto para capacitación.

El aprendizaje de toda la vida no es sólo un eslogan sino un hecho de vida, un programa de **desarrollo profesional continuado** (DPC) es esencial para todas las personas que juegan un rol en la empresa, asegurando que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados para el beneficio de los negocios y sus clientes. Cada persona podría tener un portafolio o plan personal de desarrollo (PPD), como los miembros de **The Team**.



Organización del aprendizaje

Ideas en Acción — ver página 86

Panel de negocios

ver página 99

La organización del aprendizaje

A nivel corporativo se requiere de una filosofía que construya una **organización de aprendizaje**, la cual describo como una compañía u otra institución en la que todos están en continuo aprendizaje: de los clientes, de la competencia y de los colegas. Vea **The Team**. Es igualmente importante una cultura de aprendizaje para compartir este aprendizaje, mediante sistemas que inserten este conocimiento en la organización, una 'estructura de capital intelectual'. Éste es el 'saber hacer' de la empresa, el cual es más que la suma total de la experticia de las personas y pertenece a la organización más que, o tanto como, a las personas que trabajan en ella.

En una empresa creativa el aprendizaje constante y la construcción de conocimiento deben ser parte del **panel de negocios** y monitorearse muy de cerca al igual que los indicadores financieros de éxito. Fundamentalmente, las prioridades del aprendizaje deben estar alineadas con la estrategia de negocios general, antes que con las preferencias personales de cada miembro.

‘

aprender
es
mucho
más amplia
que
entrenarse

’



Puntos clave

- 1** Evalúe sus fortalezas y debilidades, así como las de su negocio, incluyendo todos los grupos de interés.
- 2** Use la lista de control primefact.
- 3** Solicite ayuda a terceros –ellos podrían reconocer fortalezas y debilidades que usted no ve.
- 4** Recuerde que no todas las debilidades necesitan ser corregidas.
- 5** Identifique las competencias esenciales en las que radica su éxito.
- 6** Piense en la estrategia del erizo para descubrir en que se puede destacar.
- 7** Use la regla 95:5 para identificar el 5% más importante de sus fortalezas y debilidades.
- 8** Identifique el aprendizaje y las habilidades adicionales necesarias que requiere para sostener su estrategia de negocios.
- 9** Una cultura de fomento del aprendizaje es mucho más importante que el presupuesto para entrenamiento.
- 10** Hay muchas más formas de aprendizaje que asistir a cursos de entrenamiento. Piense más en ‘aprendizaje’ que en ‘entrenamiento’ y en abrir nuevas alternativas para incrementar conocimientos y habilidades.

Ideas en Acción

Peppered Sprout / Plastic Rhino

Publicidad

“Nos gustó mucho el producto cuando lo cortamos en tiras”. Esto fue (casi) lo que Chris Morris dijo cuando me contaba cómo se programaron para ganar la cuenta de Puma Reino Unido para su empresa Peppered Sprout. Chris y su socio comercial Peter Kellett decidieron que Puma era uno de sus clientes objetivo y resolvieron impresionarlos con su escandalosa creatividad, publicando fotos de calzado Puma cortados en tiras a modo de pelucas en su revista *Plastic Rhino*. De hecho, ganaron la cuenta.

En forma deliberada, siguiendo los pasos de David Ogilvy, fundador de la agencia de publicidad más famosa del mundo Ogilvy and Mather, Chris no se adecuó al estereotipo del ejecutivo de Manhattan de camiseta a rayas con tirantes. Sus ropas casuales y su estilo descomplicado esconden a un astuto cerebro de negocios. Como David Ogilvy, Chris y Peter tienen una lista de clientes objetivo con los que pretenden trabajar y a quienes persiguen en forma activa. Ellos no hacen publicidad. No hacen ofertas. Ellos van a la yugular.

Plastic Rhino, su revista, fue en principio “una tontería”, confiesa este publicista, pero en la práctica ha llegado a ser la forma más efectiva de promocionarse a sí mismos –una plataforma de ideas generadas por su equipo de ocho personas y de información internacional de artistas *free-lance*. Con una distribución en 15 países, *Plastic Rhino* es un éxito por mérito propio.

“La primera cosa que hicimos fue planear nuestra entrada”, dijo Chris cuando me contaba cómo él y Peter, desde el comienzo, diseñaron objetivos claros para su empresa. Ellos habían sido editores, entonces pudieron haberse concentrado en la publicación de *Plastic Rhino* y definir su negocio como editorial. Sin embargo, se dieron cuenta que su competencia esencial era transmitir ideas a los clientes y que la revista era sólo una manifestación de esa capacidad. Y así se sitúa bajo la sombrilla de Peppered Sprout, que brinda publicidad para clientes a través de instalaciones *in store*, paquetes de ilustración y fotografía, portadas y publicaciones a la medida del cliente.

El equipo en Peppered Sprout sabe bien hacia dónde se dirige, apuesta a sus fortalezas, están claros acerca del negocio en que están, y a qué clientes tienen que conquistar para desarrollar su empresa creativa en la dirección escogida.

www.pepperedsprout.com



Links a ideas y temas relacionados en el libro:

- * **Seleccionando a los clientes apropiados** (ver p. 36)
- * **Sepa hacia donde está yendo –visión** (ver p. 11)
- * **Reconozca sus competencias esenciales** (ver p. 19)
- * **Combinación de empleados y free-lances** (ver p. 84)