

HAY QUE CENTRARSE EN LOS FACTORES CLAVE

Por Gustavo Rubinsztein

Si no conoce los motivos que hacen de un negocio un emprendimiento exitoso ¿dónde va a concentrar los recursos?. ¿Cómo va a combinar el capital, el trabajo y el tiempo siempre escasos para diferenciarse de la competencia?

Busque qué tienen y hacen bien los otros

Del emprendimiento que va a llevar a cabo, usted debe conocer los factores clave de éxito. Supongamos que se propone crear una agencia de publicidad ¿qué hacen las líderes para ocupar esas posiciones?, ¿en qué factores ninguna es débil?. Si empieza a recorrer las grandes agencias observa ciertos rasgos, determinadas características, activos y habilidades que todas tienen. Podemos encontrar algunos factores comunes a todas tales como:

- **Tienen locales impactantes** que transmiten la idea de que saben hacer bien las cosas y que tienen buen gusto para hacer publicidad porque lo demuestran en su propio lugar.
- **Todas tienen buenos creativos.** O un creativo de renombre cuya impronta se refleja en los avisos que hacen. ¿Vio el aviso de CX20 Montecarlo, el de los ladrones en el auto y la noticia al instante?. Eso es el reflejo del trabajo de un creativo.
- **Todas mantienen buenas relaciones y negociaciones con los medios de comunicación.** Esto les permite obtener buenos precios y espacios diferenciales para sus clientes, al tiempo que aumentan la rentabilidad del negocio de la agencia.
- **Todas hacen una buena interpretación de lo que el cliente necesita.** Imagínese que usted le pide a un arquitecto que le diseñe una casa, pero usted no le explica claramente lo que quiere. Está en la habilidad del arquitecto en descubrir qué casa usted necesita. Con los anunciantes sucede lo mismo, muchos no saben expresar qué es lo que necesitan, entonces la agencia debe saber qué tipo de preguntas formularle para obtener información que le permita elaborar un buen anuncio.
- **Muchas tienen alianzas con marcas internacionales** que las prestigian y permiten a los anunciantes realizar asociaciones positivas del tipo “si la agencia matriz es buena pienso que ésta otra también lo es”. Estas alianzas les transfieren no sólo *Know-how* a las agencias sino también clientes internacionales, o sea las ayudan a bajar el costo de captar clientes.

Los que son iguales pasan desapercibidos

Dentro de estos factores que aparentan ser factores clave de éxito, ¿cómo se diferencian las agencias entre ellas?. ¿Todas tienen el mismo lujo? ¿Todos los creativos se destacan por igual en sus trabajos para prensa, radio o televisión? Quizás alguno sea muy bueno en las propagandas para televisión y no tanto en prensa como en el de otra agencia, pero lo que es común a todos es que ninguno tiene una debilidad en creatividad, un aspecto que coincidimos que era clave para este negocio.

De la anterior observación se deduce que no todas las grandes agencias de publicidad asignan igual los recursos ni tienen las mismas habilidades. Cada una hace las cosas de manera diferente en aspectos clave y allí estriba su capacidad superior competitiva.

Los factores clave del hoy ¿serán los mismos en el futuro?

Los factores que son clave ahora ¿serán válidos para el futuro o surgirán otros factores emergentes?. Su emprendimiento ¿es para hoy o para el futuro?.

Una hipótesis que surge sobre cómo será el futuro en nuestro mercado publicitario apunta a que el nuevo anunciante será más exigente y entrará a la agencia planteando la inquietud: ¿podrás hacerlo de forma más creativa aún y más eficiente porque tengo que bajar el costo de comunicar la diferenciación de mi producto?.

Algunas agencias de Europa ya se han imaginado ese futuro y lo están construyendo con estructuras más pequeñas, contratando personal para que trabaje vía internet o con creativos que se especializan en tareas distintas. ¿El nuevo factor clave no será cómo relacionarnos y trabajar a distancia?.

¿Cómo lo sabemos?

A las personas exitosas les llevó mucho tiempo identificar los factores de éxito, pero usted los puede conocer rápidamente y de un modo simple, beneficiándose con las experiencias de ellos. ¿Cómo?, preguntando.

Identifique diferentes grupos de competidores en el mercado donde usted quiere operar (agencias multinacionales, pequeñas agencias, boutiques creativas). La única pregunta que les vamos a formular es: **¿qué es lo que ustedes tienen y hacen bien?**

Mi experiencia para obtener resultados positivos de estas entrevistas se ha centrado en tres aspectos claves :

- Explicar claramente al entrevistado cuál es el motivo de nuestra consulta: conocer qué es lo que tiene y hace bien. Si le hablamos de los “factores clave de éxito” es muy probable que no nos entienda. Ilustrar lo que se pretende con algún ejemplo simple que le permita establecer asociaciones con su actividad. Por ejemplo: en el mercado de los quioscos, todos tienen una buena ubicación y saben favorecer la compra impulsiva a través de la exhibición de productos que el cliente no esperaba comprar.
- El segundo aspecto clave es impedir que el entrevistado se disperse y aborde temas que no nos interesan.
- Por último, no tome notas, lleve un grabador para asegurarse que la entrevista siga el curso deseado. Solicítele a su entrevistado que mencione cómo están sus competidores relevantes en esos factores clave. Estimule a que se imagine el futuro y ensaye cuáles serán los factores clave emergentes.

De estas entrevistas usted rescatará cuáles son los factores clave del negocio hoy, así como la opinión de personalidades representativas sobre **lo que hay que tener y hacer bien en el futuro.**