

Los 7 Estratos de la Estrategia: Creciendo su Negocio

Por Verne Harnish

No es ningún secreto que la recesión ha golpeado la industria de la construcción los últimos años. Pero la compañía de Jeff Booth, BuildDirect.com, no fue golpeada por la recesión. Vende materiales de construcción en un descuento excesivo a través de su página de Internet, gracias a los acuerdos que tiene con los fabricantes para que envíen los materiales directamente a sus clientes. “Es casi como un Costco en línea de materiales de construcción,” dice Booth, presidente y CEO. Booth espera que sus ventas suban este año más de 20% y por eso ha crecido su personal cerca de 10% a 53 personas.

Qué hace que BuildDirect.com prospera en una industria en caída?: su estrategia. Y mi reciente investigación basada en más de 3,000 directores generales y ejecutivos de alrededor del mundo confirma que la estrategia es su enfoque #1 de esta década, esto hace que las empresas replanten su estrategia a los mercados actuales.

El desafío está en balancear todas las complejidades de la estrategia manteniéndola coherente y simple. Su estrategia debe decir una historia simple, sin descuidar lo que llamo Los Siete Estratos de la Estrategia. Booth y su socio son expertos en los Siete Estratos - los principios de cada negocio deben de dominar e integrar para alcanzar su potencial en la economía global incierta de hoy. Aquí está una lista que puedes utilizar en tu propia compañía.

- 1. Escoja las palabras que usted desea dominar en su mercado.** Si no sabe como quiere que sus clientes lo encuentren, entonces no espere que sigan sus huellas. BuildDirect.com optimiza su página de internet para aparecer alto en las búsquedas naturales de la web para los términos tales como “suelo laminado,” “suelo de porcelana” y “suelo de madera noble”, que son áreas clave de sus ventas. ¿Cómo? Publica en internet contenido imparcial - que incluye estas palabras clave - para ayudar a visitantes del sitio a abordar sus proyectos de construcción.
- 2. Ofrezca una promesa única de marca.** Ésta es la experiencia que está prometiendo a sus clientes que lo diferencia de la competencia. BuildDirect.com es simple: El “mejor precio, la mejor calidad y conocimiento del producto,” dice Booth. Es normalmente una promesa de tres partes, con una de las promesas - “mejor precio” caso de BuildDirect.com que es la más importante. Y es crítico que sepa medir diariamente si está manteniendo sus promesas. El equipo de Booth tiene varias métricas que monitorea constantemente, como los precios de sus competidores, para cerciorarse de que está manteniendo sus promesas.
- 3. Que le duela, si rompe su promesa.** Debe haber un cierto dolor en su empresa si rompe su promesa de marca y le queda mal a sus clientes. Esto mantiene un láser del equipo centrado en mantener sus promesas. BuildDirect.com tiene una garantía de 30 días, que incluye pagar el envío de regreso de la mercancía vendida, (de \$300 a \$500 dólares en una orden típica), dice Booth. La compañía ofrece la política a los clientes que son infelices por cualquier razón. No obstante, dice Booth, “nadie la usa.” ¿Por qué? La compañía trabaja realmente duro para mantener la calidad arriba y precios abajo.

- 4. Crea una FRASE estrategia.** Aparte de las promesas de marca que expreso como estrategia de una FRASE que conduce su modelo del negocio. Como usted sabe de leer mi columna reciente en el tema (ahora en vivo en Gazelles.com), esto no es necesariamente un punto de venta que hace a sus clientes, pero apoya la entrega de sus promesas. La estrategia de una FRASE de Southwest Airlines “ruedas arriba” ha mantenido cada decisión estratégica y táctica, como el no asignar los asientos en la compra del boleto, dirigido en mantener sus aviones en el aire y la generación de ganancias para así mantener sus precios bajos. Le sugiero fuertemente mantener una FRASE relativamente estrategia secreta, es por esto que no estoy compartiendo la de BuildDirect.com.
- 5. Apoye su estrategia de una FRASE con acciones que lo diferencien de su competencia.** Aparte de la estrategia de una FRASE, hay que tener una serie de acciones específicas que representan CÓMO ejecutar su negocio de una manera diferente a la de la competencia. BuildDirect.com, por ejemplo, requiere una orden mínima de una “tarima” de material. No vende ningún producto de marca, solo material de su marca propia. Y no da términos de pago, solo pago de contado a la entrega (efectivo por adelantado). Los competidores pudieron compartir uno o dos de estas mismas acciones, pero es la combinación única de los tres para BuildDirect.com que define su verdadera diferenciación.
- 6. Establezca su factor X.** Para establecer y mantenerse competitivo, necesita tener por lo menos una ventaja competitiva que lo diferencie “10 veces” sobre sus rivales. En su compañía anterior del cuidado del césped, “Happy Lawn”, fundador Barrett Ersek redujo el proceso típico de ventas de tres semanas a tres minutos usando la tecnología digital mas avanzada e información de impuestos estatales para determinar, mientras los clientes estaban en el teléfono, el tamaño de su césped en vez de tener que mandar a alguien para tomar medidas manuales y preparar cotizaciones y después programar citas. No sorprende que el gigante ServiceMaster adquirió recientemente a Happy Lawn, que tenía \$10 millones en ventas. En Holganix, la nueva compañía de Ersek que manufactura y distribuye el fertilizante orgánico, él ha identificado otro Factor X. Pero como la estrategia de una FRASE es el mejor mantenerla secreta, hay que mantenerla secreta!!!
- 7. Mida sus ganancias por X y BHAG.** Y por último, hay una métrica clave que define la esencia de su modelo del negocio y esta alineada a su objetivo de largo plazo. Jim Collins llama a esta métrica tu ganancia/X y su prueba de referencia es su meta de ensueño (BHAG). En la industria de suministro de material de construcción, la métrica clave es el crecimiento de ventas de sus mismas tiendas. La mayoría de los BHAGs es abrir un cierto número de tiendas nuevas en un plazo de 10 años. En BuildDirect.com, el modelo del negocio se construye alrededor de enfocarse en ganancias por “categoría del producto.” Y tiene un fórmula específica para cómo maximizar esto. Para alcanzar la prestigiada lista Fortune 500 antes del 2023, Booth calcula que la compañía necesita construir 20 categorías específicas de producto, a ventas de entre \$500 millones y \$2,000 millones de dólares en ventas, cada una. Dado su dominancia de estos siete

estratos de la estrategia, no sería sorprendente ver a BuildDirect.com en la lista prestigiada Fortune 500 inclusive en menos años de los esperados.