

EDUARDO REYES DÍAZ-LEAL

UNICIDAD
Ventaja Absoluta

ÍNDICE

Parte 1: MEJORES PRÁCTICAS GLOBALES	9
EL MUNDO NO ES PLANO	19
Conceptos Globales	
Crisis no Generalizadas	
DEFINICIÓN DEL RUMBO	33
Visión	
Misión	
Objetivos	
Estrategias	
EJERCICIO DE LIDERAZGO	43
Líder en cada Persona	
Diferenciación de Niveles de Decisión y Responsabilidad	
LOGÍSTICA EMPRESARIAL	53
Definición e Implementación	
Integración por Sistema	
La Entrega Perfecta	
Objetivo Real	
CADENA DE SUMINISTROS	63
Introducción	
Integrantes	
Eficiencia	
Sistematización y Automatización	
Común Denominador	
Regionalización y Clusterización	
SISTEMA REAL DE COMPETITIVIDAD	71
Ingredientes	
Metodología	
Evaluación Permanente de FODA	
Medición de Resultados	
Mejora Continua y Discontinua	
BENCHMARKING	81
Concepto	
Objetivo	
Proceso	
Tipos y Fuentes	
Beneficios y Obligaciones	
LA EMPRESA EN LA EMPRESA	89
Concepto de Emprendedor	
Liderazgo Individual	
Actitudes del Emprendedor	
CÓDIGO DE CONDUCTA	99
Escenario Global	
Macro Tendencias	
Cobertura	
APORTACIÓN DE VALOR	109
Metabolismo	
Creación de Valor	
Expansión del Mercado	
Objetivo	

Parte 2: CONCEPTOS INDIVIDUALÍSIMOS	115
COMPETITIVIDAD GLOBAL	123
Eficiencia	
Eficacia	
Innovación y Liderazgo	
GAP	
FLEXIBILIDAD	129
Trabajo Celular	
Globalización e Individualidad	
Informing on Time	
Nuevas Estructuras	
CADENA DE VALOR	137
Just in Time / Sequence	
Distribución Eficiente	
Logística Integral	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	145
Diferenciación por Función	
Propiedad Intelectual	
Descentralización	
Revolución Permanente	
Código de Conducta	
CALIDAD	155
Utilidad	
Durabilidad	
Integración de Detalles	
Expectativa contra Percepción	
GESTIÓN FINANCIERA	159
Reducción de Costos	
Pricing y Costeo	
Creatividad Financiera	
NICHO DE MERCADO	165
Core Business	
Identidad	
Responsabilidad	
Mercado por Emoción	
SENSIBILIDAD	173
Investigación de Mercado	
Informing y Data Mining	
Tendencias	
Carencias contra Necesidades	
MARCAS CONTRATO Y SERVICIO	183
Concepto	
Desarrollo	
Confiableidad	
Marketing	
Solución de Problemas	
Robo de Funciones	
Atención One to One	
Motivación de la Gente	

Parte I

MEJORES PRÁCTICAS GLOBALES

“La fuerza más poderosa de la economía actual es el MERCADO”

INTRODUCCIÓN:

Muchas personas hemos alabado y admirado el trabajo increíble que realizó Lido Anthony “Lee” Lacocca, cuando sacó a la empresa Chrysler de una de las más profundas crisis que le afectaron, no sólo localmente sino a nivel internacional, al haber descubierto un nuevo producto que se convirtió, por un lado, en el ícono de su empresa y por el otro, la solución de transportación para un nuevo mercado en la industria automotriz, por supuesto me refiero a la camioneta Station Wagon, que bien podía utilizar la señora con los niños, el ejecutivo o la familia completa. Hasta ese entonces sólo habían autos de 5 plazas o, cuando mucho, camionetas de 5 plazas con una gran cajuela.

La camioneta que Chrysler diseñó y produjo, fue un invento novedoso para su tiempo, y no en relación al lujo o a la comodidad ya que fueron elementos que llegaron después, sino porque colocó en el mercado un producto que no existía y que tenía un espacio, es decir una carencia que logró convertir en necesidad.

Lee lacocca era un gran directivo de empresas, presidente de varios consejos de administración, inteligente estratega y sagaz, al que se le ofreció prácticamente *revivir el muerto* de Chrysler a nivel global. Él, con su gran sensibilidad logró detectar que los carros Chrysler no gozaban de un buen prestigio y por lo mismo estaban perdiendo mercados a pasos agigantados, seguramente la empresa había descuidado la calidad, la tecnología, el producto, en aras de cuidar el servicio que se da en el momento de la venta.

No obstante Chrysler se había mantenido en el mercado, seguramente porque existía un incremento en la demanda de vehículos que estaban comenzando a *democratizarse* para la última parte del siglo pasado, mas no por una preferencia legítima a esta marca. Simplemente había demanda natural por la popularización que tuvieron los automóviles en los años 60 y 70.

Así, Lee lacocca encontró un hueco de oportunidad y desarrolló un auto, una camioneta mejor dicho, que permitía satisfacer las necesidades que el propio público no sabía que tenía, es decir, había convertido

una carencia en oportunidad al hacer que el mercado necesitara ese producto. Lo único que aplicó fue sensibilidad y visión *en tercera dimensión*. Este nuevo producto, para un nuevo mercado, vino a suplir una necesidad que nadie había atendido.

Su paso por la historia automotriz, implicó la evolución de un nuevo concepto, las camionetas tipo familiar, que algunos conocemos como minivan's o algo así por el estilo. Hoy, Chrysler mantiene ese carro en primerísimo lugar y, aun cuando por muchos años fue el icono de la industria automotriz norteamericana, ya no es el único carro que produce pues ahora, la propia compañía Chrysler, ha decidido sacar nuevos autos entre ellos uno que se ha convertido en icono y que seguramente usted y yo lo vemos todos los días en las calles y, sobre todo, en las carreteras de México, me refiero al Charger "ultra moderno" que principalmente está en las Policías de Caminos de muchos países.

Sin embargo, de esta historia no solamente rescatamos la localización de una oportunidad ni el positivismo de un industrial empresario y directivo que no obstante al haber tenido en sus manos un *muerto*, logró rescatarlo, revivirlo y volverlo a colocar entre los primeros lugares de la industria automotriz mundial, sino que además debemos rescatar una lección increíble porque en este cambio se demostró básicamente una verdad absoluta y es que Lee Iacocca **no fue el que hizo el cambio**.

Por supuesto, no estoy ofendiendo ni tratando de menospreciar la actividad empresarial y directiva de este gran personaje de la industria automotriz, simplemente tengo que decirle que no es el directivo de alto mando el que realiza el cambio sino únicamente es quien dirige el cambio, esto es, que son las demás personas que trabajan en la compañía quienes con base en sus talentos logran que el cambio propuesto por los altos mandos se pueda consolidar. El rescate de esta gran empresa lo logró el equipo Chrysler, compuesto por gerentes y empleados, jefes y obreros, todos al unísono trabajaron creyendo en la idea de Lee Iacocca.

Efectivamente, Lee Iacocca probablemente generó la idea, la desarrolló, la instruyó, la dirigió, la administró y la coordinó, pero la ejecución no la hizo él, la hicieron todos y cada uno de las personas que trabajan en esa empresa o que trabajaban en esa empresa.

Efectivamente, de su escritorio salió la camioneta dibujada, pero fueron los ingenieros, técnicos, dibujantes y otros profesionistas que implementaron esta idea, que originalmente fue un sueño, los que lo convirtieron en realidad.

A las empresas las hacen los directivos que las dirigen, los obreros y empleados que ejecutan el trabajo, pero quizá en forma sobresaliente la gerencia, que recibe la instrucción, la implementa, la monitorea, la mide, la perfecciona, la supervisa y la termina. El gran éxito de Chrysler Global no está en la propia camioneta, sino en la configuración de una empresa de personas que crean y aportan valor agregado mediante un liderazgo individual y una coordinación de extrema logística.

Bajo esta reflexión he decidido escribir sobre las mejores cualidades que todas las empresas exitosas han adoptado y/o desarrollado, por ello, el libro que tiene en sus manos fue escrito con un apasionado esfuerzo por resumir conceptos, preceptos e ideales y dejarle la tarea completa a usted de valorarlas y en su caso hacerlas suyas, claro, sólo si usted quiere formar parte de las empresas y ejecutivos que trabajan bajo el concepto de UNICIDAD.

Este libro se ha dividido en dos grandes grupos siendo el primero **las mejores prácticas empresariales** y el segundo, sobre los conceptos de individualización de la empresa. En el primero de los apartados, que está compuesto por varios capítulos de lectura rápida y concisa, pretendo darle a conocer todas esas prácticas que hacen a las empresas exitosas, aunque no necesariamente únicas, pero si altamente competitivas; prácticas que no sólo han adoptado aquellas empresas que venden al detalle, sino todas aquellas que forman parte de una cadena de valor o cadena de suministros, ya sean proveedores de insumos, fabricantes o prestadores de servicios. Entre las mejores prácticas se encuentran, por supuesto, la organización, la delegación de funciones, el trabajo por objetivos, la sistematización de procesos, entre un sin número de cosas que revisaremos y analizaremos, si no a detalle, cuando menos en forma completa para despertar su interés.

En el segundo de los apartados, no resistí la tentación de profundizar sobre elementos que le han permitido a no muchas empresas diferenciarse de lo que, en su momento, fueron competidores. Muchas empresas compiten entre sí, buscan reducir los precios buscan mejorar los tiempos y no por esto son únicas, simplemente son competitivas, todas ellas realizan prácticas empresariales exitosas, pero son pocas las empresas que puedan ser consideradas como únicas. Estas empresas ya no sólo trabajan para ser mejores que sus competidores sino para proveer productos o servicios que, emocional o funcionalmente, satisfacen necesidades distintas a las del resto de las empresas de su, mal llamado, mismo sector.

La diferenciación se puede dar, ya sea por precio, por mejoras al producto, por calidad o por considerarse un producto realmente diferente. Cuando un cliente toma un café de Starbucks no está pensando en que le pudiera salir más barato si tomara uno de Oxxo. Simplemente son dos productos diferentes que satisfacen dos necesidades diferentes.

En su momento Chrysler Global fue única, cuando solamente ellos producían la camioneta tipo *van* que los llevo al éxito, pero ahora, decenas y sino centenas de empresas automotrices hacen camionetas que compiten con ellos y han tenido que evolucionar de nueva cuenta para ser únicos, quizá por ello desarrollaron el Charger, eso es efectivamente el objetivo del segundo apartado: ¿Cómo poder hacer que nuestra empresa sea Única? ¿Cómo podemos desarrollar una ventaja que realmente sea ABSOLUTA? Lo que se busca es que usted y su empresa dejen de competir y tengan una aceptación única para un nicho de mercado específico y que no se esté a *regañadientes* discutiendo sobre mejores condiciones de tipo económico o de aspecto o de calidad, por ello, en este segundo apartado tomé la misión de desarrollar qué es lo que ha hecho que empresas como Starbucks dejen de competir con las demás cafeterías, empresas como Harley Davidson a quien nadie la puede considerar como una competencia de la Suzuki o empresas como Walmart que tienen una muy grande porción del mercado. La individualidad o UNICIDAD está en relación directa con el entender la verdadera razón del por qué estas empresas existen, su común denominador está en el descubrimiento y desarrollo de su Core Business que atienden las demandas de mercados bien específicos y de los que han logrado conocer una gran cantidad de información.

El tema en el escenario global en el que vivimos está en la creación de valor, en la creación de nuevos mercados, de nuevos productos, de nuevos servicios, lo que se traduce en la expansión de la economía y ya no en la competencia desgarradora que hasta ahora sólo ha depredado a los mercados y a sus integrantes.

Starbucks no le quitó ventas a Oxxo, simple y sencillamente son dos conceptos diferentes, es como si usted entrara a la tienda para comprar una camisa y un pantalón, por supuesto, la camisa no compite con el pantalón, cuando más pudiera retrasar la compra de uno de los dos productos por cuestión de presupuesto y en relación con sus prioridades, pero tarde o temprano comprará los dos productos porque uno no le soluciona el segundo problema. En este caso no existe una competencia

directa, eso es lo que está generándose ahora. En el mundo de productos similares esta diferenciación es más conceptual que lógica, evolución que está provocando el hecho de que la mayor parte de nuestras compras, ahora son por emoción.

Sea usted bienvenido al mundo maravilloso de la emoción, al mundo maravilloso en donde la función es la que decide la compra y diferencia productos similares, haciendo un mundo de ventajas absolutas y únicas, yo creo que estamos frente a una evolución de las empresas y personas monopólicas.

Espero que las pocas líneas que me he permitido escribir, después de una larguísima y profundísima investigación, sean de utilidad para usted, ya sea que usted sea un empleado, un gerente, un ejecutivo o el dueño de una empresa; colectivamente podemos generar y aportar nuevos valores porque nacimos, para tomar el alimento y metabolizarlo en energía, nacimos para convertir el petróleo en químico, el químico en materia prima básica, la materia en plástico, el plástico en vaso, el vaso en promocional, que tenga usted el mayor de los éxitos en este mundo globalizado que por mucho no es un mundo plano ni un mundo predecible, es un mundo conformado por la creatividad y el corazón.

Atentamente
Eduardo Reyes Díaz-Leal

El Mundo No es Plano

“La Crisis no es Plana”

EL MUNDO NO ES PLANO

El señor Thomas Friedman describió, en su libro *“El mundo es plano”*, una serie de conceptos que él denomina *aplanadores* por lo que llegaba a la conclusión de que el **mundo se había convertido en plano**, de alguna forma la superficie se hallaba completamente horizontal, en donde todo se sabe, todo se conoce y nada escapa de nadie, en otras palabras, nos hemos globalizado convirtiéndonos en una especie de pequeña aldea como lo mencionó, Pedro Ferríz de Con, al analizar los efectos de los avances en las telecomunicaciones.

En la forma de pensar de Friedman, que me agrada y comparto, se dice que el crecimiento en las comunicaciones nos ha permitido descubrir nuevos mercados y nuevos continentes, de mayores efectos que el descubrimiento de América en 1492; la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989 le demostró al mundo que no solamente existían los estadounidenses, sino una población increíble que, además, sería capaz de integrarse rápidamente a la economía global con oferta de mano de obra, insumos y tecnología, así como de consumo. Cada vez es más global el mundo (íntegramente) y comparto su opinión en todos esos grandes conceptos, pues verídicamente ha evolucionado a un mundo en una práctica plana, sin muros ni divisiones.

Hoy, efectivamente, todo se sabe en tiempo real, justo cuando suceden las cosas; hace un par de días, los ciudadanos de la capital de México nos estremecimos al saber que había caído un Jet de la Secretaría de Gobernación en el que viajaba nuestro ilustre Secretario del ramo, la noticia no esperó ni cinco minutos, el mundo entero se enteró gráficamente casi en forma instantánea.

Hoy todo se sabe y ya nada se puede ocultar, si usted quiere buscar un proveedor basta meterse a uno de los buscadores de internet como Google, Yahoo o Altavista, para que pueda localizarlo en casi 200 países del mundo y, conforme van avanzando los días, es más fácil localizar información, obtener conocimiento, localizar proveedores, encontrar clientes, indagar sobre alguna persona, conocer de los experimentos e inventos más novedosos. Esa es la *planitud* a la que se refiere Friedman en su increíble análisis.

Según el autor, existen **diez fuerzas que aplanaron la tierra**, compuestas por acontecimientos, innovaciones y empresas, las cuales dividió, el autor, en 3 básicos y 7 de repercusión:

Aplanador 1: *Con la caída del Muro de Berlín, se desataron fuerzas que defienden al mundo democrático y orientaron al libre mercado. Vieron que el sistema socialista no fue más que rodar sobre una pendiente abajo. Y se descubre la necesidad de una visión global. Un factor que jugó un papel importantísimo fue la revolución en el manejo de información, en la que el individuo podía tener información en forma simple y autónoma.*

Aplanador 2: *Netscape sale a la bolsa, en los 90's. Se avanza en la evolución de la plataforma de las computadoras, pasando de la PC al Internet. Aparece Netscape, generando el primer navegador en Internet, conjuntamente con otros programas como Windows 95.*

La necesidad de comunicarse se tradujo en la evolución del Internet generando una mayor competitividad entre empresas. El mercado digital creció como la espuma, inclusive Bill Gates la comparó con la fiebre del oro de ese siglo que ha incrementado el ritmo de la innovación y ha expandido a la economía. Para muchas empresas fue un desastre, pero para los consumidores fue beneficioso.

Aplanador 3: *Aplicaciones informáticas para el flujo del trabajo. Software para el trabajo remoto en equipo: "fase de flujo de trabajo gracias a aplicaciones informáticas específicas". La gente quería moldear, diseñar, crear, vender, cobrar, entre otras cosas, mediante el modo digital, por ello creció la necesidad de nuevos programas y de nuevos ofertantes. Aquella industria (la del software) que había sido creada como un servicio anti-incendios, tenía su tiempo de éxito y difusión, creando, además, la posibilidad de que los trabajos pudieran ser creados casi en cualquier parte y en cualquier momento, dando entrada a la subcontratación informática y la explosión de la automatización de procesos. Esta es la parte en donde entra la descomposición de la producción para distribuirla con los especialistas, en donde quiera que ellos se encuentren.*

Aplanadores que dan vida a la nueva plataforma, representan las nuevas formas de colaboración.

Aplanador 4: OPEN - SOURCING *(Acceso libre a los códigos fuente). Son grupos humanos con el fin de colaborar de manera autónoma y gratuita. El código fuente con aquellas instrucciones de programación subyacentes que hacen que funcione determinado programa informático, esto permite que los usuarios lo mejoren constantemente, proceso que logra reunir los mejores cerebros del planeta. Un ejemplo claro y conciso es la enciclopedia virtual WIKIPEDIA, que, además, de aparecer en todos los idiomas permite editar los términos y artículos, lo que, además, lo ha convertido en el diccionario más popular del planeta.*

Aplanador 5: OUTSOURCING. *Subcontratación de servicios o procesos. La subcontratación de tecnología de la información llegó con General Electric a principios de los 90's. La India, un país con mucha capacidad intelectual y sin fondos, tenía lo que EUA necesitaba (inteligencia e información), así que corrieron el gasto y combinaron la tecnología de punta con la capacidad intelectual de los indios, hecho que se consolidó cuando se presentó el famoso problema Y2K que fue solucionado por ingenieros de ese país. Cualquier servicio, cualquier centro telefónico de atención a cliente, cualquier operación de apoyo empresarial y cualquier tarea relacionada con teorías de la información que pudieran digitalizarse se hicieron susceptibles para ser subcontratadas en cualquier punto del planeta con el suministrador más barato, más rápido o más eficiente.*

Aplanador 6: OFFSHORING *(Traslado de Fábricas para abaratar costes). Un ejemplo muy claro es el de China, que atrae fabricantes extranjeros y sus tecnologías, para aprovechar la mano de obra barata y vender al mundo a un precio mucho más bajo. Desde entonces ya no nos podemos deshacer de China, a este país hay que tomarlo como un cliente y una oportunidad, pudiendo descomponer cualquier negocio y trasladar parte o todo el proceso a las fábricas que en este, y otros países, existen. Desde entonces, muchas empresas trasladan sus fábricas no sólo para obtener mano de obra más barata, sino para dar servicio a ese mercado extranjero sin tener que preocuparse por las barreras comerciales.*

Aplanador 7: SUPPLY- CHAINING *(cadena de suministros). A través de este esquema se conectan sus sistemas de planificación con sus proveedores. Quizá el ejemplo más gráfico es "la*

sinfonía Wal-Mart”, que obliga a las empresas a tener perfectamente coordinadas las comunicaciones entre la tienda y sus proveedores para toda su cadena de suministros, permitiendo que los clientes reciban los productos que necesitan en el momento que lo requieran. Esta es la comunicación de los sistemas de planificación de la empresa y sus proveedores. Es mentira considerar que Wal-Mart está explotando a sus proveedores, cuanto más crecen y proliferan las cadenas de suministros, más se ven obligadas las empresas a adoptar mecanismos tipificados y compartidos por todas, de manera que cada eslabón de cada cadena de suministros pueda estar en contacto con la siguiente, alcanzando niveles de competitividad sin precedentes.

Aplanador 8: INSOURCING. Esta es la intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes, para generar economías de escalas externas. Un claro ejemplo de esto está en las empresas de mensajería, ya que no solamente se limitan a entregar paquetes sino también a hacer labores logísticas integrales. Actualmente, las empresas de mensajería, también se dedican a sincronizar cadenas globales de suministros para toda clase de empresas.

Toshiba, empresa que venía viéndose afectada por un problema de imagen, ya que su reparación tardaba demasiado tiempo, acudió a UPS y le pidió que le desarrollara un sistema mejor. Esto hizo que UPS quitara los pasos intermedios entre recoger el aparato de las manos de sus clientes y regresarlo ya reparado, reduciendo los costos y tiempos. Insourcing es una nueva forma de colaborar y de crear valor horizontalmente, creado gracias al mundo plano.

El término *Insourcing*, significa que todo el proceso desde el funcionamiento de la empresa, el análisis de procesos de manufacturación, empaquetado y reparto es realizado y analizado por otra que a esto se dedica, después es diseñado y se gestiona la cadena de suministros.

Se han diseñado programas para trabajar con las aduanas en el mundo, estos son programas informáticos desde los cuales los aduaneros identifican los orígenes de las mercancías y pueden ver todos los paquetes clasificándolos por origen, por destino o por cliente. Con un código de barras impreso como etiqueta, el cliente puede saber en dónde está el envío o cuando se recibirá,

lo que, además, genera confianza y predictibilidad. El resultado de esta innovación es un menor inventario, mejor liquidez, mayor atención al cliente y la conquista de la fidelidad del cliente.

Aplanador 9: IN- FORMING (Acceso libre a la información). Buscadores de la web como Google, Yahoo y MSN han dado la posibilidad a la gente de investigar e informarse por sí mismos, sobre cualquier tema, en cualquier idioma y de forma gratuita. El *in-forming* es la capacidad de crear y desplegar tu propia cadena de suministros de información, de conocimientos y de entretenimiento. Tiene que ver con la colaboración individual. El *in-forming* es búsqueda de conocimiento.

La democratización de la información está teniendo un impacto profundo en la sociedad, los consumidores de hoy son mucho más eficientes: saben encontrar productos, información, servicios más rápido, entre otras muchas aplicaciones.

Aplanador 10: Los Esteroides (Digital. Móvil, personal y virtual). Esto se refiere a las actualizaciones que vivimos hoy en día, en pocas palabras la evolución de la modernidad, por ejemplo con el Internet Wireless, el Ipod que captura canciones digitalmente para trasladarlas contigo a donde vayas. Otro ejemplo son las llamadas de voz digitales, por medio de la PC es posible llamar a todo el mundo sin olvidar la cámara de video que graba las imágenes en tiempo real para hablar casi personalmente. Esta tecnología también va aplanando el mundo.

Sin embargo no necesariamente es plano en todos los aspectos, hace pocos días tuve la bendición de ir a Matamoros a dar un curso para la Asociación de Maquiladoras de ese estado, había bastante gente, sin embargo noté que habían dos o tres caras de tristeza por lo cual me acerque a uno de ellos y me dijo: es que mi empresa está cerrando, afortunadamente la asociación *me cobijó* y me permitió entrar a este curso aun cuando mi empresa ya no tiene presupuesto para absolutamente nada, yo le pregunte a este muchacho qué es lo que había pasado y me dijo “mi empresa vende autopartes, las fabrica aquí en Matamoros y el 100% las exporta. La crisis en Estados Unidos es gigantesca y por lógicas razones esa crisis se está expandiendo a todas partes del mundo y el corporativo tuvo que tomar la decisión de cerrar esta planta”.

Hace algunos meses no habíamos llegado todavía a distinguir el problema financiero en el que estamos hoy inmersos con la caída de las

bolsas, primero sube increíblemente el precio de petróleo para después caerse, se desploma a niveles de 50 dólares que es como estamos hoy, con bolsas que a veces crecen por día 1%, pero pueden perder al otro día 15%, con un tipo de cambio, en el caso de México, que llegó a estar hasta en 14 pesos con 11 centavos por dólar cuando nos habíamos acostumbrado en los últimos 10 años a tener un dólar alrededor de los 10 pesos, efectivamente la crisis en Estados Unidos, aquella que probablemente se inició con las cuestiones hipotecarias se está expandiendo hacia todo el mundo y de alguna manera pudiéramos encontrar la justificación en las palabras de Thomas Friedman cuando decía: *éste mundo es plano*, es decir, cualquier cosa positiva o negativa repercute sobre toda la superficie de la Tierra que ha dejado de ser global.

Sin embargo no había pasado una hora cuando tuve la oportunidad de platicar con otra persona, también de la industria automotriz, la empresa donde ella trabaja está creciendo en el mismo tiempo en que la otra está quebrando, ambas pertenecen a la industria de autopartes, ambas son maquiladoras y ambas son 100% exportadoras hacia los Estados Unidos. ¿Qué está pasando? ¿Cómo es posible que en la misma fecha de una crisis global pudiéramos tener dos contrastes en un mismo sector automotriz, situados en la misma ciudad que atienden el mismo mercado? yo pensé que, a lo mejor una vendía bujías, y eso si se requiere más, y la otra vendía.... no lo sé, quizá cable de cobre que tecnológicamente está saliendo del mercado, pero para mi sorpresa me había equivocado, ambas estaban en el mundo de los arneses, es decir, venden el mismo tipo de cables y conectores para los automóviles, una en quiebra y otra en bonanza, así que decidí preguntar un poco y me di cuenta que la empresa que estaba en quiebra no solamente vendía autopartes sino vendía autopartes específicamente para autos de 8 cilindros, esos autos que por cuestiones del costo del petróleo e inclusive la moda, han estado desplazados, originalmente, por los autos de 4 cilindros, entonces yo pensé que la segunda maquiladora, aquella que estaba bien, vendía partes para 4 cilindros, pero no, vende partes para la industria automotriz de 3 cilindros. Debo aclarar, en primer lugar yo no sabía que los carros se movían con cilindros y en segundo lugar que nada más con 3; porque yo recuerdo que todos los autos que existieron en la época en que yo iba en la universidad, salvo el Volkswagen Sedan, eran de 8 cilindros, mínimo 6, así que mi "número mágico" era 8 y hoy existen no sólo de 4 o de 6 sino también de 3, e incluso de 5. ¿Qué había pasado?

esa segunda maquiladora pertenecía a un grupo industrial automotriz norteamericano que había desarrollado una nueva tecnología, aquella que consigue que el auto consuma poco combustible y por ende es más barato en su funcionamiento, e inclusive ya empiezan a fabricar carros híbridos, aquellos que se mueven en ocasiones por gasolina o electricidad, dependiendo de la potencia y velocidad a que se conduzca. Esa industria (la de los 3 cilindros) estaba desplazando las ventas que se venían cayendo de los autos de 8 cilindros y me di cuenta que el mundo definitivamente no es plano, efectivamente hay una crisis que le podemos llamar "global", pero no la podemos llamar generalizada, hoy lo que debemos de identificar en este mundo *no plano* (en ese sentido) es que existen diferentes nichos de mercado, que algunos seguirán consumiendo y otros no, este es justamente el efecto válvula, cuando ésta baja, los líquidos suben, cuando hay crisis, alguien sale beneficiado.

Este es el mundo en que nos toca vivir, la Harley Davidson, aquella empresa que yo digo que no vende motocicletas sino que vende nostalgia, sigue vendiendo a pesar de la crisis, mientras que probablemente cualquier otra de las empresas japonesas o inclusive de las nuevas chinas, pueden estar cayendo ¿qué sucede? que Harley Davidson le vende motocicletas a hombres regularmente mayores de 60 años, que ya han pagado su casa y que reciben un sueldo seguro, cuyos hijos ya no son una carga económica para ellos y que tienen su vida resuelta, con el sueño de recobrar aquellos años de la década de los sesenta para salir con su esposa y pasear por todo Estados Unidos; ese mercado aun sigue existiendo, así también el caso de del mismo Starbucks que sigue vendiendo y sigue vendiendo mucho, y cada día crece más el número de personas que repiten su consumo mensual, mientras que hace unos años estaba en 18 visitas por la misma persona al mes, hoy están llegando al 18.5 % quizá 19% ¿qué está sucediendo? Simple, **la crisis no es plana ni generalizada**, en otras palabras, el mundo no es tan plano como a veces creemos, creo que vivimos en un mundo de **Picos**, porque tenemos oportunidades pico, opciones pico y beneficios pico.

Justamente esto es lo que obliga a los proveedores a diferenciarse para encontrar una oportunidad; la diferenciación se da, comúnmente, por una reducción de precios, por el incremento a la calidad y/o por la aportación de valor que se le da a las mercancías. Sin embargo, estas diferenciaciones NO alcanzan a salvarse del todo de las crisis, porque son elegidas por competitivas. Existe una nueva forma de diferenciarse,

haciéndose proveedor único y logrando que los clientes compren por necesidad y no por competitividad, esto es a lo que llamo **UNICIDAD** o individualidad de las empresas.

La Unicidad de las empresas, se da cuando, ejerciendo las mejores prácticas empresariales, se logran identificar elementos de apreciación y función especiales y únicos para mercados específicos, se logra al hacer el match correcto entre un servicio o producto y un mercado o segmento de mercado, que logra identificar como **INDISPENSABLE** o cuando menos **NO SACRIFICABLE** a un determinado bien tangible o intangible.

En la mayor parte de los proveedores únicos que hay en el mundo, se presenta un común denominador, la existencia de la propiedad intelectual: marcas, diseños y patentes y esta virtud está en plena expansión, pues los datos son tremendos. El 80% de la propiedad intelectual de nuestros tiempos se desarrolló en los últimos 15 años, toda la propiedad intelectual, además, se duplicará en los próximos 15 años. Estos tres elementos marcan diferenciaciones únicas para sus respectivos mercados.

Algunas personas me han preguntado sobre qué más se podrá inventar, sintiendo que ya todo se ha inventado, nada está más lejos de la realidad. Hoy en día se están construyendo redes o comunidades de invención, un nuevo producto es criticado (en el mejor sentido de la expresión) y encuentra mejoras discontinuas, justamente las marcas, los diseños y las patentes pertenecen al mundo de la propiedad intelectual (ya sea industrial, ya sea derechos de autor) porque preservan los derechos de aquello que emana de la mente. El cerebro es sólo el 2% de nuestro cuerpo, consume el 20% de la energía, pero genera más de 600,000 ideas todos los días. Un invento nos lleva a otro y ahí está la base de la tendencia que aquí se marca.

Con el producto o servicio correcto, destinado a un nicho de mercado correcto que lo logre valorar, podemos tener la seguridad de que nuestra empresa tendrá éxito, no sé por cuánto tiempo porque también es cierto que en este mundo en aquello que sí es plano, todos los inventos son desplazados por nuevos inventos, las empresas que no se "modernizan" todos los días, sólo tendrán sus *5 minutos de éxito*.

El mundo si es plano, si hablamos de comunidades virtuales, sí es plano si hablamos de que muchas personas en diferentes partes del mundo participan sobre un solo proyecto. Hoy somos 6 mil 400 millones de habitantes que podemos enfocarnos sobre un concepto y podemos crecer para hacer las cosas cada vez mejor y que además podemos generar

valores permanentemente. Ese es el verdadero enemigo de las empresas, no la crisis, la crisis la combatimos con Unicidad, pero la evolución es permanente y sólo se combate con mejoras diariamente.

La unicidad es la diferenciación que vamos a desarrollar a través de este libro, pero no le puedo asegurar que el concepto que tenga hoy (concepto único y diferenciado) pueda permanecer por todos los días de su vida, recuerde usted el caso de Chrysler que había logrado conquistar el mundo de las camionetas, conquistar a un mundo donde no había camionetas, sin embargo hoy una de cada 10 camionetas en el mundo son Chrysler, pero ya no 10 de 10 como fue hace escasamente 20 años, por ello parte de las prácticas empresariales que debemos poner y hacer todos los días es encontrar la mejora continua y discontinua, que analizaremos en su momento, esto es la búsqueda de la innovación y del ingenio y, por ello, yo sostengo que el verdadero sistema de competitividad, que es una de las mejores prácticas empresariales en el mundo, ya no sólo consta de eficiencia o eficacia y en el cumplimiento cabal de una calidad, sino también la práctica constante e integrada de actividades en términos de creatividad e ingenio.

Si esto es así, entonces, el futuro de las empresas está en la **UNICIDAD**, es decir en sus ventajas absolutas, cuya matriz está en la mente de usted y de todos los colaboradores que pertenecen a su organización.

Estamos viviendo una 3ª Revolución Industrial generada a partir de grandes inventos que le están facilitando la vida a los consumidores, entre otros encontramos a la Informática, Robótica y Biogenética. Esta revolución le está traspasando el poder al mercado, quien se ostenta hoy, como la fuerza más poderosa de la economía, fuerza que le está arrebatando el poder a los antiguos poderosos: distribuidores, transportistas y fabricantes.

LA FUERZA MÁS PODEROSA EN LA ECONOMÍA			
Siglo XVIII	Siglo XIX	Siglo XX	Siglo XXI
Transportación	Producción	Distribución	Mercado
1a Revolución Industrial	2a Revolución Industrial	3a Revolución Industrial	Democratización