



**"Antes los grandes se comían a los pequeños, ahora son los ágiles los que ganan a los lentos"**  
**Bill Gates**



# Cómo adaptarse a los cambios

## ¿Grande o ágil? ¿Inteligente o intuitivo?

Los cambios fundamentales se desarrollan lentamente y sin avisar. Frente a un hecho nuevo, no siempre se sabe si es el primer paso de una gran transformación o de una incidencia sin importancia que no tendrá continuidad. ¿Cómo percibir la diferencia entre un dato que inicia una tendencia o uno irrelevante? Si uno se lanza en pos de un camino equivocado, puede estrellarse, y si lo ignora, puede ser superado por los competidores, o en el mejor de los casos perder la oportunidad de destacarse.

El hecho de no conocer ninguna regla para resolver este dilema, no justifica ni la pasividad, ni el dejar de hacerse una serie de reflexiones que cuando menos ayudarán a clarificarnos las ideas y a tomar las mejores decisiones minimizando los riesgos. Intentaré esbozar un mismo planteamiento, pero con preguntas y comentarios aplicables tanto a una mediana empresa comercial como a un establecimiento de hostelería.

**La información es la base de todo. Debemos tenerla al día, clara y detallada**

### Información interna y de la clientela

Empresa comercial	Cafetería
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflejando todas las diferencias producidas en la actividad diaria</li> <li>• En las ventas a través de los diferentes canales</li> <li>• En la distribución entre los diferentes tipos de líneas o productos</li> <li>• En la distribución geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar los cambios cuantitativos y de perfil de la nueva clientela</li> <li>• Escuchar los comentarios de los clientes</li> <li>• Saber qué clientes dejan de acudir</li> <li>• Cambios en las costumbres horarias de la clientela</li> </ul>

### Información de los competidores

Empresa comercial	Cafetería
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen éxitos inesperados con un nuevo producto?</li> <li>• ¿Están concluyendo contratos en condiciones diferentes o inusuales?</li> <li>• ¿Amplían sus instalaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cambió el vecino la decoración?</li> <li>• ¿Ofrece mejores calidades?</li> <li>• ¿Amplió su oferta?</li> <li>• ¿Tiene una carta de cafés?</li> </ul>



## Información de los sistemas de distribución

### Empresa comercial

- Seguir atentamente las variaciones en las participaciones de mayoristas, distribuidores y cadenas de compras
- Conocer perfectamente los sistemas de venta de nuestros colegas a través de vendedores, representantes o franquicias
- Estar al tanto de la consignación de productos, regalos o depósitos de material, pagos en efectivo, etc.

### Cafetería

- ¿Se detectan cambios en los horarios de apertura?
- Mis competidores ¿han cambiado de proveedor?
- Analizar la aparición de establecimientos "fuera de la norma" por su tamaño, oferta, precios, especialización u horario



Se impone una profunda reflexión, con ojos y mente abierta, sobre la evolución del consumidor y del pequeño comercio, de los grandes almacenes, "mega stores" o centros comerciales. La idea de franquicia, hoy tan extendida, no era inicialmente tan obvia, pero alguien supo en su momento analizar sin prejuicios sus canales de distribución y encontrar un camino mejor.

Hemos de ver los posibles puntos de contacto de nuestras actividades con las máquinas de distribución "vending", establecimientos 24 horas, distribución puerta a puerta, comercio electrónico, telemarketing o venta por correspondencia.

Precisamos de cuatro ojos para anticiparnos a nuestros competidores y no dejar que se nos adelanten encontrando un camino más corto o económico de llegar al consumidor.

## Análisis y decisión

Lo más difícil no es analizar las mil y una informaciones que nos inundan a diario. Lo verdaderamente difícil es tener el estado de espíritu adecuado para iniciar el análisis, y dar importancia a todos los impactos, por extraños que nos parezcan. Es un análisis "base cero", sin prejuicios, siendo imprescindible tener una gran dosis de humildad para no aferrarse a la soberbia de que uno, -director o propietario-, tiene una obvia explicación para todo, y de que pocos le pueden enseñar algo nuevo. Nada más peligroso que comentarios del siguiente tipo

### Información del entorno

La mayoría de nuestros productos o servicios están relacionados con otros sectores, a veces en régimen de estricta dependencia o de competencia. ¿La próxima generación continuará tomando café? ¿O quizá lo tome con leche, licor o aromas? Quizá un movimiento de ámbito mundial lo ponga más de moda o lo denigre. Hay que examinar la evolución del tiempo libre, de las comidas y sus horarios, de la duración de la jornada laboral. Todos estos conceptos están ligados al consumo del café, que puede realizarse mayoritariamente en el hogar, en la oficina o en la calle. El café, en los próximos años, ¿subirá significativamente de precio, se mantendrá o disminuirá?, ¿se impondrá el concepto de calidad o aun podremos abusar del cliente?, ¿qué arraigo tendrán los conceptos de café orgánico, sostenibilidad o comercio justo?

Empresa comercial	Cafetería
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Esta baja la recuperaremos a partir del próximo mes"</li> <li>• "Esto es un fenómeno cíclico, de tanto en tanto acostumbra a suceder"</li> <li>• "Nuestra política no lo permite, hemos de ser coherentes"</li> <li>• "Es imposible reducir más nuestros márgenes"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Los clientes se toman lo que se les eche"</li> <li>• "Esos sabidillos que piden variedades diferentes de café son cuatro gatos"</li> <li>• "Mi vecino con su carta de cafés y precios bajos terminará cerrando"</li> <li>• "¡Otra franquicia!, terminarán muriéndose de hambre"</li> </ul>

Estas, y tantas otras, son las explicaciones que a veces pretenden ser como un carpetazo arreglando el problema. Nada se arregla así, sólo se esconde un problema que puede continuar creciendo hasta que llega el momento en que su solución es costosísima o imposible.

Debería tener mucha habilidad o fuerza de persuasión el que convenció en su día a la plana mayor de IBM de que no valía la pena preocuparse en demasía por todos aquellos movimientos alrededor de los PC. Esta postura le costó billones y perder la hegemonía mundial.

Recientemente, Bill Gates, desde la cúspide de haber triunfado con una de las mejores ideas del pasado siglo, ignoró temporalmente el potencial de Internet. Demostró empero su valor y que no es lo que es por casualidad, dando marcha atrás y





## Creatividad, intuición

O dicho de una forma más casera, diferenciación. Realmente hemos de ser diferentes de los demás si queremos sobresalir. Si somos algo mejores, iremos distanciándonos muy lentamente, pero sólo nos destacaremos si somos diferentes, y evidentemente no nos equivocamos al escoger un camino alejado de las normas convencionales.

La mejor diferencia es la que va unida a la creatividad. El ideal es analizar los deseos básicos de nuestros clientes y detectar una respuesta innovadora para satisfacerlos. Si uno sabe llevarla adecuadamente a la práctica -y esto es todo otro mundo-, el éxito es seguro.

La circulación de dinero entre cada vez más gente -y en especial jóvenes y adolescentes- y el abaratamiento relativo de muchos bienes o servicios, está mudando los hábitos y concentrando consumo en renglones que eran hasta hace poco elitistas o testimoniales.

Estos cambios comportan también variaciones en los hábitos de comer, beber, vestir, peinarse, calzarse. Las mudanzas acontecen sin tregua, superponiéndose a veces de forma contradictoria.

Tampoco nos hemos de dejar llevar por el desánimo de que "nadie sabe a dónde vamos, o esto no hay quién lo entienda". Lo que sí debemos es darnos un respiro, y sentarnos a reflexionar, analizar y después decidir y con nuestra mejor sabiduría e intuición, prever cómo todo lo que nos está rodeando afectará a nuestra actividad, y qué haremos para adaptarnos y sacar provecho.

No debemos sentirnos atados a lo que estábamos haciendo hasta hoy, por bueno que fuera, y hay que actuar con valentía, pero también con precaución, para minimizar un posible tropiezo, haciendo nuestro aquel viejo consejo de no poner todos los huevos en el mismo cesto. No son evidentemente aconsejables saltos en el vacío o sin red: debemos siempre tener prevista la salida en caso de "máxima pérdida", y no sólo soñar con el "máximo beneficio".

Haciendo las cosas bien, nadie nos asegura el éxito, pues hay de por medio muchos condicionantes fuera de nuestro control, pero sí que por lo menos podremos sentirnos lejos del nivel de "máxima pérdida", que está reservada para aquellos que inconscientemente continúan a su ritmo, insensibles a los acontecimientos que, sin respiro alguno, van conformando cada día nuestro mundo del café.

**Albert Solà**

aliándose de lleno a esta nueva herramienta de la información y comunicación.

No precisamos poner ejemplos tan alejados. Se indican sólo para confortarnos, al comprobar que las mentes más preclaras -en teoría, o por el sueldo que cobran- no siempre están al nivel que se espera de ellas. En nuestra esfera más cercana, en nuestra ciudad, en nuestro barrio, todos tenemos nuestras pequeñas experiencias, propias o ajenas.

Todo debe ser analizado, huyendo de las fáciles explicaciones: crisis, coste del dinero, falta de recursos... Después de ser todo diseccionado y sopesado, la decisión que se tome deberá ser aplicada sin dudas ni vacilaciones, por muy agresiva que parezca respecto a nuestra organización actual.

No nos debe intimidar nadie, ni nuestros propios miedos, para:

Vender, comprar, abrir, cerrar, cortar, añadir, cambiar, trasladar, despedir, tercerizar, franquiciar...

Pero alguien debe decidir y tomar la responsabilidad, teniendo bien claro que asume el riesgo si las cosas van mal y que si el éxito le sonríe, la idea tendrá tantos padrinos como colaboradores.

