



Gestión de la estrategia multi- marca con foco en la creación de valor.

ALUMNO: Diego Pauer

TUTOR: Máximo Crespo

AÑO: 2016

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a la empresa Sandvik a la cual me siento muy orgulloso de pertenecer y que ha sido el mejor ámbito de enseñanza al que he asistido, que me ha permitido desarrollar profesionalmente y llevar a la práctica muchas ideas.

A todos los profesores y compañeros del MBA por sus invaluables aportes durante estos dos estupendos años en los que he cursado el MBA.

A mis hijas Agustina y Julieta por alentarme y respetar los tiempos en los que no pude estar junto a ellas para cumplir con este gran objetivo que es la finalización del MBA.

A mi mujer Tania por acompañarme y apoyarme en todo lo que hago y ayudarme a ser una mejor persona día a día.

A mis padres con todo amor y admiración.



RESUMEN

El objetivo general de este trabajo es determinar, a partir de una investigación de tipo descriptiva, la efectividad de los cambios introducidos en las interacciones de las distintas marcas del área comercial de la región de América del Sur del área de negocios soluciones de mecanizado (*Machining Solution*) de la empresa Sandvik, tendientes a derribar los silos de marca y promover una cultura de mayor colaboración entre las distintas marcas que conforman el área con el fin de aumentar, a partir de ello, el valor total generado para la compañía.

Para luchar contra la formación de estos silos de marca encontrados se focalizaron los esfuerzos en la creación de una cultura de colaboración entre las distintas marcas, implementado para ello reuniones formales y periódicas entre las personas que conforman las distintas marcas.

Adicionalmente se redefinieron algunos procesos, entre los cuales podemos citar el proceso de importaciones de una de las marcas que paso a consolidarse con el de otra marca, aprovechando de esta manera las sinergias y aumentando el valor para la compañía.

Finalmente se plantean una serie de recomendaciones a ser implementadas con el fin de continuar con el proceso de desarrollo de una cultura de colaboración que ha demostrado ser un gran impulsor del valor generado para la compañía.

PALABRAS CLAVE:

Colaboración, cultura, multi-marcas, silos, objetivos individuales, objetivos grupales, procesos, estrategia y segmentos de mercado.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6	2.3.3.2. Marcas de Aval.....	30
		2.3.3.3. Sub-marcas	31
		2.3.3.4. Marcas de casa	32
CAPITULO I: ESTUDIO DE CASO:		2.4. Identidad de marca	34
ÁREA SOLUCIONES PARA		2.5. Diferenciación	35
MECANIZADO - GRUPO		2.6. Extensión de marca.....	36
SANDVIK		2.6.1. Extensión vertical	37
1.1. ESTRATEGIA MULTI-MARCA ÁREA		2.6.2. Decisiones de la extensión.....	38
SOLUCIONES DE MECANIZADO	12	2.6.3. Movimiento descendiente.....	40
1.2. SILOS DE MARCA ÁREA		2.7. Admin. estrategia multimarca	42
SOLUCIONES DE MECANIZADO	16	2.7.1. Estrategia de marca.....	43
		2.7.2. Proceso ascen. vs descen.	43
		2.8. Portafolio y estrategia multimarca...	45
MARCO TEÓRICO			
CAPITULO II: MULTIMARCA		CAPITULOS III: SILOS	
2.1. Segmentación de mercados.....	18	ORGANIZACIONALES	
2.2. Dimensiones de la multimarca	22	3.1. Introducción	46
2.3. Portafolio de marcas.....	24	3.2. Que causa los silos	49
2.3.1. Objetivos del portafolio	25	3.3. Clasificación de los silos	50
2.3.2. Administración del portafolio	26	3.4. Silos en las organizaciones.....	50
2.3.3. Opciones de marcas del portafolio			
.....	28		
2.3.3.1. Casa de Marcas	28		

**CAPITULO IV: DERRIBANDO LOS****SILOS**

4.1. Alineando áreas.....	52
4.2. Soluciones para el alineamiento	54
4.2.1. Basadas en personas	54
4.2.2. Basadas en estructura.....	55
4.2.3 Objetivo temático	57
4.2.4. Basadas en la cultura	59
4.3. Dif. metodologías propuestas.....	60
4.3.1. Lencioni.....	60
4.3.2. Gulati	61
4.3.3. LaNasa.....	61
4.4. El poder de los silos	62
4.5. Rutas para conectar silos.....	66
4.5.1. Redes informales	66
4.5.2. Redes formales.....	67
4.5.3. Roles de enlace	67
4.5.4. Roles de integración	68
4.5.5. Centros de excelencia	68
4.5.6. Formato matricial	68

4.6. Creando una cultura de conexión....	69
--	----

MARCO EMPÍRICO**CAPITULO V: ENTREVISTAS,****ENCUESTAS, OBSERVACIÓN****DIRECTA Y MEDICIÓN DE****RESULTADOS.**

5.1. Situación actual	70
5.2. Medición impacto de los cambios en el valor para la empresa.....	76

CONCLUSIÓN Y PROPUESTA**CAPITULO VI: SOLUCIONES****PROPUESTAS PARA DERRIBAR LOS****SILOS**

CONCLUSIONES	93
--------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	96
-------------------	----



INTRODUCCIÓN

“Hemos encontrado al enemigo, somos nosotros mismos”

Walt Kelly¹

Acompañando la evolución de los negocios las compañías van desarrollando nuevas estrategias de negocios que les permitan incrementar sus volúmenes de venta como así también su participación de mercado (*Market Share*) de manera sustentable.

Como consecuencia de esta evolución, y a partir de un mejor conocimiento del comportamiento de los consumidores, se ha avanzado mucho en el concepto de segmentación de mercado como una herramienta que le permite a las empresas, a través de un mayor conocimiento de sus consumidores, adaptar sus ofertas de productos para cubrir las necesidades específicas de cada segmento de clientes, los cuales presentan una gran variabilidad entre ellos. Dicha variabilidad hace imposible que una marca pueda brindar soluciones a todos los consumidores por igual, y al mismo tiempo mantener su identidad de marca.

En respuesta a ello, las compañías adaptaron su oferta, a través de la diversificación de sus marcas, ofreciendo distintas marcas que cubran las necesidades de cada uno de los segmentos. Esta estrategia de marca se denomina estrategia multi-marca.

¹ Walter Crawford Kelly, Jr. (Agosto 25, 1913 – Octubre 18, 1973) conocido como Walt Kelly, fue un animador y dibujante americano.



Es importante notar que la estrategia multi-marca ofrece grandes beneficios entre los que podemos citar crecimiento de mercado (una sola marca no conseguiría desarrollar todo el mercado), permite una mejor cobertura de mercado, brinda flexibilidad táctica para limitar el crecimiento de la competencia, genera barreras de entradas para nuevos competidores, etc. Es una estrategia principalmente utilizada por grandes compañías multinacionales, ya que utilizarla implica asumir grandes riesgos.

Entre los principales riesgos de esta estrategia podemos citar la pérdida de valor para la compañía, como un todo, que se da por las decisiones que los responsables de cada marca llevan adelante actuando como silos independientes del resto de las marcas sin necesariamente buscar el mejor aprovechamiento de las sinergias, las economías de escala ni tampoco apalancarse una con otras.

Si cada una de las marcas de una compañía no respeta el posicionamiento que fue definido a priori para esa marca, el cual busca principalmente atender las necesidades de cada segmento evitando las guerras internas de precios; si no se consiguen derribar los silos en los cuales actúan cada una de las marcas y que las lleva a tomar decisiones de manera independiente y aisladas del resto, se termina destruyendo valor con decisiones y comportamientos que aun beneficiando el desenvolvimiento de una marca en particular, lo hacen en detrimento del valor total de la compañía.

El presente trabajo está dividido en seis capítulos, en el primer capítulo se describe brevemente como está organizada la empresa Sandvik, se focaliza en presentar cómo funciona cada una de las cinco áreas de negocios que componen el grupo Sandvik. Se analiza en profundidad el área de Soluciones de Mecanizado (que es el área objeto de estudio de este trabajo), describiendo como está



planteada la estrategia multi-marca, que marcas componen esta unidad de negocios y que problemas enfrenta la empresa por causa de los silos de marca que se han formado.

En los capítulos dos a cuatro se presenta el marco teórico que sustenta el presente trabajo, según el siguiente detalle:

En el segundo capítulo se desarrolla en profundidad el tema multi-marca, ya que esta estrategia es la base a partir de la cual se crean los silos de marcas. En este capítulo se presenta, desde el punto de vista teórico, la importancia de esta estrategia y se desarrollan los conceptos de segmentación de mercado, portafolio de productos, diferenciación de marca, posicionamiento y administración de la estrategia multi-marca.

En el tercer capítulo se aborda en profundidad el tema de silos organizacionales, definiendo los mismos, analizando sus causas y los síntomas que pueden indicarnos la formación de los mismos, se describe la clasificación de los diferentes tipos de silos y las características de los mismos.

El capítulo cuatro, trata el tema de como derribar los silos. En él se profundiza sobre las diferentes soluciones propuestas para conseguir alinear diferentes áreas de una empresa, se analizan diferentes soluciones propuestas por autores especialistas en el tema silos, se describen diferentes funciones que pueden ser adoptadas por quien necesite coordinar el trabajo de diferentes silos y junto a ello se revisan los diferentes caminos para conectar los silos. También se describe y analiza la importante función que tiene la cultura organizacional en la conexión de los silos.



El capítulo cinco agrupa el marco empírico del presente trabajo, en él se presentan y analizan las encuestas y entrevistas realizadas a los equipos de ventas de las distintas marcas, se presenta información relevante surgida de la observación directa que refuerza los datos obtenidos en los trabajos de campo sobre el poco espíritu colaborativo y de equipo con el que cuentan las distintas marcas entre sí. Finalmente, se presentan en este capítulo algunas modificaciones realizadas en procesos internos con el fin de comprobar si efectivamente cambiando los procesos con foco en incrementar la colaboración entre las marcas pueden generar mayor valor para la compañía.

Por último en el capítulo seis, se realizan una serie de recomendaciones a ser implementadas en la empresa Sandvik con el objetivo de seguir recorriendo el camino hacia una cultura de colaboración que hemos comenzado a partir de los cambios introducidos para el desarrollo de este trabajo.

Durante el desarrollo del trabajo se ha conseguido dar respuesta a las siguientes preguntas que fueron la base de la investigación:

- Comprobar si existen silos de marca dentro del área de Soluciones para Mecanizado de la empresa Sandvik.
- ¿Pueden derribarse los silos que se forman en cada marca y evitar la competencia entre ellas (canibalización)?.
- ¿Puede incrementarse la colaboración entre las distintas marcas?

Para finalizar la introducción, se detallan a continuación los objetivos específicos de este trabajo:



- Investigar como es percibida cada una de las marcas por las personas que forman parte de las otras marcas de la compañía para conocer si existe un espíritu de colaboración o de confrontación.
- Analizar sinergias que podrían alcanzarse a partir de la eliminación de los silos que se han formado en cada marca.
- Determinar los beneficios que generaría la formación de un comité encargado de dirimir diferencias, incentivar la colaboración y auditar la correcta implementación de la estrategia global en cada región.
- Proponer nuevas maneras de trabajo.
- Determinar y analizar los beneficios que traerá la remoción de los silos.

Si se consiguen alinear las decisiones y comportamientos de las personas que conforman cada una de las distintas marcas en pos de la compañía, se logrará incrementar sustancialmente los beneficios para esta última. Resaltando que, cuando hablamos de beneficios, no nos referimos solamente a los monetarios (disminución de costos por apalancamiento, incremento de la penetración de cada marca en sus respectivos mercados a partir de la colaboración, incremento de la rentabilidad, etc.), si no también beneficios no monetarios (conformación de mayores barreras de entrada para los competidores, protección de las marcas principales, posicionamiento claro de cada marca orientada a cada segmento), mejorando al mismo tiempo el ambiente de trabajo.



CAPITULO I: ÁREA SOLUCIONES PARA MECANIZADO - GRUPO SANDVIK.

Sandvik es una compañía global que fue fundada en 1862 por Göran Fredrik Göransson en la ciudad de Sandviken, Suecia. En 1855 adquirió una pequeña herrería - Högbo Bruk - y poco tiempo después produjo exitosamente el primer acero de alta calidad basándose en el método Bessemer. Posteriormente adquirió los derechos para usar este método cuando conoció a Sir Henry Bessemer durante un viaje de negocios a Inglaterra. Sandvik comenzó gradualmente a fabricar productos terminados, como por ejemplo, sierras y herramientas, aceros para perforación y tubos de acero.

En la actualidad, Sandvik es un grupo de ingeniería de alta tecnología en herramientas y sistemas de herramientas para mecanizado de metales, minería, equipamientos para construcción, productos de acero inoxidable y aleaciones. Sandvik tiene 46.000 colaboradores en el mundo y filiales en 150 países.

El grupo Sandvik está organizado a partir de cinco áreas de negocios (ver gráfico 1 en página 12):

- *Sandvik Mining* (Minería)
- *Sandvik Machining Solution* (Soluciones para Mecanizado)
- *Sandvik Material Technology* (Tecnología en Materiales)
- *Sandvik Construction* (Construcción)
- *Sandvik Venture* (Diversidad de Negocios)

Cada una de estas áreas es responsable por la investigación y desarrollo, producción y ventas de sus respectivos productos.

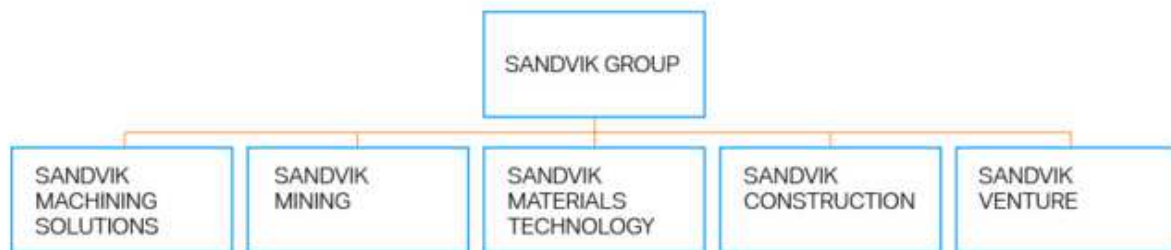


Gráfico 1: Organización de las áreas de negocio grupo Sandvik.

Fuente: Sandvik Website: <http://www.sandvik.com>

LA ESTRATEGIA MULTI-MARCA EN EL AREA SOLUCIONES PARA MECANIZADO (*MACHINING SOLUTIONS*)

El área de negocios Soluciones para Mecanizado (*Machining Solutions*), sobre la cual se desarrolla el presente trabajo, ofrece productos para operaciones de mecanizado de metales (torneado, perforado y fresado entre otros).

Los productos se agrupan en tres principales categorías (ver gráfico 2 en página 13):

- Insertos
- Herramientas rotativas
- Sistema de herramientas

SANDVIK MACHINING SOLUTIONS



Ingeniería Innovadora



Gráfico 2: Segmentación de productos del área Soluciones para Mecanizado.

Fuente: Sandvik Website: <http://www.sandvik.com>

La estrategia multi-marca del área de productos Soluciones para Mecanizado está formada por cuatro marcas de productos:

- Sandvik Coromant
- Seco
- Walter
- Dormer Pramet

Con excepción de Sandvik Coromant que fue una marca que nació dentro del grupo Sandvik, las otras tres marcas pasaron a formar parte del grupo luego que Sandvik adquiriese estas empresas.



En 1992 Sandvik adquirió la empresa CTT que pertenecía a la empresa de rodamientos SKF y que incluía una extensa línea de herramientas rotativas agrupadas bajo diferentes marcas, una de las cuales era Dormer. En 2002 Sandvik adquirió la empresa Alemanda Walter AG. Finalmente en el año 2012 Sandvik adquirió la totalidad de la empresa sueca Seco de herramientas intercambiables a la cual también pertenecía la marca Pramet que luego fue fusionada con Dormer.

Bajo cada una de estas marcas el grupo comercializa productos similares de las tres categorías descritas previamente (insertos, herramientas rotativas y sistemas de fijación), pero con posicionamientos diferentes buscando actuar en dos segmentos principales (mercado *Premium* y mercado medio), según se detalla a continuación:

- Mercado *Premium*: Utilizando tres de las cuatro marcas del grupo para actuar en este segmento:
 - Sandvik Coromant: Su slogan es “Pasión por la excelencia”, es el líder mundial en herramientas para el mecanizado del metal, soluciones en equipamientos de máquinas, servicio y conocimiento para la industria metalmeccánica mundial.
 - Seco: Su slogan es “Haciéndolo fácil”, es el fabricante líder de herramientas para el mecanizado de alto rendimiento, proveyendo una solución completa para la industria del mecanizado de metales.
 - Walter: Su slogan es “Ingeniería competente”, provee soluciones innovadoras en herramientas para operaciones de torneado,



perforado, fresado y roscado, así como programas de servicios multinivel.

En este mercado Premium, la compañía identificó los siguientes competidores globales con los cuales debe competir: Kennametal e Iscar (Grupo IMC).

- Mercado Medio: Fue el último segmento a incorporarse a la estrategia multi-marca del grupo y en este segmento actúa solamente una marca:
 - Dormer Pramet: Su slogan es “Simplemente confiable”, provee herramientas intercambiables, herramientas rotativas y otros productos para el mecanizado de metales.

En este mercado medio, la compañía identificó los siguientes competidores globales: Widia (Kennametal), Taugutec (Grupo IMC), OSG, Korloy, Sumitomo, Kyocera, Guhring y Mitsubishi.

La estrategia multi-marca fue desarrollada para que el grupo pueda tener una mejor cobertura del mercado total permitiendo que las distintas marcas del grupo puedan focalizarse en el incremento de su participación de mercado atacando los competidores globales identificados en cada segmento de mercado donde el grupo definió actuar (mercado *premium* y mercado medio), evitando en lo posible que las marcas actúen en un segmento de mercado diferente al que fue definido en la estrategia para no interferir con el posicionamiento y la percepción de marca definidos y que tampoco compitan entre ellas.



SILOS DE MARCA DENTRO DEL AREA SOLUCIONES DE MECANIZADO (*MACHINING SOLUTIONS*)

Cada una de las cuatro marcas que integran el área de producto de Soluciones para Mecanizado (Sandvik Coromant, Seco, Walter y Dormer Pramet) tiene su propia organización de investigación y desarrollo, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos.

Los cuatro presidentes de cada una de las marcas del área reportan al presidente del área de negocio Soluciones para Mecanizado, quien junto a su equipo es responsable por la definición de la estrategia y el alcance de la misma, como así también la definición de las posiciones que cada marca debe tener en el mercado y el alcance de la actuación de cada una para sacar el máximo beneficio de la estrategia multi-marca.

Cada una de las cuatro marcas cuenta con sus organizaciones de ventas y marketing distribuidas alrededor del mundo organizadas por regiones. La región de América del Sur (que incluye a todos los países del continente americano con excepción de Canadá, Estados Unidos y México), es en la cual focalizaremos el análisis para el desarrollo del presente trabajo y cuenta con cuatro directores comerciales cada uno responsable por las funciones de ventas y marketing para cada una de las marcas para esta región, quienes reportan al presidente global de cada una de las marcas (ver gráfico 3 en página 17).

Las organizaciones de ventas y marketing actúan a nivel país según las diferentes segmentaciones de la región que cada una de las marcas tienen para la región América de Sur.

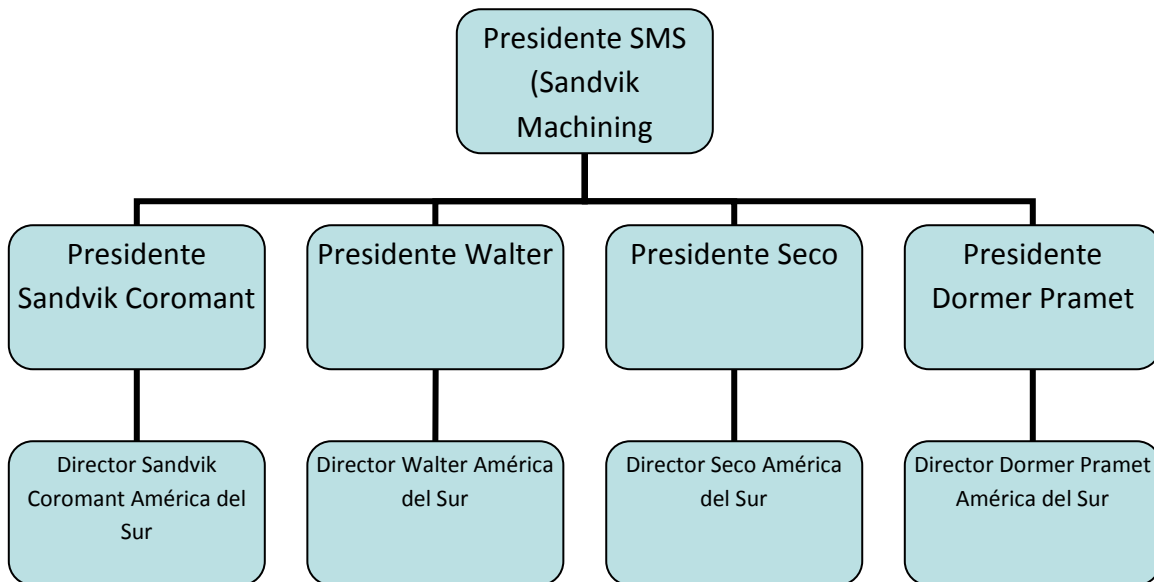


Gráfico 3: Matriz de reportes organización América del sur SMS.

Fuente: Sandvik Website: <http://www.sandvik.com>

Si bien la estrategia multi-marca del área de producto es conocida por toda la organización, las organizaciones de las cuatro marcas tienen muy poca interacción entre sí dentro de la región América del Sur, identificándose contactos formales solamente en el nivel de la alta dirección de las marcas, y contactos esporádicos e informales en los niveles de gerencia.

Los objetivos locales de cada una de las marcas son individuales y específicos, ellos no son conocidos por las otras marcas del grupo y se focalizan en alinear el comportamiento de cada una de las organizaciones para la ejecución y el cumplimiento de sus propios objetivos, los cuales muchas veces son opuestos a los objetivos de otras marcas y pueden tener un impacto negativo en los negocios de la división Soluciones para Mecanizado, ya que si por ejemplo una de las marcas tiene como objetivo aumentar los negocios en una determinada región o



tipo de cliente donde otra de las marcas tienen una gran participación, es muy probable que para conseguir su objetivo lo haga quitándole ventas a otra marca del grupo por lo que se llega a un resultado donde las ventas son transferidas internamente de una marca para otra, pero no se crea ningún valor desde el punto de vista del grupo, aunque esta situación si aumenta la fricción entre los equipos locales de las distintas marcas.

Como Ranjay Gulati y Alicia Desantola aclaran en su artículo “*Start-Ups That Last*” de Marzo de 2016 en HBR, “¿Las especializaciones implican riesgo? Absolutamente. Si las funciones tienen lideres independientes, los empleados se arrodillan en sus silos y dejan de identificarse con la organización como un todo. Los instintos de tribu, pueden prevenir el compartir ideas e innovaciones que crucen la frontera del silo, por lo que las empresas deben asegurar las interacciones informales a través de los equipos e individuos”

Este tipo de situación sostenida en el tiempo favorece la creación y desarrollo de los silos de marca ya que las marcas se encierran cada vez más dentro de su silo perdiendo la importancia por lo que pasa fuera del mismo y creando una cultura individualista que amplía cada día más la pérdida de valor para el grupo como un todo.

Estos silos de marca que se forman impiden también el aprovechamiento total de la estrategia multi-marca que cuenta con cuatro marcas diferentes, con portafolio de productos similares pero que sumados ofrecen una gama de soluciones mucho más amplia que sus ofertas individuales, para actuar en dos niveles de mercados diferentes, el *Premium* y el mercado medio. Esto permitiría que las marcas, si decidieran actuar de manera colaborativa, pudieran ofrecer al cliente una solución mucho más amplia e integral, cubriendo una mayor variedad de operaciones de



mecanizado y con niveles de precios adecuados a las necesidades del cliente, dificultando así la entrada de otros competidores al mismo tiempo que aumentan la participación de la compañía dentro del cliente (*share of wallet*).

Otra área donde los silos no permiten la creación de valor para la compañía es el área de marketing, donde cada marca cuenta con su propio departamento de marketing que define el tipo de acciones de marketing que se llevarán a cabo y las implementa de manera independiente. Muchas veces las marcas anuncian en las mismas revistas, participan de las mismas ferias, realizan acciones en los mismos clientes sin aprovechar la escala que daría llevar adelante una única negociación para el grupo incrementando sustancialmente el poder de negociación sobre tarifas, ubicaciones y relevancia de las acciones.



MARCO TEORICO

CAPITULO II: MULTIMARCA

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El proceso de dividir un mercado en grupos claros de compradores, con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos individuales o mezclas mercadotécnicas, se llama segmentación de mercado.

El segmento de un mercado está compuesto por consumidores que responden de manera parecida a una serie dada de estímulos de mercadotecnia.²

Los criterios de segmentación intentarán formar grupos homogéneos de clientes con necesidades y preferencias similares.³

Las compañías están motivadas a contar con estrategias multi-marcas porque ellas proveen la estructura y disciplina necesaria para tener una estrategia de negocios exitosa. Una estrategia multi-marca que sea confusa e incoherente puede obstaculizar e inclusive, en algunas oportunidades, arruinar la estrategia de negocios. Por otro lado, una estrategia multi-marca que promueva sinergias organizacionales y de negocio, creando relevancia, diferenciando, energizando y

² Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 51)

³ Javier Recuenco, Javier Salutregui Pacios y Jeronimo Sanchez de Toro (2004). *Personalización*. Madrid: Pearson Educación SA (p. 62)



apalancando las marcas, estaría dando soporte y permitiendo una mejor ejecución de las estrategias de negocio.⁴

El gerenciamiento de marca simplemente no puede hacer frente a las complejidades del mercado con múltiples productos, segmentos, geografías, y canales de distribución. En este sentido las estrategias multi-marca y las marcas de aval que se extienden a lo largo de las organizaciones en una variedad de productos y mercados, han inhibido la habilidad de las empresas de articular e implementar estrategias coherentes. Esto podría ser también parte de la solución porque una coherente y articulada estructura de marcas puede dar soporte a la estrategia de negocios reemplazando derroche con sinergia, confusión con claridad, y oportunidades perdidas con apalancamiento de activos.⁵

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos.⁶

⁴ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. XIII)

⁵ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. XVI)

⁶ Al Ries y Jack Trout (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana (p. 3)



Los negocios que sean capaces de satisfacer las necesidades cada vez más individualizadas de los clientes serán los triunfadores del siglo XXI.

Y es en este entorno, y con semejantes paradigmas, donde están germinando las ventajas competitivas del mundo de hoy con vistas al mañana. Y es aquí donde la personalización sistematizada como ciencia viene a colaborar para intentar satisfacer las demandas que plantean este escenario y, sobre todo, la necesidad de establecer unas relaciones fructíferas de intercambio entre las corporaciones y sus clientes.⁷

DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA MULTI-MARCA

El desarrollo de una estrategia multi-marcas envuelve seis dimensiones:

⁷ Javier Recuenco, Javier Salutregui Pacios y Jeronimo Sanchez de Toro (2004). *Personalización*. Madrid: Pearson Educación SA (p. 35)

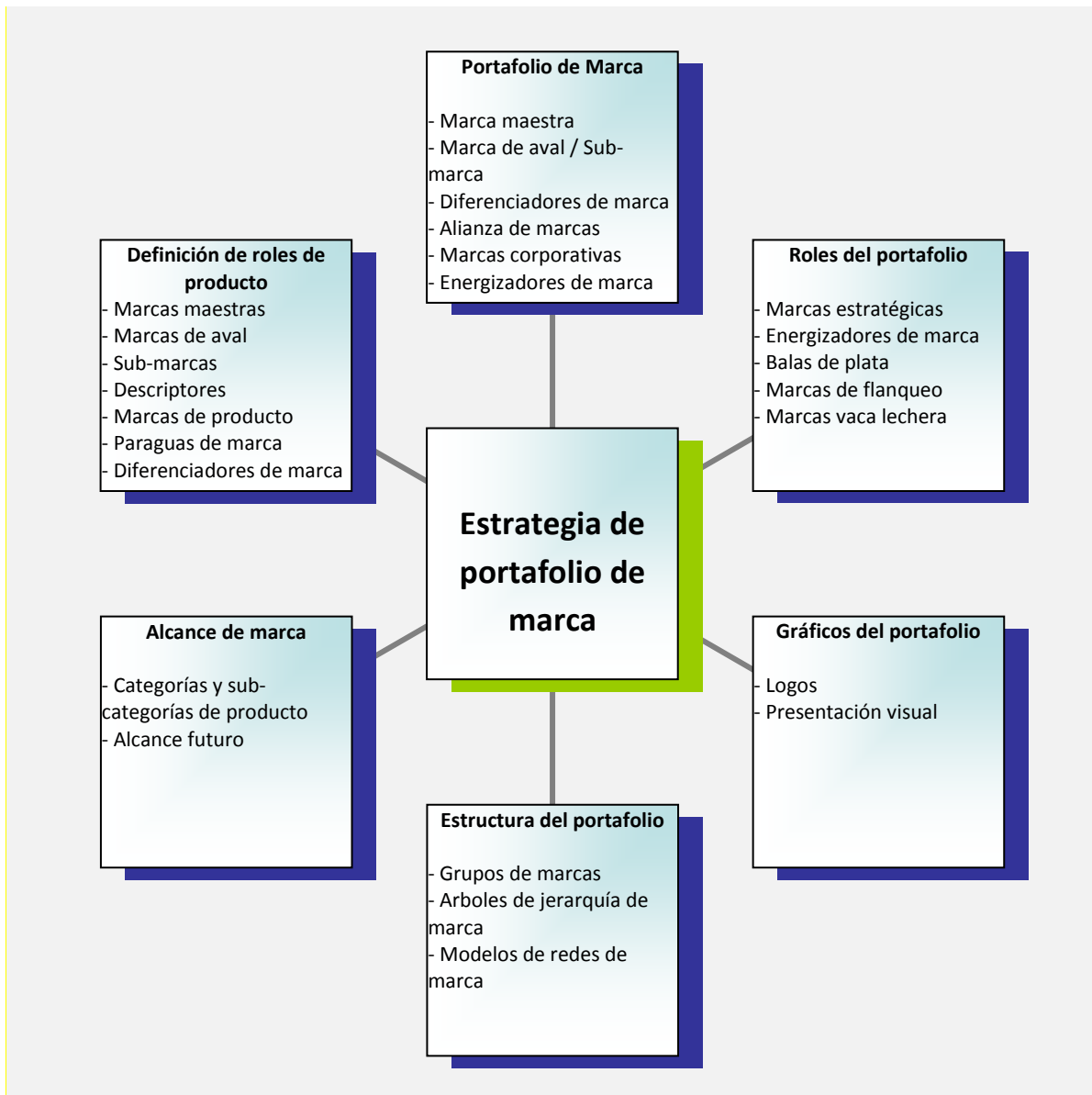


Gráfico 4: Estrategia del portafolio de marca.

Fuente: Aaker, David A. (2004). Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. New York, NY: Free Press. (p. 17)



La primera dimensión es la del portafolio de marcas en sí mismo, que provee el set de marcas para alcanzar los objetivos del portafolio.

Otras dos dimensiones son, definición de los roles de los productos y los roles del portafolio, especificando una variedad de roles que cada marca puede potencialmente jugar.

El alcance de la marca refleja la categoría de producto o subcategorías para la cual cada marca será relevante (tanto en el presente cuanto en el futuro) y las relaciones entre los contextos de cada marca.

La estructura del portafolio formaliza las relaciones entre las marcas, y el gráfico del portafolio indica como ellas serán presentadas por ellas mismas y relativamente a las otras marcas.⁸

PORTAFOLIO DE MARCAS

Tratar a las marcas como silos pertenecientes a individuos o unidades organizacionales puede conducir a una mala distribución de recursos y fallar en la creación y explotación de sinergias entre las marcas. Los roles del portafolio en parte sirven para optimizar la asignación de recursos para la creación de marca y la gestión de los recursos para la gerencia de marca.

Los roles del portafolio pueden diferir según el contexto de mercado. Una marca que es estratégica en un mercado, puede no serlo en otro.⁹

⁸ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 16)



Cuando no existen mecanismos organizacionales que permitan una visión total del portafolio, la estrategia utilizada por defecto es dejar a cada unidad descentralizada definir sus propios presupuestos. Como resultado, no solo habrá futuras concentraciones de poder en las marcas que alojarán fondos inadecuadamente, sino que también habrá sobre inversión en las marcas con mayor poder.¹⁰

El objetivo de una estrategia multi-marca es alcanzar claridad en la oferta, para ambos, el cliente y la organización interna. Teniendo una jerarquía lógica a través de las sub-marcas ayuda a generar esa claridad. Cuando las sub-marcas son cada una indicadores de la misma característica, la estructura aparecerá como lógica.¹¹

Objetivos del portafolio de marcas:

La introducción de muchas marcas dentro de una categoría puede ser arriesgada, cada una de las marcas puede cubrir una parte pequeña del mercado y ninguna de ellas resultar muy rentable.¹²

⁹ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 23)

¹⁰ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 24)

¹¹ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 30)

¹² Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 343)



Los objetivos del portafolio de marcas son cualitativamente diferentes del objetivo de las marcas individuales, sus identidades y posiciones. Crear una efectiva y poderosa marca es todavía el principal objetivo, pero otros objetivos son también claves para conseguir el liderazgo de la marca. El objetivo del portafolio de marcas es fomentar las sinergias, apalancar los activos de las marcas, crear y mantener la relevancia en el mercado, construir y dar soporte diferenciado y energizar las marcas, alcanzando claridad.¹³

No todas las empresas tendrán oportunidad para diferenciar su oferta y lograr una ventaja competitiva. Algunas empresas encuentran muchas ventajas menores, las cuales la competencia puede copiar con facilidad y, por consiguiente, son muy perecederas.¹⁴

El portafolio de marcas necesita ser capaz de adaptar las marcas existentes, quizás incorporando sub-marcas o marcas de aval, e inclusive creando nuevas marcas cuando se necesite dar soporte, ofreciendo aquello que sea necesario para mantener la relevancia. Un portafolio de marcas estático tiene un alto riesgo de perder la relevancia.¹⁵

Administración del portafolio de marcas:

Administrar el portafolio de marcas comienza con la estructura y los sistemas para el gerenciamiento de las marcas. Una persona o grupo de personas debe estar a

¹³ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 33)

¹⁴ Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 306)

¹⁵ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 86)



cargo de cada marca. Debe existir un sistema de planeamiento común para todas y para cada una de las marcas a través de todos los productos-mercados. Los sistemas de planeamiento deben ser iguales, usando *inputs*, *outputs* y vocabulario compartidos. Pero el gerenciamiento del portafolio también requiere de un mecanismo para alcanzar los objetivos del portafolio, así como también los objetivos de cada marca en un determinado contexto de producto-mercado.¹⁶

Las empresas deben eliminar las marcas más débiles y establecer normas altas para elegir las marca nuevas. En un plano ideal, las marcas de una empresa deben quitarle ventas a las marcas de la competencia, pero no se las deben quitar entre sí.¹⁷

Crear marcas fuertes que ofrezcan esa resonancia a los clientes, teniendo un punto de diferenciación, transportará esa energía hacia la línea de resultados financieros de la empresa. Una estrategia multi-marca bien construida puede contribuir en diferentes formas, puede asegurar que cada marca tenga un rol en el cual pueda tener éxito, y puede focalizarse en dar más fuerzas en aquellas marcas con promesas de futuro. Los diferenciadores de marca pueden ser desarrollados y administrados activamente con el tiempo. Los energizadores de marca pueden ser utilizados para agregar energía y crear o cambiar las asociaciones.

Prácticamente todas las compañías tienen multi-marcas alcanzando una variedad de mercados que necesitan ser administrados como un equipo que va a trabajar

¹⁶ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 88)

¹⁷ Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 344)



en conjunto, ayudando el uno al otro más que estar focalizado cada uno en su camino.¹⁸

Cuatro opciones para portafolio de marcas:

Una de las claves de la estrategia de portafolio de marcas (ver tabla 1 en página 33) es definir qué nombre dar a una marca adquirida o al crear una nueva. Para ello, hay cuatro opciones:

1. Casa de Marcas (nueva marca)
2. Marcas de aval
3. Sub-Marca debajo de una *master Brand*
4. Marca de casa (una marca existente con un descriptor)

1. Casa de Marcas

La mayor independencia la da tener una nueva marca sin ningún contaminante por asociaciones pasadas. Para ello fue diseñada la estrategia de casa de marcas, porque en ella se refleja el hecho de que la nueva marca necesita su propia casa, no pudiendo compartir ninguna marca existente en el portafolio.

Razones para una nueva marca:

- Ser dueña de un beneficio o atributo
- Capturar diferentes personalidades

¹⁸ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 35)



- Representar una oferta que cree una nueva subcategoría
- Resolver conflictos de canal

La decisión de donde introducir una nueva marca de silo o sub-marca dependerá en parte de cuantos clientes estén superpuestos entre los mercados claves y los nuevos mercados, o nuevos productos o nuevas geografías. Si la superposición es pequeña, entonces el activo de la marca principal y los costos y riesgos de utilizar una nueva marca tenderán a ser bajos. En ese caso, no debería haber un prejuicio hacia la marca maestra a no ser que se espere que la superposición aumente con el tiempo.¹⁹

Una empresa puede crear un nombre nuevo de marca cuando entra a una categoría nueva de productos para la cual ninguno de los nombres presentes de las marcas de la empresa resulta apropiado.²⁰

Un conflicto de canales puede forzar una nueva marca.

Conflictos de canal pueden forzar a tener una nueva marca. Fragancia y ropa por ejemplo necesitan diferentes marcas para acceder a diferentes canales (tiendas, tiendas de departamento, farmacias y tiendas de descuento). Por ello L'Oreal tiene las marcas de cosméticos Lancôme, L'Oreal y Maybelline New York para diferentes canales.

El problema que se origina con los canales usualmente es doble. Primero, un canal existente puede estar motivado a estoquear y promover una marca porque

¹⁹ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 152)

²⁰ Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 343)



tiene algún grado de exclusividad. Cuando esto se traspasa, su motivación cae. Segundo, un canal existente necesitara un nivel de precios mayor en parte debido al alto nivel de servicio que ofrece. Si la marca está disponible en el canal de precio, la habilidad de la marca de retener el alto margen del canal se dañara.²¹

La estrategia casa de marcas, permite a las compañías posicionar sus marcas de manera clara basada en los beneficios y dominar los nichos de mercado. No se crean compromisos al posicionar cada marca, permitiendo el uso de la marca en otros contextos de producto o mercado. La marca se conecta directamente con el nicho de clientes al que está dirigido con una clara proposición de valor.²²

2. Marcas de Aval:

La segunda es la estrategia de marcas de aval, en la cual una marca existente suministra asociaciones limitadas a la nueva marca.

Hacer que la estrategia de marcas de aval funcione incluye entender el rol de la marca organizacional. Considerando la marca Hobart, la marca tope de línea en batidoras industriales usadas en grandes restaurantes y panaderías. Comprar un producto Hobart provee significantes beneficios auto expresados para el chef que quiere solamente las mejoras marcas en su cocina. Respondiendo a un emergente segmento de mercado orientado hacia el precio, que era atendido por proveedores extranjeros, la compañía introdujo la marca Medalist by Hobart, con el aval de Hobart. Ahora hay dos marcas Hobart interactuando en el mercado (la marca de

²¹ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 216)

²² Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 50)



productos Hobart y la marca organizacional Hobart usada para reforzar las batidoras Medalist).

Dos implicaciones de esta nueva realidad de doble marca Hobart que vale la pena analizar:

Primero, la integridad y los beneficios de los productos marca Hobart se mantienen, porque son diferentes de la marca organizacional. Segundo, la marca organizacional Hobart es ahora una parte importante del portafolio de marca y necesita ser administrada activamente. En particular, la marca organizacional tendrá su propia y diferente identidad, y como resultado, sus propias asociaciones que deberá desarrollar y mantener.²³

3. Sub-marcas:

La tercera opción es la estrategia de sub-marcas, donde a una nueva oferta se le da el nombre de la *master Brand* (como si fuera un visitante).²⁴

Esta estrategia representa un esfuerzo por usar el nombre de una marca que ha tenido éxito, para lanzar productos modificados o nuevos dentro de otra categoría. El nombre de una marca respetada le sirve a la empresa para entrar a otras categorías de productos con más facilidad y permite el reconocimiento instantáneo de un producto nuevo, así como una aceptación más rápida.

²³ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 54)

²⁴ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 46)



Honda usa el nombre de la compañía para productos tan diversos como automóviles, motocicletas, quita-nieve, podadoras de césped, motores para barcos y vehículos para la nieve. Esto permite a Honda anunciar que puede lograr “que seis Hondas quepan en una cochera para dos autos”.²⁵

4. Marca de casa:

La cuarta opción, es colocar la nueva oferta debajo de una marca existente con un descriptor, esto es una opción de la estrategia marca de casa, porque esta nueva oferta comparte la marca con otros miembros de la casa (como un miembro de la familia viviendo en la casa).²⁶

Una estrategia de marca de casa no alcanzará su potencial automáticamente. Sólo porque la misma marca sea utilizada con descriptores en sus productos y mercados no significa que los objetivos del portafolio se alcanzarán. Si la marca es administrada por unidades de negocios independientes “silos” sin coordinación, la marca de casa será solo una ilusión, independientemente del nombre común.²⁷

²⁵ Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 344)

²⁶ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity.* New York, NY: Free Press. (p. 46)

²⁷ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity.* New York, NY: Free Press. (p. 62)



Casa de Marcas	Dos marcas maestras (ej. Pantene – Head & Shoulders).
Marcas de Aval	Marcas de aval y avaladas (ej. Disney – “El Rey León” de Disney)
Sub-Marca	Marca maestra – Sub-marca (ej. Honda – Honda Accord)
Marca de Casa	Marca maestra – dos descriptores (ej. GE Electrodomésticos – GE Capital)

Tabla 1: Relación entre marcas definidas por productos

Fuente: Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press.

La definición del mercado-producto (ver gráfico 5 en página 34) donde la marca competirá afectará directamente la estrategia de portafolio.²⁸

²⁸ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 78)

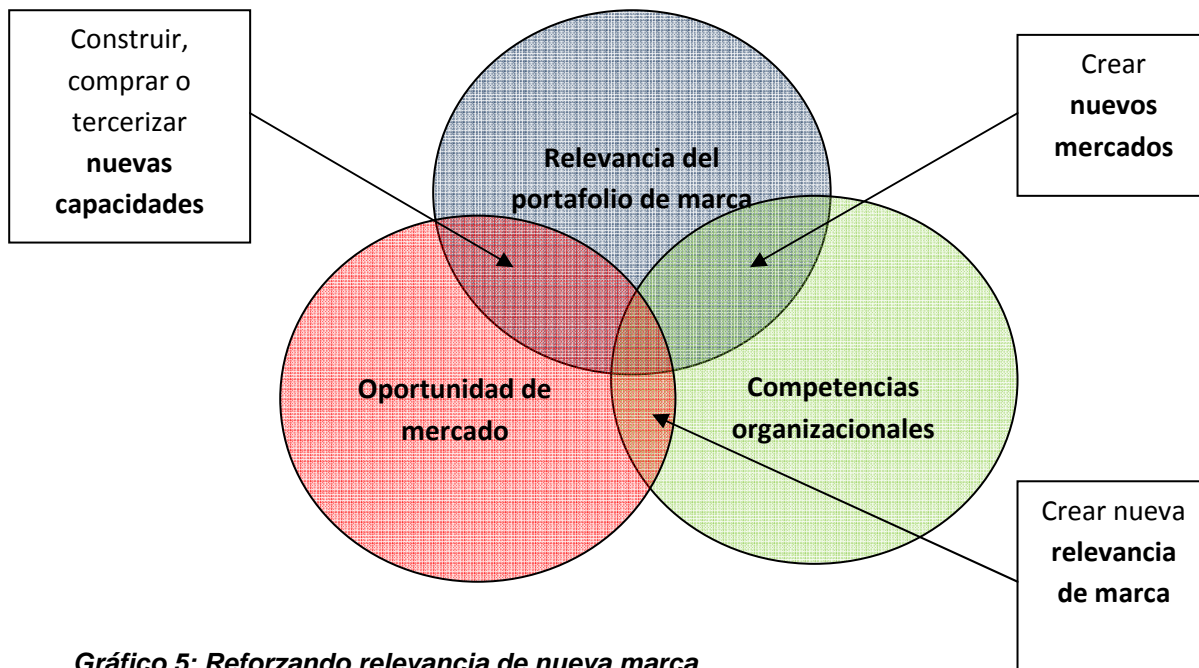


Gráfico 5: Reforzando relevancia de nueva marca.

IDENTIDAD DE MARCA

La identidad de marca y la estrategia de portafolio están tan entrelazadas que es difícil desarrollar una sin la otra. Sin conocer los roles del portafolio, es difícil definir la identidad de marca definiendo que asociaciones deben reforzarse o eliminarse. Por el contrario, sin conocer la identidad de marca, es difícil asignar los roles a cada marca dentro del portafolio y conocer como armar la estrategia del portafolio.²⁹

²⁹ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 83)



El “campo de batalla” para muchas marcas es entre difícil e imposible. Muchas están enfrentando sobre capacidad y fuertes presiones de precio que dañan los márgenes. Una clase de producto detrás de otra está madurando, tornando las marcas aburridas y sin vida. Las marcas líderes parecen cansadas. La proliferación de productos, normalmente envuelve poca mejora real de productos, creando confusión y por consecuencia desinteresando a los clientes. A sus ojos, la mayoría de las marcas son lo mismo, sin novedades, poca diferenciación y ausencia de energía.³⁰

DIFERENCIACIÓN

Cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de ventajas competitivas posibles para sustentar una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y comunicar y presentar al mercado, con eficacia, la posición elegida.³¹

Existe una lógica importante detrás de la importancia de la diferenciación. Si las marcas fallan en desarrollar y mantener su diferenciación, todas las marcas empezarán a parecer iguales para los consumidores, y el precio se transformará en el factor dominante de la decisión de compra. Sin diferenciación habrá pocas razones para comprometerse con la marca, y con ello será muy difícil desarrollar y

³⁰Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 135)

³¹Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 306)



retener la base de clientes fieles, que son la clave de cualquier marca y sus negocios asociados.³²

La mayor motivación para apalancar el portafolio de marca en un nuevo producto-mercado es simplemente crecer el negocio encontrando necesidades de los clientes que no estén siendo alcanzadas y que pueden ofrecer ventas y márgenes incrementales. El crecimiento no solamente es deseable desde el punto de vista financiero, es también central para la vitalidad de la organización.

Abrir nuevos productos-mercados es una forma de crear oportunidades para los miembros y socios de la organización. Ayuda a contratar y retener mejores profesionales cuando la empresa está creciendo.³³

EXTENSIÓN DE MARCA

Una de las razones de la incesante popularidad de la extensión de línea es que a corto plazo tiene algunas ventajas debido a que el nombre de la extensión de línea se relaciona con el nombre original, desencadena de inmediato un relámpago de comprensión: “Ah, sí, Coca-Cola dietética”.³⁴

³² Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 136)

³³ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 193)

³⁴ Al Ries y Jack Trout (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana (p. 159)



También genera un incremento relámpago de ventas. El negocio parece bueno durante los primeros meses mientras se llenan los canales de distribución. Pero en cuanto no llegan nuevos pedidos, las cosas de golpe se vuelven negras.

Los nombres que son extensión de marca de línea se olvidan en la mente. Son satélites del nombre original. Su única contribución es volver borrosa la posición que ocupa el nombre original.³⁵

Extensión Vertical de Marcas.

En muchas situaciones, las marcas *Premium* enfrentan mercados hostiles con una debilitada sobrecapacidad, márgenes apretados y pobres prospecciones para su crecimiento. Esto ocurre en diferentes tipos de empresas, desde computadoras personales hasta aerolíneas, pasando por bancos, automóviles, telecomunicaciones, sopas enlatadas, cursos de golf, etc. Los competidores aumentan, algunos entran desde categorías adyacentes, buscando apalancar sus marcas y otros entran de diferentes geografías buscando aumentar su escala para ser un jugador regional o mundial.

Como consecuencia de ello, muchas marcas empiezan a enfatizar en promociones de precios y ventas en lugar del producto. Como resultado, la fidelidad de marca comienza a erosionarse a medida que los consumidores se focalizan en características y precios. Esto torna prácticamente imposible mantener el precio *Premium* de las marcas sin una caída abrupta de la participación de mercado. Todo el proceso se acentúa por clientes y distribuidores que permanentemente demandan precios bajos.

³⁵ Al Ries y Jack Trout (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana (p. 159)



Con este flujo de mercado tornándose hostil para las marcas *Premium*, las compañías normalmente miran hacia dos nichos de mercados emergentes que son normalmente saludables y crecientes. Uno es el mercado superior llamado “*upmarket*” donde las marcas *súper-premium* (marcas con posicionamiento de valor y precios superiores al de las marcas *Premium*) residen, una arena con vitalidad más el atractivo de unos márgenes increíbles. El otro, es el mercado inferior llamado “*downmarket*”, el mundo de las marcas de valor, donde el potencial de crecimiento y el volumen pueden ser muy atractivos.³⁶

Decisiones de la extensión vertical:

La extensión de una línea funciona bien cuando le quita ventas a las marcas de la competencia, pero no cuando se “come” a otros artículos de la empresa.³⁷

Mover el negocio para mercados superiores o inferiores, usualmente representa una decisión estratégica crítica, que no debería ser tomada de manera casual. No es solamente una cuestión de estrategia de marca, existen tres dimensiones que deben considerarse.

La primera dimensión es la oportunidad de mercado. Debe haber una evaluación realista del atractivo del mercado con un ojo puesto en la tendencia de los clientes, la calidad, vitalidad y el compromiso de los competidores, también deben estimarse los niveles de márgenes que emergerán. Muchas firmas ven sus iniciativas fracasar debido a que exageran las tendencias de los clientes,

³⁶ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 230)

³⁷ Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA (p. 345)



subestiman la competencia o fallan en anticipar la presión sobre los márgenes del negocio.

La segunda es la habilidad de la empresa para competir. Competir con éxito en ambos mercados, el superior o el inferior, normalmente requiere una cierta cultura organizacional, sistemas, estructura y personas. ¿Puede la firma desarrollar las habilidades necesarias y adaptar sus organizaciones para ser exitosas?

En el mercado de precios, la organización necesita desarrollar y sostener una ventaja de costos, o el negocio será vulnerable.

En el mercado *súper-premium*, es necesario entregar un punto de diferenciación sustentable.

La tercera dimensión es la estrategia de marca. Necesita tenerse una credibilidad de marca en el nuevo espacio.³⁸

El primer paso es encontrar una ventaja competitiva que cree un nuevo mercado (segmento o nicho). Debe ir detrás de no clientes que no estén siendo atendido por otros existentes proveedores.

¿Por qué los productos no son interesantes para no clientes?

¿Cómo pueden diseñarse nuevos productos y servicios que puedan ser más populares?

¿Cómo pueden modificarse o revertirse las asunciones de los productos existentes para que generen valor para no clientes?

³⁸ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 231)



También puede verse a los clientes existentes en nuevas formas:

¿Cómo se puede atender mejor a los clientes actuales?

¿Cómo se puede atender a los clientes actuales de manera diferente?

Al principio, piense en como crecer ofreciendo productos a grupos de clientes con niveles de precios superiores e inferiores a sus clientes claves. Los clientes de precio y los clientes de lujo (relativo a su posición actual) merecen ser explorados.

Por ello Volkswagen, por ejemplo, ofrece a los clientes Skoda y Seat para los segmentos sensibles a precios así como también Lamborghini y Bentley para los clientes *premium*. Pero esto es una particular combinación de precio, *performance*, experiencia de consumo, diseño, publicidad y herencia que les permiten crear nuevos mercados.³⁹

Moviendo la marca hacia abajo:

Más y más marcas, desde neumáticos hasta computadoras, están viendo el valor de este segmento en crecimiento. Un impulsor es la sensibilidad de los consumidores al precio. En estos mercados, un número significativo de compradores están virando del prestigio y lujo a marcas de bajo precio que entregan una calidad y características aceptables.

Otro impulsor que contribuye al crecimiento del segmento de valor son los nuevos canales que típicamente tienen una estructura de costo menor, usando precios agresivos todos los días y usando libremente marcas privadas.

³⁹ Millward Brown (2009 – July). *How best to manage multiple brands?*



Una tercera fuerza son los cambios en tecnología que crean nuevas generaciones de productos con una estructura esencialmente de bajo costo.

Estas fuerzas representan el mayor paradigma. Las viejas asunciones no son válidas hoy, y existe una enorme presión para participar de este mercado de precios (ver gráfico 6 en página 42). Por ejemplo, en los Estados Unidos John Deere tiene un tractor que vende en sus agencias de venta con una oferta de servicios integral. Sin embargo los canales de volumen como Home Depot están ahora atendiendo una creciente porción de mercado, con productos similares vendidos a la mitad de precio. Por ello, John Deere necesitó encontrar la forma de participar de este nuevo mercado o aceptar una caída en su participación de mercado y una reducción en sus economías de escala. El problema que John Deere y muchas otras empresas enfrentan es como hacer esto sin dañar su gran activo que es su marca. La forma que John Deere encontró para ello fue ofrecer Scott's, producido por John Deere, una marca con un aval en "producido por" representa un compromiso menor que "de John Deere".⁴⁰

Una oferta de valor puede crear también un problema canibalización. Kodak Funtime fue un esfuerzo para ofrecer un producto de precio para competir con una alternativa a la los productos Kodak. El problema fue que el volumen no vino de las otras marcas de valor sino de los clientes leales de Kodak. Debido a que es virtualmente imposible para una marca de precio evitar ofrecer un precio menor a cualquier producto Kodak, los consumidores de precios no fueron atraídos por los

⁴⁰ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 235)

productos Kodak Funtime. En lugar de atacar a estos competidores, Funtime acabo atacando a Kodak y fue rápidamente dado de baja.⁴¹

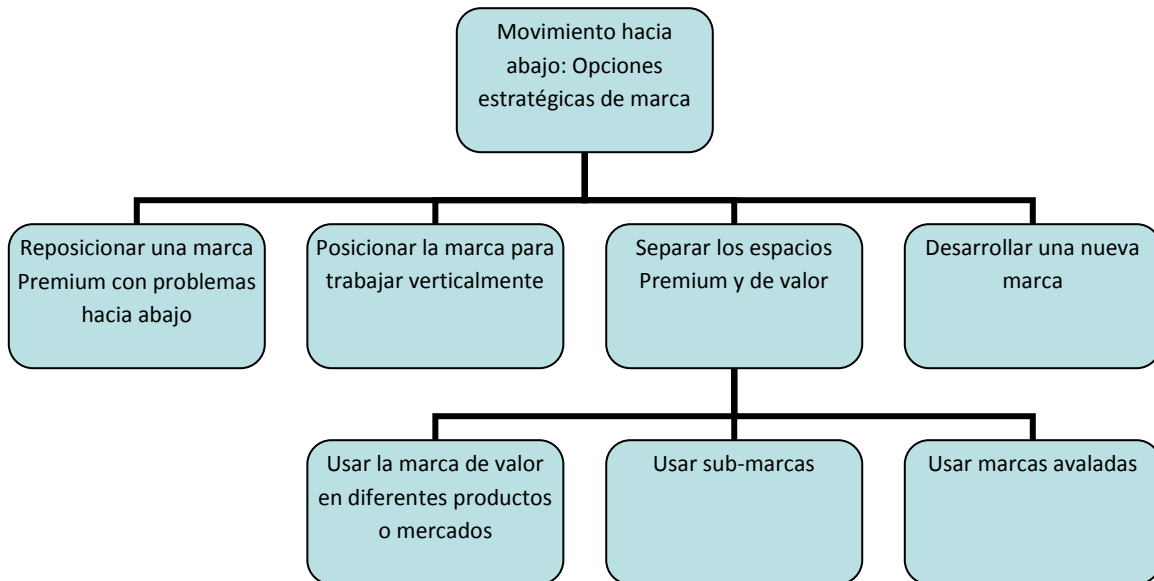


Gráfico 6: Movimiento descendente, opciones estratégicas de marca.

Fuente: Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 237)

ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRATEGIA MULTI-MARCA

¿Cómo administrar mejor la estrategia multi-marca?

Muchas compañías tienen multi-marcas y mientras esto tiene ventajas incuestionables, existen algunas trampas que deben evitarse. La diferenciación y

⁴¹ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. 236)



la definición clara de los objetivos son esenciales, así como también un entendimiento de cuales marcas deberían beneficiarse de la inversión.

Es cada día más común para las compañías tener más de una marca en una categoría. Esto ofrece ventajas potenciales de distribuir los riesgos, aumentar participación de mercado, y los niveles de rentabilidad correspondientes, pero administrar estas marcas con cuidado es fundamental.

Estrategia de marca.

La estrategia de marca que conduce los programas de marketing necesita reflejar y dar soporte a la estrategia de negocio. Una estrategia de negocio del silo debe incluir la descripción de la estrategia de inversión del producto-mercado, la propuesta de valor para los clientes, los activos y competencias necesarias y las estrategias funcionales.

Una decisión estratégica básica para cada silo es el alcance del negocio (que productos y servicios serán ofrecidos en cuales mercados).

Para poder dar soporte exitosamente a la estrategia, la proposición de valor debe ser sostenible a lo largo del tiempo y debe ser diferenciada de los competidores.⁴²

Proceso descendente versus proceso ascendente

Cuando la estrategia de marca y marketing de varios silos se superpone, necesitan ser reconciliadas para evitar confusión e ineficiencia.

⁴² Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 106)



El mecanismo para relacionar la estrategia maestra de marca a la estrategia de marca del silo (la marca maestra se adapta al contexto del silo) puede ser descendente, donde la estrategia maestra de marca conduce y la estrategia del silo se adapta, o ascendente, donde la estrategia de marca del silo evoluciona hacia la estrategia maestra de marca.

El abordaje descendente implica desarrollar una estrategia maestra de marca que especifique la identidad de marca, posición y programas de desarrollo de marca que la organización va a aplicar a través de los silos. El gerente del silo toma esta estrategia y la adapta a su contexto.

El abordaje descendente tiene algunas ventajas, mantiene la estrategia maestra de marca en su lugar de una manera oportuna, también puede soportar la estrategia maestra de marca en el futuro. En algunas oportunidades el abordaje descendente es la única manera de alcanzar la estrategia maestra de marca cuando los silos tienen gerentes poderosos que se resisten a alcanzar un sistema de unión y coordinación.

El abordaje ascendente permite a los gerentes crear estrategias de marca del silo con pocas limitaciones. Ellos crean estrategias que le dan la mayor chance de éxito. Este abordaje ofrece el menor nivel de estrés en la organización porque los silos son libres de crear las mejores estrategias para ellos.⁴³

⁴³ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 143)



EL PORTAFOLIO Y LA ESTRATEGIA DE MARCA

Un porfolio con muchas marcas puede resultar confuso. En lugar de claridad, puede haber marcas con complejas estructura de marca y falta de lógica y consistencia. Algunas marcas pueden reflejar tipos de productos, otras ofertas de precio y otras tipos de clientes o aplicaciones. La oferta de marcas puede inclusive superponerse.

Tener muchas marcas también implica que nunca se tendrán los recursos necesarios para dar soporte a todas las marcas. Muchas, si no todas, se morirán de hambre dado a que los recursos serán distribuidos en poca cantidad. Lo peor de todo, las marcas estratégicas que representan el futuro tendrán pocos recursos y fallarán en crear los activos que darán soporte al negocio en el futuro.

Estos tres desafíos (muchas marcas, pocas prioridades y poco apalancamiento) son difíciles de resolver debido a cuatro factores. Primero, la estrategia de marca puede tener fines específicos y estar basada en el silo. El resultado es una falta de visión general de la organización con ello un abordaje localista y una estrategia sub-óptima. Segundo, los gerentes tienden a tener un vínculo emocional con sus marcas y las nuevas ofertas inhiben la toma de decisiones difíciles. Tercero, el proceso de decisión que incluye adicionar o retener marcas, priorizar marcas, y apalancar marcas estratégicas puede ser inadecuado o inclusive inexistente. Cuarto, los silos pueden estar aislados, por lo que la información necesaria para apalancar las marcas estratégicas en nuevos productos o mercados puede ser inexistente.⁴⁴

⁴⁴ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 147)



CAPITULO III: SILOS ORGANIZACIONALES

INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LOS SILOS

Administrar marcas globalmente siempre fue un problema para la mayoría de las empresas, desde su *CEO* para abajo. Los gerentes de país o regionales se atrincheraron y se convencieron que sus negocios eran diferentes del resto de la firma, que su autonomía era clave para el éxito (sin importar que el éxito fuera para algunos escurridizo), y que la coordinación era engorrosa y no tenía sentido. Aun hoy claramente las marcas y la estrategia de marketing necesitan ser globales para ganar en eficiencia y eficacia.

Los silos funcionales parecen creer que son los más efectivos y que deberían recibir una porción mayor del presupuesto (independientemente de cómo ellos lo fuesen a invertir). Aquellas organizaciones que aún tengan acceso limitado a conectar sus silos de marca y estrategias de marketing y sus programas (porque los silos no consiguen comunicarse y coordinarse) tienen una desventaja competitiva severa que es crecientemente visible.⁴⁵

Silo es una metáfora utilizada para denominar a las unidades de la organización que tienen su propio equipo gerencial y talentos, y que no tienen motivación o deseo de trabajar o inclusive comunicarse con otras unidades de la organización.

Algunos llamados silos de producto, son unidades de negocio definidas por su oferta de productos o servicios. Otros, llamados silos de países, son unidades geográficas definidas por regiones o países. Algunos otros son definidos

⁴⁵ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. XIV)



verticalmente por los límites del mercado como industrias (salud versus energía) o tipo de cliente (usuarios finales, *business to business*, gobierno, pequeña empresa, etc.). Existen también silos dentro de los silos, por ejemplo dentro del silo de productos puede haber silos de países y viceversa.⁴⁶

Muchas organizaciones están orgullosas de sus estructuras descentralizadas. La descentralización mantiene a los gerentes cerca del cliente y los mercados, liderando las aplicaciones y los productos, delante de las estrategias de los competidores pudiendo ser responsables por los resultados, y con poder de actuar rápidamente. Esto también simplifica la administración de una oferta compleja y la definición de las estrategias para llegar al mercado. Las estrategias y las tácticas pueden ser delegadas a los silos ya que tienen un alcance relativamente simple y estrecho.

Sin embargo, confiar en organizaciones sueltas y descentralizadas con silos autónomos ya no es competitivamente viable. El mundo ha cambiado, los mercados son más dinámicos con fronteras en cambio permanentes. Los clientes están demandando ofertas que crucen los silos.⁴⁷

La metáfora “Silos” en negocios es realmente una descripción sobre las subculturas dentro de una organización que se han transformando en islas y no se comunican horizontal ni verticalmente con su propia organización. Claro que la

⁴⁶ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 2)

⁴⁷ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 3)



presencia de silos no siempre es mala, especialización fue siempre beneficiosa, si no esencial, cuando las compañías se vuelven grandes.⁴⁸

El concepto “Silos” se transformó en sinónimo de barreras que separan los equipos de trabajo, departamentos y divisiones, causando que las personas que se suponen deberían estar en el mismo equipo peleen unas con otras, esto se traduce en oficinas con mucha política y luchas internas que matan la productividad, aplasta la rentabilidad y empuja a los mejores empleados fuera de la empresa. Los silos causan estrés, irritación y desilusión, forzando a los empleados a pelear batallas que no pueden ganar con personas que deberían ser compañeros de equipo.

En la mayoría de las situaciones, los silos no se forman porque los ejecutivos los construyan, si no por lo que ellos no están haciendo: proveerse a sí mismo y a sus empleados con el contexto total de trabajo en equipo.

Sin contexto, los empleados de todos los niveles y especialmente los de nivel ejecutivo, pierden fácilmente el camino. Inclusive los bien intencionados e inteligentes se distraen y confunden en medio de una interminable lista de detalles administrativos y tácticos que reciben cada día. Son tirados desde varias direcciones sin un orden, persiguen agendas aparentemente importantes bajo la presunción que ello será en busca del mejor interés para la compañía como un todo.

Pero después de un tiempo, los empleados en diferentes divisiones empiezan a ver a sus colegas de otras divisiones moverse en diferentes sentidos, y empiezan a preguntarse porque ellos no están a bordo. Luego, su confusión se transforma

⁴⁸ Gillan, Tett (2015). *The Silo Effect*. NY, USA: Simon & Schuster. (p. 71)



en desilusión que eventualmente se vuelve resentimiento, inclusive hostilidad, hacia sus supuestos colegas de equipo. Y luego lo peor sucede, ellos empiezan a trabajar en contra de sus colegas de manera intencionada.⁴⁹

¿QUÉ CAUSA LOS SILOS?

La principal causa es el miedo, expresado en diferentes formas:

- Las personas temen por su trabajo, de forma que protegen su territorio.
- Las personas temen hacerlo mal, de forma que no comparten ideas que sean excesivamente innovadoras o inusuales.
- Las personas temen quedar aisladas, de forma que no se hacen valedoras de otros en los que creen.
- Las personas temen no ser tenidas en cuenta, de forma que se atribuyen el mérito de las ideas de otros.
- Las personas temen su propia debilidad, de forma que acusan a otros de sus elecciones profesionales.
- Las personas temen la humillación, de forma que abominan expresar sus ideas en público.

⁴⁹ Lencioni, Patrik. (2006). *Silos, politics, and turf wars: a leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. USA: Sounview executive book summaries.



CLASIFICACIÓN DE LOS SILOS

- **SILOS DE PRODUCTO:** Son unidades de negocio definidas por la oferta de un producto o servicio.
- **SILOS GEOGRÁFICOS:** Son unidades territoriales definidas por países o regiones
- **SILOS FUNCIONALES:** Son unidades que se corresponden con departamentos o agrupaciones organizativas de menor nivel. Pueden existir silos en un departamento o entre departamentos. También pueden existir silos entre organizaciones.
- **SILOS DE MERCADOS:** Definidos por fronteras de mercado, como pueden ser sectores industriales.
- **SILOS DE CLIENTES:** Definidos por tipos de cliente.

LOS SILOS EN LA ORGANIZACIÓN

Se utiliza este nombre como una metáfora para unidades organizacionales que tienen su propio equipo de gerencia y falta de motivación o deseo para trabajar o inclusive comunicarse con otras unidades organizacionales.

Sin una disciplina desarrollada centralmente, la distribución es normalmente realizada por fuerzas políticas, con cada silo contando la mejor historia imaginable para retener su propio flujo de caja y ganar participación en las nuevas inversiones.



El portafolio de marcas no es prioridad: Sin una disciplina de gestión de procesos manejada centralmente por el grupo de marketing, los silos de producto (y algunas veces silos de países también) intentarán asignar una nueva marca a nuevas ofertas. Con los silos encargándose de ello, es irreal esperar cualquier disciplina que reprima la proliferación de marcas y promueva el desarrollo de un pequeño grupo de marcas maestras, y acompañe una discusión del impacto de marketing.

Programas de marketing: Sin una medición efectiva del sistema de marketing y una base común de datos, organizada por el equipo central de marketing y aplicada a través de los silos, la asignación puede ser hecha en programas de marketing que tendrán menores retornos.

Ofertas de programas son inhibidas o anuladas por la conexión de los silos

Una organización con muchos silos de productos o países debería tener una gran ventaja por las sinergias potenciales disponibles, si se crea una conexión entre las ofertas de los silos o desarrollan programas de marketing que sean compartidos por varios silos. Lamentablemente, cuando las barreras de los silos se crean, estas sinergias son difíciles de ejecutar.⁵⁰

⁵⁰ Aaker, David A. (2008) *Marketing in a silo world: The new CMO Challenge*.

CAPITULO IV: DERRIBANDO LOS SILOS**ALCANZANDO UN MEJOR ALINEAMIENTO ENTRE DOS ÁREAS (MARKETING Y VENTAS)**

Existe un número de maneras para mejorar la integración y el alineamiento de las áreas de marketing y ventas. La siguiente figura (ver gráfico 7) muestra cuatro categorías de soluciones: Soluciones culturales, soluciones de personas, soluciones estructurales y soluciones de procesos y/o sistemas.



Gráfico 7: Soluciones para mejorar el alineamiento entre ventas y marketing.⁴⁷

Fuente: Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacomn Group. (p. 430)



Algunas soluciones para alinear las organizaciones de marketing y ventas requieren un énfasis continuo, mientras otras son más contextuales y dependen de la situación. Las soluciones relacionadas con la cultura y las personas requieren mecanismo de énfasis permanente. Las organizaciones deben esforzarse por construir una cultura de confianza, respeto y trabajo en equipo.

Los mecanismos de estructura y procesos y/o sistemas para alinear marketing y ventas dependen del contexto, lo que es preciso en una situación puede no ser apropiado en otra.⁵¹

Solución para alinear Marketing y Ventas en una compañía de tecnología médica:

Preguntamos al vicepresidente de ventas y marketing de una compañía global de tecnología médica cómo alienta a los departamentos de Marketing y Ventas a trabajar juntos eficientemente. El identificó diversos elementos de éxito que cruzan a los largo de los cuatro categorías de soluciones. Primero, una cultura corporativa de cooperación fue esencial para alentar un relacionamiento exitoso entre los dos departamentos. Esta cultura fue alcanzada desarrollando las personas en los equipos de marketing y ventas a través de entrenamientos apropiados y proveyéndoles oportunidades para el intercambio de ideas entre ventas y marketing. Las soluciones de estructura fueron parte de este esfuerzo: La compañía frecuentemente utiliza equipos combinados y grupos de coordinación o comités formados por gente de ambos departamentos para resolver temas importantes. Finalmente, las decisiones sobre los procesos como reuniones en oficina central y los sistemas como la intranet de la compañía permitieron el

⁵¹ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacomn Group. (p. 431)



intercambio de ideas y la resolución de diferencias entre las visiones de ventas y marketing.⁵²

SOLUCIONES PARA LOGRAR EL ALINEAMIENTO

Soluciones basada en personas:

Una solución que mostró dar resultado fue mantener los límites de los equipos de trabajos de una gran organización, flexibles y adaptables, como Facebook hizo. Rotar las personas entre diferentes departamentos, como el programa de Hackamonth, tiene mucho sentido. Con él se crearon lugares y programas donde las personas de diferentes equipos puedan cruzarse y encontrarse. Puede ser inclusive beneficioso, crear espacios físicos que lleve a las personas a la misma área, forzando constantes y no planeadas interacciones. Los pasillos de la clínica Cleveland hacen esto muy bien. También el cuadrado de Facebook. De cualquier forma, las personas necesitan mezclarse para dejar de mirar hacia ellas mismas y dejar de estar a la defensiva.⁵³

Las integraciones efectivas entre ventas y marketing requieren tener gente en las distintas posiciones de estas áreas con mente abierta, espíritu de equipo y que entiendan que trabajar juntos es importante para los clientes y para el éxito de la compañía.

⁵² Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacomn Group. (p. 433)

⁵³ Gillan, Tett (2015). *The Silo Effect*. NY, USA: Simon & Schuster. (p. 248)



Ejemplo: Intel provee rotaciones entre marketing y ventas para nuevas incorporaciones:

Seleccionando graduados técnicos para participar del Programa de Rotación Ventas y Marketing (SMRP) de Intel. Los participantes del programa pasan un año trabajando en posiciones de marketing técnico, seguido por un año con responsabilidad por diferentes cuentas. Los participantes rápidamente ganan un conocimiento de los productos y servicios de Intel y su modelo de negocio. Al final del programa, los participantes de SMRP pueden elegir alguna de las posiciones de marketing técnico o venta técnica.⁵⁴

Soluciones basada en estructura:

Las soluciones de estructura para mejorar el alineamiento entre marketing y ventas pueden incluir el establecimiento de un liderazgo conjunto para ventas y marketing, creando equipos multi-departamentales, y diseñando roles de integradores entre ventas y marketing.

Liderazgo conjunto ventas y marketing: Una forma de mejorar el relacionamiento entre ventas y marketing es tener a los líderes de los dos reportes en el nivel más bajo posible, quiere decir a un solo vicepresidente de ventas y marketing quien reporta para el CEO o COO. En dicha estructura, el vicepresidente de ventas y marketing es responsable de que ventas y marketing estén en la misma página.

Equipos cross-funcionales: Equipos cross-funcionales compuestos por gente de ambos departamentos puede ayudar a mejorar el alineamiento de ambos departamentos. Estos equipos pueden tener responsabilidad compartida para

⁵⁴ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacom Group. (p. 435)



asuntos específicos, como compensaciones, segmentación de mercado, posicionamiento de productos, o comunicación a clientes. Cuando ellos trabajan juntos, vendedores y marketineros normalmente desarrollan empatía uno por el otro, y crean mejores trabajos porque el diseño de estos procesos incorpora una visión más amplia. Cuando ellos deciden juntos se sienten dueños de las decisiones y se transforman en “*champions*” de sus decisiones.

Integrando los roles de ventas y marketing: Las compañías pueden mejorar la integración de ventas y marketing asignando gente a roles que faciliten el alineamiento. Algunas compañías crearon el rol de integrador que otorga a una persona o equipo la responsabilidad de mejorar la interacción entre ambos. Algunos integradores ayudan a mejorar la comunicación del personal de ventas a marketing y vice-versa, pero no tienen la autoridad para afectar la manera en que el trabajo es hecho.⁵⁵

¿Debería utilizarse el sistema de recompensas para alinear ventas y marketing?:

Un poco de tensión entre ventas y marketing es saludable. Si el sistema de recompensa para ambos equipos está totalmente alineado, esto puede arriesgar la tensión beneficiosa. Ambos ventas y marketing necesitan enfocarse en que necesitan alcanzar individualmente.

Los sistemas de recompensa de ventas y marketing no deberían chocar, pero tampoco deberían estar totalmente alineados. Mucho mejor que el sistema de recompensa para alinear ventas y marketing es tener la gente correcta abrazando

⁵⁵ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacom Group. (p. 437)



la cultura correcta con los apropiados controles a través de la estructura y procesos y sistemas de la compañía.⁵⁶

Las organizaciones deben pensar sobre los salarios e incentivos. Cuando los empleados son recompensados solamente sobre la base de cómo sus equipos se desempeñaron, y cuando los grupos compiten unos con otros internamente, ellos no estarán dispuestos a colaborar (no importa cuántas reuniones caras sean realizadas fuera de la oficina ni tampoco los planes de oficinas abiertas que se hayan creado).⁵⁷

El objetivo temático.

Un objetivo temático es un foco simple y cualitativo que es compartido por todo el equipo de liderazgo, y por último, por toda la organización, y es específico para un determinado momento de tiempo.

Para evitar politiquero y peleas en el barro, los ejecutivos deben establecer un objetivo común que no sea ambiguo, que sea simplemente más importante que todos los demás, transformándose en una prioridad alta para el equipo de liderazgo en un periodo de tiempo dado. Este objetivo temático, sirve para alinear a los empleados a lo largo de la organización, y provee una herramienta objetiva para redefinir la dirección cuando las cosas se salen de sincronía.

Por ello los ejecutivos deben cambiar sus sombreros funcionales, de marketing, ventas o finanzas, y reemplazarlos por sombreros genéricos de ejecutivos. Y

⁵⁶ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacomn Group. (p. 442)

⁵⁷ Gillan, Tett (2015). *The Silo Effect*. NY, USA: Simon & Schuster. (p. 248)



hacer lo que sea necesario para no ser cerrados en sus juicios, deben atreverse a hacer sugerencias y preguntas sobre áreas fuera de sus conocimientos, aun cuando conozcan poco al respecto.⁵⁸

El esfuerzo requerido para un cambio permanente y sistemático orientado a ayudar a la organización a trascender los silos basados en productos o regiones geográficas existentes, o en algunos casos, remplazarlos con otros orientados al cliente es grande. Las compañías exitosas coinciden en cuatro tipos de actividades:

- **Coordinación:** Estableciendo mecanismos estructurales y procesos que permiten a los empleados mejorar su foco en el cliente a través de armonizar las informaciones y actividades a través de las unidades.
- **Cooperación:** Alentando a las personas en todas las áreas de la compañía (a través de medios culturales, incentivos, y distribución de poder) a trabajar en conjunto con foco en el interés de los clientes.
- **Desarrollo de capacidades:** Asegurándose que suficientes personas en la organización tienen las habilidades para brindar soluciones focalizadas en el cliente, y definiendo un claro plan de carrera para esas personas.
- **Conexión:** Desarrollando relaciones con socios externos para incrementar el valor de las soluciones con costos efectivos.

⁵⁸ Lencioni, Patrik. (2006). *Silos, politics, and turf wars: a leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. USA: Sounview executive book summaries.

**Cultura corporativa:**

Mientras que los mecanismos de coordinación pueden alinear tareas e información alrededor de las necesidades del cliente, ellas no necesariamente inspiran buena disposición en los miembros de los silos para cooperar entre ellos y hace que algunas veces se pierda tiempo y costos innecesarios para el interés de los clientes.

Tan importante como la coordinación, es crear un ambiente de cooperación donde las personas son recompensadas por quebrar los silos para dar una solución al cliente.

Al menos la mitad de la pelea por promover conexión entre silos, cooperación focalizada en el cliente yace en aspectos flexibles de la cultura, incluyendo valores y la forma en que la compañía se comunica con ellos a través de imágenes, símbolos e historias.

Por supuesto las medidas flexibles para promover la cooperación no podrán perdurar si las rígidas, como estructuras de poder, métricas e incentivos no las refuerzan.

Otro importante factor es que el flujo de la información también importa. Una solución para esto es que todo el mundo comparta más información, y la computación moderna facilita esta tarea. Sin embargo, debe remarcarse que no se pueden combatir los silos simplemente abriendo los sistemas de información y dejando la información fluir. Lo que es igualmente importante es crear una cultura



que permita a todo el mundo interpretar la información, y dejar que las diferentes interpretaciones sean oídas.⁵⁹

SOLUCIONES PROPUESTAS POR DIFERENTES ESPECIALISTAS PARA DERRIBAR LOS SILOS

METODOLOGÍA QUE PROPONE LENCIONI⁶⁰:

Establecer una “meta temática” (única, cualitativa, temporal y compartida). Esta meta será el grito de los mosqueteros (“¡Todos para uno y uno para todos!”) del equipo de directores.

Definir unos “objetivos definidores” que pongan a la meta en contexto (cualitativo, temporal y compartido).

Acordar otros “objetivos estándar operativos” que puedan ser supervisados por el equipo de directores.

Establecer reuniones regulares del equipo de directores en las que se midan los resultados, se hagan sugerencias y se aprenda a compartir recursos.

⁵⁹ Gillan, Tett (2015). *The Silo Effect*. NY, USA: Simon & Schuster. (p. 248)

⁶⁰ Patrick Lencioni (nacido en 1965) es un autor norteamericano de libros de negocios y gestión, particularmente relacionados a gerenciamiento de equipos.

**METODOLOGÍA QUE PROPONE GULATI⁶¹:**

Coordinación: Establecer mecanismos estructurales y procesos que permitan a los empleados mejorar su orientación hacia el cliente, armonizando la información y actividades entre unidades.

Cooperación: Animar a las personas en todas las partes de la organización (recurriendo a cambios de cultura, incentivos o reasignaciones de roles directivos) a trabajar juntos para el interés del cliente.

Desarrollo de capacidades: Asegurarse que suficientes personas en la organización tienen las habilidades para dar soluciones orientadas al cliente y definir con claridad su carrera profesional.

Conexión: Desarrollar relaciones con aliados o socios externos para aumentar el valor de las soluciones.

METODOLOGÍA QUE PROPONE LaNasa⁶²:

Evaluar el panorama, listar los silos que se consideren críticos y evaluar en qué medida están abiertos para adherirse a la nueva estrategia.

Construir la confianza en los silos (comprendiendo su visión, sus prioridades, sus fortalezas y debilidades, sus valores, etc.)

Preparar una agenda compartida por la organización y por los silos.

⁶¹ Ranjay Gulati es profesor y autor norteamericano experto en liderazgo, estrategia y asuntos organizacionales.

⁶² Julie LaNasa es consultora y autora norteamericana experta en creatividad, colaboración y foco.



Identificar las áreas conflictivas entre la organización y los silos, asumiendo que estas, como los silos, son inevitables, naturales y posiblemente buenas para la organización.

Plantear los conflictos irresolubles que comprometen el éxito de la operación a la dirección, para su resolución.⁶³

EL PODER DE LOS SILOS

¿Porque es tan difícil reducir el poder de los silos?

Las empresas que intentan controlar el poder y la energía de los silos convirtiendo a los ejecutivos en jugadores de equipo, muchas veces enfrentan las siguientes barreras:

Los gerentes de los silos perciben cualquier equipo gerencial de marketing centralizado como una amenaza para ellos. Ellos resisten cualquier esfuerzo para limitar su capacidad de controlar todos los niveles alrededor de marketing y la marca, creyendo que su *performance* por la cual ellos son medidos va a sufrir. Remover los grados de libertad de los silos es percibido como injusto y desaconsejable dado que esto puede afectar los resultados que determinan su compensación, reconocimiento y plan de carrera.⁶⁴

⁶³ Berenguer, José María. *Silos y tribalismo en la organización: como mejorar la coordinación entre los departamentos*.

⁶⁴ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 16)



Una segunda barrera es que los gerentes de los silos no tienen motivación para apoyar la actividad de conexión de los silos. Su estructura de reportes y sus sistemas de medición de desempeño, ambos están atados a sus logros personales y la compensación es definida por el silo. En la mayoría de los casos, simplemente no hay incentivos para que ellos colaboren entre los silos e inclusive compartan ideas e información. Compartir ideas exitosas no solamente toma un tiempo precioso, sino que también puede tornar el desempeño del otro silo mejor y por lo tanto reducir el desempeño relativo del propio silo. Colaboración implica riesgo.⁶⁵

Muchas firmas rotan los miembros claves del equipo de silos cada dos o tres años para disminuir su atmosfera de isla. Otro factor es que los silos de países que tienen una cultura única y al estar separados geográficamente tienden a ser más localistas.⁶⁶

La inadecuada comunicación y colaboración entre los silos.

Contar con sistemas de comunicación y colaboración robustos, de los silos entre si y entre los silos y el grupo central de marketing, es la primera línea de ataque contra las barrera de los silos. La comunicación provee acceso al conocimiento y practicas a través de la organización.

Las dificultades en la comunicación y cooperación se crean principalmente por dos factores relacionados. El primero es la ausencia de motivación para trabajar con otros grupos de la organización. La estructura de reporte y el sistema de

⁶⁵ Aaker, David A. (2008) *Marketing in a silo world: The new CMO Challenge*.

⁶⁶ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 16)



evaluación, están atados al desempeño individual definido por el silo. En la mayoría de los casos, simplemente no hay incentivos para colaborar a través de los silos o inclusive para transmitir ideas e información.

El segundo factor, es la necesidad de tener estructuras organizacionales y procesos que soporten la cultura para comenzar a actuar como un equipo. Esto significa el uso de equipos y redes de trabajo, sistemas eficientes de información, focalizarse en iniciativas para vincular los silos, reuniones que coloque a las personas juntas y más. Para muchas organizaciones crear estos procesos y estructuras fundamentales representa un gran desafío.⁶⁷

Los equipos multi-silos no son una idea nueva. Alfred Sloan (quien como CEO de GM mostro al mundo hace cien años el poder de la centralización cuando creó la más famosa organización de silos de aquellos días) apoyándose el concepto de equipos multi-silos para generar coordinación a través de los silos como Chevrolet, Buick y Cadillac. El notó en aquel momento que era necesario que los equipos crucen los silos para conseguir las sinergias, economías de escalas y puedan compartir las ideas. Esto también es verdad hoy.

Un equipo multi-silos por definición involucrara persona de diferentes silos en diferentes contextos competitivos. Esto puede ser, y normalmente lo es, un equipo virtual, lo que significa que al menos alguno de sus miembros estará en diferente localización y que las reuniones no serán cara a cara.⁶⁸

⁶⁷ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 14)

⁶⁸ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 74)



Los equipos crean relaciones personales y redes que son cualitativamente diferentes de las interacciones casuales en las reuniones o eventos sociales y pueden estimular o dar soporte a las iniciativas de conexión entre los silos y las comunicaciones más allá del equipo.⁶⁸

Ejemplo 1: Use sistemas organizativos para conectar los silos como equipos y redes de trabajo.

Nestlé, por ejemplo, ha desarrollado redes de información alrededor de clientes globales como Tesco y Wal-Mart, y áreas de intereses para conectar los silos como el mercado hispano o mercado de madres e hijos. Los miembros de las redes tienen la motivación suficiente para estar en contacto con otros miembros en otras geografías por la importancia de los temas. Una red formal tendrá miembros definidos, una estructura de liderazgo e infraestructura de soporte.⁵⁷

Ejemplo 2: Cónsul global de marca en Chevron.

Chevron Texaco creó la función de cónsul global de marca que incluye gente operativa de alto nivel que representan las mayores geografías, productos y negocios de la firma. El cónsul se encargó de esponsorear un proceso que llevara a un coherente portafolio de marca, una efectiva identidad de marca para las principales marcas del grupo, y un sistema de gerenciamiento que permitió que todas las marcas sean correctamente administradas. El desafío fue crear una nueva estructura y procesos en una organización madura con un grupo de personas de todo el mundo. Como los miembros eran gente operativa con experiencia, el cónsul estaba en posición de tomar decisiones y ver como ellas las implementaban.

El cónsul global de marca de Texaco cambio su función luego que la firma estableció su proceso estratégico de marca. Él fue el encargado de resolver conflictos entre los silos, tales como cuando las marcas, ofertas o programas de marketing estaban superpuestos.⁶⁹

RUTAS PARA CONECTAR LOS SILOS

Existen varias rutas para conectar los silos (ver gráfico 8):

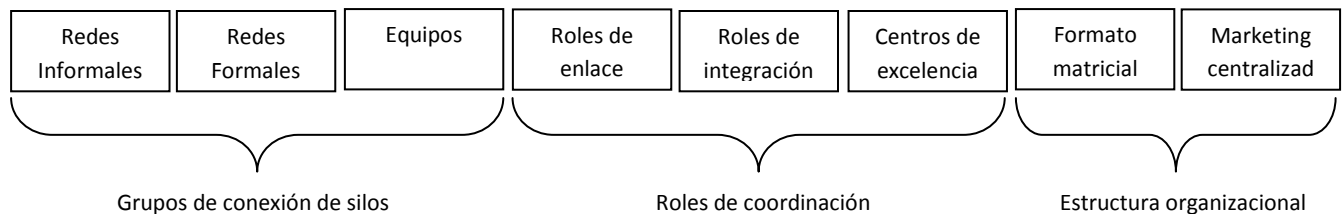


Gráfico 8: Rutas para conectar los silos.

Fuente: Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 92)

Grupo de trabajo informal.

La más primitiva y menos riesgosa forma de vínculo estratégico son los grupos de trabajo informales. Estos se basan en la relación personal y pueden ser muy poderosos especialmente si están soportados por una cultura y sistema de recompensa adecuados. Si bien tienen un gran poder de influencia, son difíciles

⁶⁹ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 76)



de manejar y vulnerables a la presencia y motivación de un grupo pequeño de personas claves. Es difícil de establecer límites y normalmente hay sobrecarga de información. La gran oportunidad para el CMO son las redes formales.

Grupo de trabajo formal.

Se caracterizan por tener un alto nivel de orientación, liderazgo formal y miembros definidos. Los caprichos y motivaciones de los miembros tienen menos espacio que en un grupo aleatorio. Un grupo formal puede ser organizado alrededor de una variedad de temas, como ser grupos de clientes, tendencias de marketing, contextos de experiencia del cliente, geografías, o áreas funcionales. En general el grupo debería contener gente con diferente formación y perspectivas ya que el poder del grupo va a provenir de la diversidad.

Roles de enlace.

El grupo central de marketing puede asignar una persona como enlace con uno o más silos, quizás países, regiones o productos. Esa persona deberá conocer sobre los temas específicos de los silos y asegurarse que los silos estén informados sobre los recursos del grupo central de marketing. La persona de enlace servirá como fuente de información y experiencia para el silo y para el grupo central de marketing. La localización del enlace puede tener implicaciones prácticas y simbólicas. El enlace del silo puede estar basado en el grupo central de marketing y el enlace del grupo central de marketing puede estar distribuido de forma tal que este cerca de los gerentes operativos. La introducción del rol de enlace provee una gerencia más estructurada y positiva que crea la confianza en el grupo. También genera poco estrés en la organización, asumiendo que aquel en el rol de enlace es reconocido e indicado para la misión de colaboración. Sin



embargo, la capacidad del enlace para resolver conflictos y fomentar acciones será limitada.

Roles de integradores.

En rol de integrador se define alguien que será responsable de coordinar los programas. Un importante rol de integrador es un gerente de marca para una marca maestra que conecta países o productos. Es un rol similar al clásico gerente de marca pero más estratégico en su alcance, por lo que guiará y liderará para la marca, su visión, como esa visión será adaptada a los contextos de los silos, y el desarrollo de programas para crear sinergias entre las marcas. El integrador, inclusive con poca autoridad directa, debe tener la habilidad para influenciar en las acciones y alcanzar el objetivo de conectar los silos. La clave es seleccionar una persona que tenga credibilidad y experiencia suficiente, que tenga visibilidad dentro de la alta gerencia, y tenga habilidades excepcionales para la comunicación, relacionamiento interpersonal y resolución de conflictos.

Centros de excelencia.

Un centro de excelencia dentro del equipo central de marketing, contendrá un grupo que estará focalizado en algún tema en particular para conectar los silos, como ser tendencias de clientes, una sub-categoría de producto o una tecnología. El centro puede estar compuesto por un grupo pequeño de personas e inclusive solamente una persona.

Organizaciones matriciales.

Un CMO tiene mayor influencia sobre aquellas personas que reportan para él y menos influencia sobre aquellas personas que reportan para otra persona. Determinando la estructura de reportes puede marcar una gran diferencia en



sentido práctico como así también simbólico. El problema con las estructuras matriciales es que pueden ser inestables.⁷⁰

CREANDO UNA CULTURA DE CONEXIÓN DE LOS SILOS

El uso de sistemas organizacionales de conexión de silos puede ayudar a derribar las barreras. Pero la verdadera ganancia viene de la creación de una cultura y sistema de recompensas que promuevan la colaboración entre los silos. El objetivo debería ser crear una norma corporativa para trabajar juntos para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

Un asunto central es el sistema de recompensas. Cuando el rol predominante es recompensar el comportamiento y el desempeño del silo, no es sorprendente que los equipos y otros sistemas estratégicos de conexión fallen. La clave para el éxito es ajustar los incentivos para promover actividades entre los silos. En el nivel individual, esto significa explícitamente medir y recompensar comportamientos colaborativos. Al nivel de la firma, esto significa crear incentivos para mirar más allá del éxito del silo para las iniciativas de conexión de silos y los indicadores de desempeño de la compañía.⁷¹

Normalmente existe un gran potencial de mejora disponible en las estrategias y sistemas de planeamiento de los silos. Y normalmente es raro tener un sistema de información que sea efectivo y ampliamente utilizado.

⁷⁰ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 98)

⁷¹ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 100)



MARCO EMPÍRICO

SITUACION ACTUAL DE LAS MARCAS DEL ÁREA DE NEGOCIO SOLUCIONES PARA MECANIZADO

A continuación se detallan todas las herramientas utilizadas para evaluar cuantitativa y cualitativamente si una mejor comunicación entre las áreas permitiría una mayor sinergia y un incremento en el valor para la empresa.

Con el fin de determinar si existe un espíritu de colaboración entre los funcionarios del área comercial de cada una de las cuatro marcas que integran el área soluciones para mecanizado en la región América del Sur, se llevó a cabo durante los meses de enero y febrero de 2015 una encuesta interna de la cual participaron un total de 27 personas (ver tabla 2 en página 72).

Analizando los resultados de la misma, se concluye que claramente no existe un espíritu de colaboración entre las personas de las distintas marcas. Esta afirmación se basa en que cuando se les pidió que mencionen cuales eran los cinco principales competidores con los que ellos interactúan o se enfrentan a diario en el mercado, el 84% de los encuestados nombro al menos otra marca del grupo, 68% nombro al menos otras dos marcas del grupo y 32% nombró al menos otras tres marcas del grupo.

Otro resultado relevante fue las respuestas que se obtuvieron cuando les pedimos que enumeraran las dos principales marcas competidoras (de las cinco que habían mencionado) con las cuales la lucha es aún más intensa, el 64% de los encuestados respondió con el nombre de al menos otra marca del grupo.



Cuando se indagó sobre cuál era la base o el área en la cual se basaba la competencia con estos últimos, el precio resulto ser el elemento más mencionado, esto muestra un panorama muy preocupante cuando pensamos en el valor de la compañía, ya que los costos de fabricación de las herramientas son similares para todas las marcas del grupo, por lo que si la pelea es entre marcas del grupo y se basa en el precio de venta, la compañía estará disminuyendo el valor generado con el cambio de marcas.

Finalmente, analizando los resultados obtenidos en la última pregunta quedó en evidencia que no existe prácticamente relación personal entre los colegas de trabajo que aun perteneciendo a la misma compañía, trabajan para distintas marcas. Esto muestra el gran potencial que la compañía tiene para aumentar la colaboración de sus funcionarios mejorando el relacionamiento de ellos.



Encuesta Interna SMS

27

- 1- ¿En que país actua?
- | | | | | | | | | |
|-----|----|--------|-----|----|-----------|----|---|------|
| 52% | 14 | Brasil | 41% | 11 | Argentina | 7% | 2 | Otro |
|-----|----|--------|-----|----|-----------|----|---|------|
- 2- ¿En cuál marca usted trabaja?
- | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|----------|-----|---|--------|-----|---|------|-----|----|---------------|
| 33% | 9 | Coromant | 11% | 3 | Walter | 15% | 4 | Seco | 41% | 11 | Dormer Pramet |
|-----|---|----------|-----|---|--------|-----|---|------|-----|----|---------------|
- 3- ¿Cuántos años lleva trabajando en la cmpañía?
- | | | | | | | | | | | | |
|----|---|----------|-----|---|------------|-----|---|-------------|-----|----|-----------|
| 4% | 1 | < 3 años | 22% | 6 | 3 - 5 años | 33% | 9 | 5 - 10 años | 41% | 11 | > 10 años |
|----|---|----------|-----|---|------------|-----|---|-------------|-----|----|-----------|
- 4- Mencione cuales son los 5 principales competidores con los que su marca disputa el mercado:
- | | |
|----|---------------|
| 17 | Coromant |
| 10 | Dormer Pramet |
| 9 | Guhring |
| 14 | Iscar |
| 13 | Kennametal |
| 12 | Korloy |
| 13 | Mitsubishi |
| 10 | OSG |
| 14 | Seco |
| 13 | Walter |
| 7 | Widia |
| 3 | Otros |
- 5- ¿Cuáles serian de esos 5 competidores mencionados los dos con los que la "pelea" por mercado es aun mayor?
- | | |
|----|---------------|
| 10 | Coromant |
| 6 | Dormer Pramet |
| 2 | Guhring |
| 6 | Iscar |
| 5 | Kennametal |
| 6 | Korloy |
| 9 | Mitsubishi |
| 3 | OSG |
| 3 | Seco |
| 3 | Walter |
| 1 | Widia |
| | Otros |
- 6- Con estos dos ultimos competidores, la pelea es basada en(seleccione 1 opcion):
- | | | |
|-----|----|------------|
| 63% | 17 | Precio |
| 7% | 2 | Innovacion |
| 11% | 3 | Servicios |
| 15% | 4 | Calidad |
| 4% | 1 | Otros |
- 7- Indique en una escala de 1 a 5 cual es su relación con sus colegas de venta de otras marcas de SMS
- | | | | |
|-----|----|---|---|
| 48% | 13 | 1 | Los veo en algunos clientes pero no solemos conversamos |
| 19% | 5 | 2 | |
| 11% | 3 | 3 | |
| 15% | 4 | 4 | |
| 7% | 2 | 5 | Somos amigos, conversamos telefonicamente y personalmente. Compartimos ideas y mejoras posibles |

Tabla 2: Encuesta interna SMS



Durante este periodo, también se desarrollaron cinco entrevistas individuales a gerentes y directores de cada una de las cuatro marcas con el fin de entender cuál era la situación a niveles más altos en la jerarquía. Durante el desarrollo de las mismas fue fácil de entender porque se llegó a los altos índices de competencia interna revelados por la encuesta del personal de venta.

Se ha descubierto que la organización no cuenta con ningún tipo de incentivo o plan formal o informal, tendiente a que las distintas marcas, a través de las personas que componen sus equipos, colaboren entre sí. De hecho, fue común escuchar a los gerentes referirse a las otras marcas como “enemigos” o “competidores”, y argumentar que sus salarios, así como sus evaluaciones de desempeños, posibilidades de desarrollo de carrera, etc. sólo dependen del desempeño individual de la marca para la cual trabajan y que los problemas de las demás marcas no son problemas de ellos. Otra situación que se ha encontrado durante el desarrollo de las entrevistas y que vale la pena resaltar, es que cuando se invitó a los encuestados a reflexionar y hacer un análisis más profundo, todos coincidían en la importancia que la colaboración podría tener para la compañía como un todo:

“¿Pero no te parece que sería importante que las dos marcas trabajen juntas, alineando los esfuerzos para conseguir sacar a Mitsubishi de ese cliente utilizando la opción multi-marca que tenemos?”

Seria genial, respondió el entrevistado. Vamos a coordinar una reunión con mi gente de venta para definir el plan de trabajo...”

Claro que el plan de trabajo nunca salió de las buenas intenciones mostradas durante la entrevista. A medida que la entrevista avanzaba y el foco era puesto en los problemas de cada marca para alcanzar sus objetivos, se notaba que la



importancia dejaba de ser la colaboración y se concentraba en las propias necesidades de la marca.

A través de la observación directa, esta situación se comprueba fácilmente en el día a día, donde frecuentemente se reciben reclamos de la fuerza de ventas respecto a las acciones que otras marcas del grupo realizan en el mercado buscando convertir posiciones y/o clientes ya consolidados de una marca a otra, en lugar de focalizarse en quitar participación de mercado de otras marcas externas al grupo.

El problema que este tipo de acciones tiene para la compañía es que normalmente este tipo de conversiones se realizan con un foco grande en el ahorro que el cambio puede generar para el cliente y para ello el precio individual del producto es muy importante (tal fue observado en la encuesta de la tabla 2), es por ello que normalmente se realizan ofertas basadas en un precio menor, pero si consideramos que los costos de fabricación son similares como ya se ha comentado, podemos fácilmente concluir que cualquier decisión que sea tomada para revertir esta situación una vez realizada la oferta de producto al cliente, va a significar una pérdida en el valor total para el grupo:

- Si la marca A que estaba vendiendo el producto con un precio superior al cliente, reacciona (buscando defender sus objetivos individuales de venta) y mejora el precio ofertado por la marca B, el grupo pierde rentabilidad en igual proporción que la diferencia de precio original y el nuevo precio ofrecido por la marca A.
- Si la marca A decide no reaccionar (arriesgándose a no alcanzar sus objetivos de venta en ese cliente, la cual deberá recuperar con algún otro cliente en el mercado lo que trae aparejado un riesgo grande de una



reacción en cadena de una guerra interna) para cuidar su nivel de rentabilidad, el grupo también va a tener una pérdida en el valor total generado que va a ser igual a la diferencia de precios entre el precio original al que la marca A vendía el producto y el precio final al que la marca B va a vender el productos.

También observamos que a nivel regional cada uno de los directores de marca, aun entendiendo que esta situación no es buena para el grupo, no cuentan con ningún tipo de incentivo, monetario o no monetario, para modificar su comportamiento dejando de pensar únicamente en aquello que es mejor para “su” marca dado que, como ya se comentó, todo el proceso de creación de objetivos es individual de cada marca y en ellos están basados luego los objetivos del sistema de evaluación por objetivos para las personas de cada marca, así como también los planes de incentivos y bonos. A través de la observación directa, se encontró que normalmente este tipo de conflicto no puede resolverse a nivel regional debido a que jerárquicamente todos los directores son iguales y no se cuenta con nadie con autoridad formal para velar por los intereses del grupo y de esta forma alinear los comportamientos de cada marca para el cumplimiento de los objetivos del grupo. Por ello, normalmente debe escalarse este tipo de problemas para que pueda ser resuelto en la parte alta de la pirámide por los presidentes de las marcas donde el nivel de interacción entre las marcas como así también con el equipo de *Machining Solutions* es mayor.



CAMBIOS INTRODUCIDOS EN PROCESOS INTERNOS PARA MEDIR EL IMPACTO ECONÓMICO QUE UNA CULTURA DE COLABORACIÓN TENDRIA EN EL VALOR GENERADO PARA LA COMPAÑÍA.

Basándonos en la información empírica obtenida mediante las encuestas y entrevistas realizadas como así también en la observación directa recientemente presentada, y utilizando como base la información teórica presentada a lo largo del capítulo IV que describe la importancia de la colaboración en la difícil tarea de derribar los silos de las organizaciones, se llevaron adelante durante los meses de marzo a diciembre de 2015 algunos cambios en procedimientos internos locales con el fin de comprobar si derribando los silos de marcas identificados a través de la creación de una cultura de colaboración entre las marcas se podría incrementar el valor total para la compañía.

La primera prueba fue realizada cambiando el proceso de importación de la línea de productos Dormer Pramet en el mercado argentino. Hasta que fue introducido el cambio en el proceso de importaciones, Dormer Pramet importaba su mercadería de un centro de distribución que la compañía tiene en Europa con una frecuencia de dos veces al mes (dado el bajo volumen de ventas era necesario consolidar varios pedidos para mantener los costos de importación bajo control), por otro lado, Sandvik Coromant importaba sus productos de un centro de distribución que la compañía tiene en Estados Unidos con frecuencia diaria.

La propuesta de trabajo fue cambiar el centro de distribución desde donde Dormer Pramet importaba los productos de Europa para Estados Unidos y de esta manera poder consolidar el despacho junto con el de Coromant en un mismo



proceso que ayudaría a incrementar el valor total de la importación, distribuyendo mejor los costos fijos de importación al tiempo que permitiría disminuir sustancialmente el tiempo de entrega para los productos Dormer Pramet en el mercado argentino como consecuencia del aumento de la frecuencia de importación de dos veces al mes a una frecuencia diaria.

A continuación se presentan los resultados financieros que el cambio arrojó (ver tabla 3):

Cambio Centro de Distribución Dormer Pramet	Mayo - Diciembre 2015	2016 Proyectado
Ahorros de costos de importación Dormer Pramet	\$ 25.000	\$ 37.000
Ahorros de costos de importación Coromant	\$ 48.000	\$ 64.000
Disminución niveles de stock local Dormer Pramet	\$ 150.000	\$ -
Variación rentabilidad Dormer Pramet consecuencia nuevos negocios conseguidos a partir del menor plazo entrega	\$ 72.000	\$ 118.000
Otros ahorros administrativos	\$ 4.000	\$ 7.000
Valor total adicionado a la compañía	\$ 299.000	\$ 226.000

Tabla 3: Beneficios obtenidos de la colaboración en el proceso de importaciones.

Como puede observarse el cambio beneficio a todos, mejoró los costos de importación de Dormer Pramet, permitió ofrecer un plazo de entrega de productos más pequeño lo que permitió conseguir nuevos negocios dado el menor plazo de entrega ofrecido a los clientes, permitió disminuir sustancialmente los niveles de stock de Dormer Pramet en Argentina, adecuándolo a la nueva frecuencia de importaciones, permitió disminuir los costos de importaciones de Coromant a partir



de un volumen mayor de importaciones que distribuyeron mejor los costos fijos y trajo ahorros administrativos para el área de importaciones que paso a gestionar menos procesos de importaciones. El cambio en el proceso, orientado a la colaboración permitió aumentar el valor generado para la compañía Sandvik en aproximadamente U\$\$226.000 por año (ver tabla 3 en página 77).

Un segundo cambio realizado con el fin de comprobar que una cultura de colaboración consigue derribar los silos y aumentar el valor para la compañía estuvo focalizado en el acercamiento de las personas de diferentes equipos a partir de reuniones formales en las cuales se discutieran temas comunes. Se escogieron dos departamentos en dos países diferentes, en Argentina se comenzaron a realizar reuniones entre los departamentos de marketing de las marcas Dormer Pramet y Coromant y en Brasil se comenzaron a realizar reuniones entre los departamentos de venta de Dormer Pramet y Seco (en ambos casos se fijó la frecuencia de las reuniones cada quince días y se definió una duración máxima de 90 minutos para cada reunión). A continuación se presentan los resultados obtenidos:

A partir de las reuniones de los departamentos de marketing en Argentina, se consiguieron identificar sinergias entre las áreas en la compra de espacios publicitarios en dos revistas especializadas del sector que a partir de la negociación en conjunto generó ahorros de U\$\$10.000 al año a partir de la disminución de las tarifas y permitió incluir mayor cantidad de notas técnicas en dichas revistas aumentando la información transferida por cada una de las marcas al mercado. También durante las reuniones pudo identificarse la oportunidad de utilizar un importante espacio que ya había sido comprado por una de las marcas en la feria más importante del sector de herramientas, pero que, por restricciones presupuestaria de último momento había decidido que no iría a utilizarlo ya que



había decidido no participar de la feria, sin comunicación entre las marcas el costo del espacio hubiese sido un costo hundido para la marca que decidió no participar (ya que por contrato, la organización de la feria tiene una política de no devolución por cancelamiento) y por consecuencia para la compañía, pero a partir de la comunicación de los departamentos la otra marca acabó conociendo la decisión y pidió utilizar ese espacio para sí misma ya que con un costo bajo (solo el montaje del stand) podría hacer parte de la feria, esta acción permitió que lo que en un principio era solo un costo hundido de U\$S11.000 pueda ser reutilizado incrementado el valor para la compañía.

En el otro proyecto se buscó acercar los departamentos de ventas de Seco y Dormer Pramet en Brasil, y aquí también se obtuvieron excelentes resultados en cuanto a generación de valor se refiere.

Durante las reuniones se identificó un área donde las dos marcas podrían trabajar juntas y era en los clientes en los que la empresa Seco tiene un contrato de gerenciamiento, bajo este contrato la empresa que gerencia toma el control total de los procesos de mecanizado del cliente con el fin de disminuir los costos de producción. Por lo que la empresa gerenciadora (en este caso Seco) se encarga de proveerle todas las herramientas que sean necesarias para los procesos de mecanizado, y en aquellos casos que alguna herramienta no forme parte de su programa de productos la compra en el mercado a otras empresas. Como Seco no tiene prácticamente ninguna herramienta rotativa en su portafolio, compraba en el mercado (a competidores de Dormer Pramet, ¡si a competidores!) prácticamente todo lo que necesitaba. A partir de las reuniones se decidió dar prioridad número uno a Dormer Pramet para la compra de herramientas que sean necesarias para este proceso, con el compromiso que esta última ofrecería precios tan competitivos como los competidores. Como consecuencia del cambio se



incrementaron en U\$S123.000 las ventas de productos Dormer Pramet al año en estos clientes, y lo mejor fue que esto implicó que los competidores dejaron de vender U\$S 158.000 en este negocio.



CAPITULO VI: SOLUCIONES PROPUESTAS PARA DERRIBAR LOS SILOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SOLUCIONES PARA MECANIZADO EN LA REGIÓN AMÉRICA DEL SUR

A modo de introducción a las soluciones propuestas para ser implementadas por la empresa Sandvik para derribar los silos creo muy interesante considerar los siguientes tramos del libro “*Spanning Silos*” de David Aaker:

Los silos que operan de manera aislada sin aprovechar las informaciones, activos, y sinergias potenciales de una organización multi-silo pierden la oportunidad de aventajar a los competidores. Cuando los competidores encuentran la forma de apalancar una gran organización, las unidades de silo pueden hallar que ellos están en una desventaja competitiva. Moverse de los silos a la sinergia, haciendo que los silos sean parte del equipo, se ha convirtiendo en un imperativo.

Esto no implica que se deba acabar con los silos. Algunas organizaciones deben moverse hacia una estructura más centralizada mientras mantiene la esencia de la estructura descentralizada. Otras deben encontrar la forma de disminuir la independencia de sus silos sin afectar su vitalidad. Para algunas empresas, reducir el problema de silos es la clave para ganar; para otras, es la clave para competir; y para algunas otras, es la clave para sobrevivir.⁷²

Cambiar el poder y la función de los silos es casi siempre arduo, caro y muy disruptivo para la organización. Toma no solo recursos financieros y humanos, si no también inversiones en crear una nueva cultura o cambiar la actual. El costo es

⁷² Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 4)



tan alto que la tarea de obtener cooperación de una vasta diversidad de caracteres se torna muy difícil, por ello la motivación debe ser visible y muy importante.⁷³

Una organización con muchos silos de producto o regiones debería tener un gran potencial para aprovechar sus sinergias creando una oferta que cruce sus silos o a través del desarrollo de programas que sean compartidos por varios silos. Lamentablemente, cuando las barreras de los silos se crean, es muy difícil reconocer estas sinergias. El silo, por no acceder al poder de toda la organización, acaba compitiendo solo.⁷⁴

Es claro, a partir del trabajo realizado, que existe en la compañía un gran potencial para aprovechar las sinergias en el área de Soluciones para Mecanizado a través de la colaboración de sus marcas.

Sabiendo que la venta cruzada puede ser difícil en un mundo de silos. Referir clientes o productos a otra división no es fácil ya que existe la sospecha que el relacionamiento con el cliente puede dañarse si la entidad referida no trabaja bien. ¿Y cuál es la ventaja para el ejecutivo del silo por la referencia?

Esta situación también se reflejó durante las entrevistas individuales, lo podríamos definir como ¿Y qué hay de bueno en esto de colaborar para mí?

En muchos mercados, el concepto de servicios o productos en silos está quedando obsoleto. Los clientes globales están demandando servicios y ofertas globales. Ellos no quieren tratar con proveedores fragmentados. Los clientes están

⁷³ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 5)

⁷⁴ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 9)



demostrando más interés por tener pocos proveedores porque ellos están buscando una sociedad más amplia con ellos, acentuando la economía y eficiencia que ello puede traer.⁷⁵

Esta situación es incipiente en el negocio de mecanizado, y se comienza a percibir con los grandes usuarios multinacionales, ellos solicitan a su proveedor una solución integral para su problema de mecanizado sin importar la “marca” que esa solución tenga.

Por todo ello, luego de analizar en profundidad la situación actual del área de Soluciones para Mecanizado en la región de América del Sur, a través de las distintas herramientas expuestas en el marco empírico, junto con el cuidadoso análisis del aumento de valor para la compañía que las distintas acciones tomadas modificando procesos internos con foco en la colaboración entre las distintas marcas han demostrado y utilizando de base las diferentes alternativas planteadas por los distintos autores especializados en el tema silos de una organización, cuya información se ha desarrollado en profundidad dentro del marco teórico incluyendo los capítulos 2 a 4 que sustentan el presente trabajo, se sugiere a la empresa Sandvik implementar las siguientes modificaciones para conseguir derribar los silos de marca encontrados y de esta forma incrementar el valor para la organización como un todo:

Cultura de colaboración:

Crear una cultura de colaboración que trascienda los silos de las marcas y que permita a toda la organización identificar los beneficios que una cultura de

⁷⁵ Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 10)



colaboración podría traer al mejorar el ambiente de trabajo y ampliar el alcance total del negocio transformándolo de un negocio de marca única a un negocio de multi-marca.

Para conseguir este cambio de cultura sería importante contar con el apoyo del área de recursos humanos, comenzando a realizar reuniones conjuntas entre las distintas marcas donde se trabaje sobre el concepto fundamental de la colaboración como base para el desarrollo de la compañía. Se debe crear el premio a la colaboración que se entregará una vez por año a aquellas personas que hicieron de la colaboración un valor.

Respecto a la colaboración, Joaquín Sorondo dijo lo siguiente en un artículo del diario La Nación llamado “De la competencia a la colaboración”:

¿Pero es esta cultura empresaria una mejora para la sociedad? ¿Es posible una cultura que privilegie otros factores antes que la competencia? Dice Humberto Maturana que la competencia “nunca” es sana, ya que ella tiene como objetivo finalmente excluir al otro; si uno gana, el otro pierde...

La cooperación es el camino alternativo. Requiere, tanto en las empresas como en la política, de una cultura diferente: una visión de que somos todos parte de algo que nos contiene y que la destrucción de los otros llevará finalmente a la destrucción del sistema.

Para un correcto desarrollo de este cambio de cultura, debemos considerar el siguiente párrafo del libro “La Ejecución Premium” de Norton y Kaplan:

Otorgar una alta prioridad a la ejecución eficiente de la estrategia puede trazar los problemas considerables y bien documentados que muchas compañías han experimentado cuando intentan ejecutar sus estrategias. Varias encuestas



realizadas durante las últimas dos décadas indican que del 60% a 80% de las compañías no alcanzan los objetivos planteados en sus planes estratégicos. En Octubre de 2007, Tony Hayward, el nuevo CEO de BPO afirmó, “Nuestro problema no es la estrategia en sí, si no como la ejecutamos”.

Condujimos una encuesta en 1996 sobre la condición en que la estrategia es ejecutada. Aprendimos que la mayoría de las organizaciones no tienen sistemas formales para ayudarlos en la ejecución de sus estrategias. Solo el 40% de las compañías vinculan sus presupuestos a la estrategia, y solo el 30% vinculan sus sistemas de remuneración a la estrategia. En la gran mayoría de organizaciones encuestadas, menos del 10% de los empleados afirmaron entender la estrategia de sus compañías. Claramente, empleados que no entienden la estrategia no pueden vincular sus funciones diarias para suceder en la ejecución de la misma.

Sin embargo, el 85% de los ejecutivos pasan menos de una hora por mes discutiendo sobre la estrategia, y el 50% indica que no pasan virtualmente ningún tiempo discutiendo sobre estrategia. Los ejecutivos confían en sistemas operativos locales y tácticos (como presupuestos) para administrar las finanzas, sistemas de gestión por objetivos (MBO) para motivar la performance de los empleados, sistemas de IT descentralizados, marketing, y planes de ventas. Las compañías no tienen sistemas específicamente diseñados para administrar la ejecución de la estrategia.⁷⁶

Para todos en las organizaciones, trabajar juntos es clave. Los líderes de cada división y unidades deben saber que ellos trabajan como una familia.

⁷⁶ Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press. (p. XVI)



Interdependencia e idas y vueltas cuentan para todos. Cada líder debe balancear lo que es bueno para él o su unidad con lo que es bueno para toda la compañía.

La lógica básica: En el mundo conectado de hoy, las redes de colaboración triunfan sobre el individualismo.

Los trabajadores de una red colaborativa normalmente son empujados fuera de sus trabajos regulares, por lo que cuestiones relacionadas a la remuneración normalmente aparecen. Esto no debería ser un tema difícil, los términos deberían definirse anticipadamente, pero la base de remuneración individual no debería cambiar a no ser que la persona sea ascendida en la organización. Sin embargo, el miembro de la red debe tener oportunidad de cobrar premios o bonos basados en alcanzar los objetivos del proyecto.

A pesar de la tremenda presión puesta sobre las redes de colaboración a través de la digitalización y la globalización, la práctica encuentra habitualmente resistencias. Comúnmente, las personas están más confortables en sus silos (a lo que ellos están acostumbrados). El trabajo de los líderes es seguir trabajando para romper la resistencia (continuar definiendo o formando equipos de colaboración, monitoreando los resultados, y propagando el mensaje). Las redes de colaboración no desaparecerán, y todos desde el CEO hasta el trabajador de la línea de montaje deberán aprender a adaptarse y ganar con ello.⁷⁷

La clave es encontrar el equilibrio entre la negligencia global y la desesperanza local. Eso es volverse glocal. La idea es combinar la experiencia global con el

⁷⁷ Khosla, Sanjay (2014). *Fewer, bigger, bolder: from mindless expansion of focused growth*. New York, NY: Penguin Group. (p. 197)



contexto local obteniendo así los beneficios de la escala de la compañía por un lado y los beneficios del conocimiento de mercado del lado local.

Del lado local, las personas de la línea del frente del negocio están cerca de la tierra. Ellos conocen (o deberían conocer) los sabores, hábitos y actitudes de los consumidores.

Del lado global, los aspectos del negocio que cruzan las fronteras deben adaptarse.⁷⁸

Estructura:

Buscando crear una estructura que ayude a derribar los silos se propone la creación de equipos funcionales *cross-marca* que estén integrados por un grupo de personas clave de la organización de ventas de cada una de las marcas y otro formado por las personas claves del área de marketing de cada una de las marcas que lleven a cabo reuniones planificadas donde se expondrán informaciones referidas a cada una de las marcas, objetivos, avances, proyectos claves y las dificultades que cada marca enfrenta para luego todo el equipo trabajar en la búsqueda de soluciones comunes, muchas de las cuales pueden venir a partir de la colaboración de otras marcas.

Otra modificación que se sugiere es la creación de un comité de SMS (*Sandvik Machining Solution*) formado por una persona de cada marca y que tendrá por finalidad velar por los intereses del grupo por sobre los intereses de las marcas individuales. Este comité será el responsable de resolver cualquier conflicto entre las marcas siguiendo los lineamientos de la estrategia del grupo.

⁷⁸ Khosla, Sanjay (2014). *Fewer, bigger, bolder: from mindless expansion of focused growth*. New York, NY: Penguin Group. (p. 199)

**Procesos:**

Con el fin de incrementar la cultura de colaboración y acercar cada día más las marcas entre sí, se recomienda la creación de un plan formal de rotación de las personas entre las distintas con el fin de incrementar la red de contactos (*networking*) a nivel inter-marcas, facilitando la comunicación entre las marcas a partir de este grupo de personas conocidas en otras marcas y que a la vez permitiría crear nuevos desafíos para los funcionarios evitando que agotados de la rutina, busquen nuevos desafíos fuera del grupo.

Al respecto de movilidad de los empleados, se presenta a continuación un resumen de un artículo publicado en HBR en Junio de 2015:

Fábrica de talentos de lujo - Ofreciendo movilidad a través de las categorías

Las personas talentosas normalmente dejan las buenas compañías porque buscan nuevas experiencias en algún otro lugar. Pero en Kering, LVMH, and Richemont, ambiciosos y buenos gerentes de empresas de lujo que buscan diversificar su currículum no precisan abandonar el grupo, porque muchas de las compañías donde ellos buscarían irse son parte de este grupo. Por ello cerca de dos tercios de las posiciones gerenciales abiertas en las marcas de LVMH son ocupadas por gente de dentro. Más aun, permaneciendo en el grupo, los empleados de gran potencial pueden fácilmente estar en contacto y beneficiarse de las redes de contactos que han armado. Desde su perspectiva, el conglomerado de marcas de lujo es tierra fértil donde ellos pueden desarrollar sus habilidades.



Desde la perspectiva del grupo, la ventaja radica en que la organización captura el máximo valor que se deriva del desarrollo de la experiencia y la red de contacto de sus ejecutivos.

Un ejecutivo senior de marketing comentó, “es importante compartir el talento a través de las marcas para retenerlo. Algunas veces, un alto ejecutivo ve que no tiene opción de crecer dentro de una marca individual, y en ese caso preferimos que el ejecutivo tome otra función en otra marca que perderlo para el mercado”

La movilidad de carrera permitió a los grupos identificar y transferir mejores prácticas en los diferentes productos.

Otro punto que se recomienda modificar en los procesos es el referido a los objetivos, que actualmente es individual para cada marca. La recomendación es incluir dentro de los objetivos de los funcionarios un objetivo, que puede comenzar con muy poco peso para ir creciendo con el tiempo, que esté relacionado al objetivo total de SMS (*Sandvik Machining Solution*) para de esta manera comenzar a quebrar esa cultura individualista de solo preocuparse por el resultado de cada marca y comiencen a velar por el resultado del grupo como un todo. Basado en este cambio también deberán modificarse los incentivos individuales.

Al respecto de incentivos, Zoltehers dice que deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

Un correcto plan de incentivos motiva a la fuerza de ventas a trabajar duro para alcanzar los objetivos desafiantes. Crea entusiasmo en la fuerza de ventas en general y energiza las personas de manera individual, previendo un refuerzo



positivo por la gente de ventas, quienes generalmente trabajan solos y enfrentan rechazo de los clientes como parte de su trabajo.⁷⁹

Los incentivos de equipo tienen una capacidad limitada de inspirar el trabajo en equipo:

En ambientes de equipos de ventas, incentivos basados en la performance del equipo pueden tener un pequeño rol en alentar el trabajo en equipo, sin embargo el impacto del incentivo para el equipo depende en la estructura del equipo de ventas.

En las organizaciones donde los vendedores dedican su tiempo a vender individualmente a sus clientes, los mejores vendedores normalmente no les gustan este tipo de incentivo de equipo. Ellos sienten que tienen una limitada capacidad de influenciar en la performance fuera de su territorio y que el componente de equipo daña fuertemente su *performance* y beneficia a los peores vendedores.

Otro tipo de sistemas, además del incentivo, como ser sesiones de entrenamiento en equipo y reuniones de ventas regionales, son normalmente más eficientes que los incentivos monetarios que alientan el trabajo en equipo entre la gente de ventas en este tipo de ventas en equipo.⁸⁰

⁷⁹ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacom Group. (p. 247)

⁸⁰ Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacom Group. (p. 276)



Motivando empleados.

Vinculando objetivos personales e incentivos a la estrategia.

“Es muy difícil que un hombre entienda algo, cuando su salario depende de que él no lo entienda” - Upton Sinclair

Los objetivos personales crean un claro vínculo entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza cada día.

Los planes de incentivo varían mucho en las distintas organizaciones. Generalmente, tienen un componente individual y un componente relacionado con la unidad de negocio y la compañía. Los planes que calculan el premio solo basado en la unidad de negocio o la performance de la compañía refuerzan la importancia del trabajo en equipo y el compartir conocimiento, pero ellos pueden generar problemas de vagancia individual y premios al que no trabaja (*free rider*). Los planes que solo premian el desempeño individual generan grandes incentivos para mejorar la performance individual, pero inhiben el trabajo en equipo, el compartir conocimiento y las sugerencias para mejorar el rendimiento fuera del área de control del empleado.

Típicamente los planes deben incluir dos o tres tipos de premios:

- Premio individual basado en cumplimiento de metas individuales anuales.
- Premio basado en el desempeño de la unidad de negocio
- Premio basado en el desempeño de la compañía.⁸¹

⁸¹ Kaplan, Robert S. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, USA: Harvard Business Press. (p. 151)



Alineado con el punto anterior referido a los objetivos, se propone la fijación de objetivos comunes que se desarrollaran en reuniones de planeamiento conjunto en las cuales se revisaran los objetivos de cada marca, se consolidaran los mismos y se crearan los objetivos para el grupo que van a ser repasados a los funcionarios. Estas reuniones deberán llevarse a cabo por los directores de cada marca acompañados por el comité de SMS.

Finalmente se propone crear dentro de los procesos un cronograma mensual de reuniones regulares y obligatorias del comité de SMS en las cuales se presenten los resultados de cada marca, y se revisen los conflictos surgidos durante el período y se fuerce a la identificación de oportunidades de colaboración entre las marcas basado en las necesidades de los clientes.



CONCLUSIONES

Tan importante como contar con una estrategia ganadora es ejecutar correctamente dicha estrategia.

Cuando hablamos de estrategia multi-marca esta afirmación se vuelve aún más relevante ya que una incorrecta ejecución de la estrategia multi-marca tiene la capacidad de destruir valor de la compañía creando una competencia interna entre las distintas marcas que deteriora el ambiente de trabajo, genera un despilfarro de recursos, reduce la rentabilidad de los negocios, expulsa a las personas claves de la organización, dando espacio para que los competidores (inclusive más débiles) crezcan y también daña la imagen de la compañía a los ojos del consumidor.

Para minimizar el riesgo de que esto suceda es fundamental la creación de una cultura de colaboración entre las personas que componen las distintas marcas de la organización. Partiendo de la base que el dialogo es el núcleo de la cultura, es primordial lograr una correcta gestión del conocimiento que promueva la colaboración a través del intercambio de experiencias e informaciones claves entre los miembros del equipo y la organización como un todo.

Retomando las preguntas que dieron origen al presente trabajo, quedo demostrado que existen silos de marca dentro de la organización de Soluciones para Mecanizado, pero también se demostró que es posible derribar los mismo evitando la competencia entre las marcas a partir de la adecuación de procesos internos en la búsqueda de aumentar la colaboración y el dialogo entre las personas que componen las distintas marcas. También se consiguió probar, a partir de los ejemplos presentados en el marco empírico, que es posible incrementar la colaboración entre las distintas marcas, pero que para ello se



requiere de un plan sistemático para entrelazar las personas de las distintas marcas y que comiencen a sentirse parte del mismo equipo.

También se consiguieron alcanzar los seis objetivos específicos que fueron plateado para este trabajo y que se detallan a continuación:

- Investigar como es percibida cada una de las marcas por las personas que forman parte de las otras marcas de la compañía para conocer si existe un espíritu de colaboración o de confrontación.
- Analizar sinergias que podrían alcanzarse a partir de la eliminación de los silos que se han formado en cada marca.
- Proponer un nuevo esquema de remuneración que oriente los comportamientos de las personas hacia la colaboración.
- Determinar los beneficios que generaría la formación de un comité encargado de dirimir diferencias, incentivar la colaboración y auditar la correcta implementación de la estrategia global en cada región.
- Proponer nuevas maneras de trabajo.
- Determinar y analizar los beneficios que traerá la remoción de los silos.

Finalmente se han recomendado algunas acciones que podrían llevarse a cabo por la empresa que contribuirían a avanzar en este largo camino de aumentar el valor para la compañía derribando los silos de marca e incrementando la colaboración. A continuación se resumen dichas recomendaciones:

- Reuniones formales y periódicas entre personas claves de las distintas marcas.
- Creación del premio anual a la colaboración.



- Reformulación del plan de compensaciones, recompensando la colaboración.
- Creación de un comité corporativo regional, que audite la forma de actuación de cada marca en el mercado.
- Plan de rotación de las personas entre las distintas marcas.
- Reuniones de planeamiento multi-marca.
- Reuniones mensuales del comité corporativo.



BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David A. (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York, NY: Free Press.

Kotler, Philip (1996). *Mercadotenia 6/Ed.* Prentice-Hall Hispanoamericana SA

Javier Recuenco, Javier Salutregui Pacios y Jeronimo Sanchez de Toro (2004). *Personalización*. Madrid: Pearson Educación SA

Al Ries y Jack Trout (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill Interamericana

Aaker, David A. (2008) *Marketing in a silo world: The new CMO Challenge*.

Aaker, David A. (2008). *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston, USA: Harvard Business Press.

Berenguer, José María. *Silos y tribalismo en la organización: como mejorar la coordinación entre los departamentos*.

Gulati, Ranjay (2007, May). *Silo busting: how to execute on the promise of customer focus*. HBR.

Kaplan, Robert S. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, USA: Harvard Business Press.

Khosla, Sanjay (2014). *Fewer, bigger, bolder: from mindless expansion of focused growth*. New York, NY: Penguin Group.

Lencioni, Patrik. (2006). *Silos, politics, and turf wars: a leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. USA: Sounview executive book summaries.

Mckeown, Max (2012). *The strategy book*. Great Britain: Pearson Education

Millward Brown (2009 – July). *How best to manage multiple brands?*



Gillan, Tett (2015). *The Silo Effect*. NY, USA: Simon & Schuster.

Zoltners, Andris A. (2009). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York, NY: Amacomn Group.