

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
Profitable Growth Is
Everyone's Business

Autor: Ram Charan

Fecha de Publicación:
20 de Febrero 2007

Editorial: Crown
Business

Nº Páginas: 208

ISBN: 1400051525

Contenido:

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Como convertir el crecimiento en el negocio de todos | 2 |
| Como diferenciar un crecimiento sano de uno nocivo | 3 |
| Como pueden los líderes impulsar el crecimiento | 5 |
| Las herramientas para acelerar y fomentar el crecimiento | 6 |
| Conclusión: La importancia del crecimiento | 10 |

El Crecimiento Rentable es Tarea de Todos

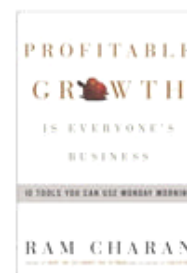
Volumen 01-11

INTRODUCCION

Toda empresa intenta dirigir su rumbo hacia un crecimiento rentable, entendiendo éste como un empleo eficiente del capital para generar ingresos. Entre los encargados de pilotar la nave, sin embargo, es bastante habitual encontrar directivos que encaran una realidad tozuda: el crecimiento de su empresa se ve inhibido por múltiples factores, como la falta de poder para fijar los precios, un exceso de capacidad productiva o la competencia global.

Ante esta situación, ni la bajada de los precios ni las mejoras en la productividad resultan suficientes para garantizar un crecimiento satisfactorio a los ojos de los accionistas y los empleados, cuyo futuro depende en gran medida del aumento de ingresos de la empresa. A lo que debe añadirse que una empresa que no crece ve por

un lado cómo se deteriora su imagen competitiva ante el cliente y, por otro, su capacidad de innovar disminuye. Es muy común la creencia de que el crecimiento sólo puede ser resultado de cambios revolucionarios en los modelos de negocio o en la gestión, producto de fusiones, de la implementación de nuevas tecnologías o de la externalización. Parece así que estos "cambios de paradigma" se producen todos los días y que el crecimiento rentable está reservado solo a unos pocos, que suelen ser los más grandes. Ram Charan se propone demostrar en este libro que existen otras muchas vías que conducen a un crecimiento rentable. Entre ellas menciona el desarrollo de nuevos productos y servicios, una fuerza de ventas eficaz, el cono-



cimiento preciso de las preferencias del cliente o una segmentación adecuada del mercado. Comprender las relaciones que se dan entre estos elementos, manipularlos con sentido y combinarlos con una adaptación paulatina a los grandes cambios del mercado es la ruta hacia el crecimiento para cualquier empresa que se lo proponga. No obstante, esta tarea no es exclusiva de los espe-

EL AUTOR

Ram Charan es un consultor mundialmente conocido cuyo prestigio profesional le ha llevado a trabajar para grandes compañías como General Electric, Ford, DuPont, Universal Studios, Versión y otras.

Es autor de *What the CEO Wants You to Know*, *Boards at Work* y coautor de *Every Business Is a Growth Business*.

Es profesor en la Harvard Business School y colaborador habitual de la *Harvard Business Review* y *Fortune*.

“...en una empresa en expansión, cuyos beneficios se sitúan cada vez más arriba, todos pueden prosperar.”

cialistas o de la alta dirección, sino que debe convertirse en el compromiso de todo el personal, puesto que todos tienen su papel que desempeñar en el crecimiento de la empresa y un beneficio obvio al lograrlo. En el caso de una empresa estancada, unos perderán para que otros ganen; por el contrario, en una empresa en expansión, cuyos beneficios se sitúan cada vez más arriba, todos pueden prosperar. A partir de estas premisas, Ram Charan expone en su libro cómo alcanzar un crecimiento sostenible y rentable, y se apoya para ello en sus más de veinticinco años de experiencia trabajando con las mejores empresas del mundo. Sus planteamientos son el resultado de actuaciones cuya eficacia está demostrada y se pueden aplicar “*ya desde el lunes por la mañana*”. A lo largo de los distintos capítulos revela cómo el crecimiento puede convertirse en el negocio de todos, cómo distinguir el crecimiento sano del perjudicial, cómo los líderes pueden impulsarlo y qué herramientas específicas emplear para acelerarlo y sustentarlo.

Cómo convertir el crecimiento en el negocio de todos

Entre las tareas que cualquier liderazgo debe acometer, una de las principales es

la de facilitar el que todas las partes de la organización participen en el proceso de crecimiento, entendido como una mejora paulatina de la estrategia, del modelo de negocio, la tecnología y el conocimiento de las necesidades del consumidor. Sam Walton, fundador de Wal-Mart, tenía por costumbre convocar en sus reuniones regulares de los sábados no sólo a los principales directivos de su empresa, sino también a los gerentes de las tiendas, a los jefes de departamentos financieros, de logística e incluso a los proveedores, con objeto de que todos reflexionaran en torno al crecimiento, propusieran ideas y participaran en proyectos relacionados con el mismo. Un camino seguro para conseguir esta contribución al crecimiento de cualquier miembro de la empresa es establecer una coordinación y unos enlaces eficaces entre ellos. Por ejemplo, la información no filtrada que recoge el equipo de ventas debe estar disponible para el equipo de marketing encargado de elegir los segmentos destino, de tal manera que se le facilite su labor. Coordinar al equipo de atención al cliente con el de operaciones, permite utilizar la información sobre los productos defectuosos para corregir los errores que luego defraudan al consumidor y provocan que los ingresos descendan. Un mejor servicio al cliente

aumenta la productividad y la cuota de mercado de una empresa, a la vez que identifica qué productos y servicios reclama el consumidor y que, por el momento, no puede ofrecerle. Incluso los clientes insatisfechos sirven para fomentar un crecimiento rentable si llegan a establecerse los enlaces pertinentes entre los departamentos adecuados. Esto fue precisamente lo que sucedió en la empresa NETg, una división de la Thomson Corporation. Entre finales de los 90 y principios de la década actual, la NETg empezó a sufrir una rápida pérdida de clientes, de manera parecida al resto de las nuevas empresas dedicadas a la formación *online*. Su director, Joe Dougherty, estaba persuadido de que era necesaria una reducción de costos que impidiera la catástrofe, pero también sabía que la medida no sería suficiente para asegurar un crecimiento rentable. En su búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, Dougherty era consciente de que el primer paso era averiguar por qué motivo los clientes abandonaban la empresa. Se comprobó que la principal razón de muchos de ellos era el alto costo que suponían los servicios de NETg y el que sus empleados casi no hicieran uso de ellos. Una consultora determinó que la actitud de los empleados no la provocaba el con-

Haga su comentario!

contenido de los programas de formación *online*, sino el funcionamiento del *software*, cuyos fallos impedían el acceso al mismo. En vez de reaccionar tan sólo a las quejas de aquellos clientes con problemas al utilizar el *software*, Dougherty decidió invertir los recursos necesarios en desarrollar unos sistemas que pudieran integrarse perfectamente en los sistemas de sus clientes.

Reorientó las prioridades de sus departamentos de tal manera que éstos pudieran dedicarse fundamentalmente a facilitar el acceso del cliente al contenido formativo. Con estos ajustes, la empresa ha conseguido eliminar el principal obstáculo para mantener una relación fluida con los clientes y reactivar de nuevo su crecimiento. La coordinación de las distintas partes de un negocio y sus mejoras no incluye sólo a los candidatos obvios (el departamento de ventas, de marketing o de desarrollo de productos), sino que para alcanzar un crecimiento sostenible, debe extenderse a otros equipos: contabilidad, facturación, servicio legal, servicio al cliente, logística, etc.

Cómo diferenciar un crecimiento sano de uno nocivo

Cualquier crecimiento tiene el efecto de aumentar los ingresos, pero un crecien-

to sano se caracteriza, además, por mejorar esos beneficios y por mantenerse en el tiempo. Este tipo de crecimiento lo genera de manera orgánica la propia empresa y es rentable, diferenciador por los productos y servicios sobre los que se sustenta y creador de valor para el accionista.

Por el contrario, un crecimiento pernicioso destruye el valor del accionista. El ejemplo más destacado son las fusiones y adquisiciones, basadas en una visión miope de las sinergias y sin fundamento en las realidades del mercado. Un gran número de ellas consiguen reducir los costos a corto plazo, ya que eliminan la duplicación con las funciones de la otra empresa, pero pocas veces mejoran la tasa de crecimiento y la hacen perdurable.

La compañía SearsRoebuck, por ejemplo, era una de las principales mayoristas del mundo a principios de los años 70. Sin embargo, cometió el error de acelerar su crecimiento mediante la adquisición de algunas inmobiliarias (Century 21, Coldwell Banker), los servicios financieros Dean Witter y las tarjetas de crédito *Discover*.

Estas compras se realizaron partiendo del supuesto de que la misma base de los consumidores que constituía su núcleo como mayorista compraría estos servicios añadidos en un punto único de venta. Treinta años des-

pués, la compañía se vio obligada a retornar a su punto de partida, el negocio mayorista, y vender todos sus negocios adicionales. En ese tiempo, además, su posición en el mercado mayorista había sufrido un serio revés, al quedarse muy por detrás de Wal-Mart, que en los primeros 70 era solo un pequeño mayorista regional. Existen otros casos donde se ha producido lo contrario: un crecimiento rentable, orgánico, diferenciado y sostenido. Así ha resultado con Colgate-Palmolive, Dell y GE Aircraft Engines.

Colgate-Palmolive. Durante más de una década, esta compañía no ha escatimado esfuerzos para mantener su posición de dominio en el mercado de productos para la higiene bucal y estar siempre por delante de sus competidores Procter & Gamble y Unilever. Para su crecimiento, no menos importante que el aumento de los ingresos resultó ser el margen de utilidad bruta obtenido: un 39% en 1984, que en 2003 alcanzó el 60%, casi un punto por año. Elevar este margen, y al mismo tiempo los ingresos, a una tasa superior a la del mercado es uno de los rasgos inequívocos de un crecimiento sano. Semejante resultado es el reflejo de la capacidad de Colgate para innovar, superior a la de sus competidores.

Su determinación de impul-

“La coordinación de las distintas partes de un negocio y sus mejoras no incluye sólo a los candidatos obvios ...”

Haga su comentario!

sar su posición en el mercado se plasmó en un “grupo de crecimiento”, creado específicamente para conseguir dos objetivos principales: por un lado, desarrollar nuevos productos, extender los ya existentes y mejorar la presentación; por otro, vigilar el buen desarrollo de la logística, la producción, la entrega, la rapidez de respuesta a los mayoristas a través de un almacenamiento de datos eficaz, las tecnologías de la información y los costos de la producción. Colgate consiguió imponerse a su competencia y atraer a los mejores directivos de la industria con una estrategia bien planteada: la de centrarse en su negocio principal y perfeccionarlo paulatinamente, cuidar las relaciones con los proveedores y perseguir la concienciación de los consumidores. Colgate es el paradigma de un crecimiento orgánico, en el cual las ideas se desarrollan y se ponen en práctica desde dentro de la organización. Así fue el lanzamiento del dentífrico *Colgate Total*. La fórmula de este producto ofrece 12 horas de protección contra caries, gingivitis, placa, formación de sarro y mal aliento, al tiempo que blanquea los dientes. Ofrecer todos estos beneficios en un único producto ayudó a la compañía a conquistar con más rapidez su cuota de mercado y a aumentar los ingresos. La operación no estuvo exenta de riesgos,

pues el Triclosan, uno de los componentes, requirió la aprobación de la FDA.

Dell. Por más que un producto o servicio se encuentre estandarizado, las empresas con un crecimiento bien encaminado encuentran vías para diferenciar su oferta. Ejemplo de ello es la compañía Dell, que aun fabricando un producto tan estandarizado como los computadores personales, ha conseguido distinguirse del resto gracias a que sus computadores son fiables, económicos y personalizables por los propios clientes. Esta diferenciación, unida a unas constantes mejoras en la producción, proporciona a Dell una de las mayores rotaciones de inventario de la industria informática actual. Su caso demuestra que el consumidor aprecia las diferencias en unos productos cuyo precio es el mismo si la empresa le ofrece una entrega pronta, un atractivo emocional y un mejor servicio postventa.

GE Aircraft Engines. Cuando la industria aeronáutica sufrió la recesión de principios de los 90, las empresas fabricantes de motores de aviación vieron drásticamente disminuidos sus ingresos. Enfrentada a ese panorama, GE Aircraft Engines se impuso redefinir las necesidades de sus clientes para incluir en su oferta, además de la venta de motores, el mantenimiento de los mismos,

pues hasta ese momento las aerolíneas se valían de distintos talleres, propios o ajenos.

La nueva propuesta de valor consistía en ofrecer un servicio integral de mantenimiento a sus clientes en cualquier parte del mundo. Gracias a la innovación, la utilización de las tecnologías de la información y una óptima gestión del servicio, sus clientes ahorrarían en tiempo y dinero. Las reparaciones podían realizarse in situ, sin necesidad de trasladar los motores a los centros de mantenimiento de las aerolíneas, y, en consecuencia, entrar antes a funcionar otra vez. La especialización de GE Aircraft Engines en el mantenimiento hizo más rápido y ágil este servicio; la mayoría de las aerolíneas no tardó en externalizar esta faceta a su proveedor y, de ese modo, GE Aircraft Engines no tardó en hacerse con un 70% del mercado de mantenimiento de aviones.

La nueva estrategia tenía además la virtud de que los contratos de mantenimiento que GE Aircraft Engines firmaba con las aerolíneas las vinculaban a estas más estrechamente con su proveedor: ello propiciaba vender más fácilmente su principal producto, los motores. La combinación de los servicios con los productos ha garantizado un crecimiento sostenido a GE Aircraft Engines. Sus logros han servido como modelo de excelentes prác-

“...el consumidor aprecia las diferencias en unos productos cuyo precio es el mismo, si la empresa le ofrece una entrega pronta...”

Haga su comentario!

tics para otros negocios de General Electric, que ahora añaden servicios con un margen de beneficio más alto a su mezcla de productos.

Cómo pueden los líderes impulsar el crecimiento

El requisito fundamental para iniciar un crecimiento rentable es que todos los miembros de la empresa estén convencidos de que es posible. Aquí el papel del líder recobra toda su importancia. Todo líder, independientemente de su posición jerárquica o del puesto que ocupe, necesita disponer de un programa para el crecimiento, además de ser capaz de transmitir la urgencia de un aumento de ingresos para la empresa, ya que sólo así puede actualizarse el potencial de sus subordinados. En esta labor, el líder debe realizar una búsqueda coherente de la información, no filtrada a través de la jerarquía- relativa a las necesidades del cliente y transmitirla a todo el personal a su cargo.

Así lo hizo Sam Walton, fundador de Wal-Mart, durante toda su vida profesional: visitaba con frecuencia las instalaciones de la compañía, hablaba con los empleados para saber qué se vendía y qué no, qué pedían los consumidores y las tiendas no podían ofrecerlo.

Dialogaba permanentemente con sus directivos, lo mismo que con los clientes y los proveedores e, incluso, visitaba los comercios de la competencia, de los que no pocas veces llegaron a echarle cuando los directivos lo reconocían.

El objetivo de estas actividades de Walton era obtener una información directa sobre la situación real en su organización y el mercado. Cada pregunta y cada paso estaban orientados a averiguar cómo seguir atrayendo al consumidor o qué debía hacer para que Wal-Mart aumentase sus ventas.

Walton no se limitó a estas actividades, sino que diseñó un sistema que permitía a sus 30 gerentes regionales hacer lo mismo que él. Éstos tenían el cometido de visitar cada semana nueve comercios propios y seis de la competencia. Al final de la semana se reunía con el personal de ventas, de publicidad, finanzas y logística para analizar lo observado. Las reuniones servían además para resolver conflictos que hubieran surgido y tomar las decisiones oportunas para intentar aumentar las ventas.

Una vez recopilada la información sobre el consumidor, los líderes deben preocuparse por difundirla eficazmente dentro de su organización y controlar el uso que se hace de ella para intentar alcanzar los objetivos de crecimiento. En la compañía Sterling

Commerce, una de las grandes proveedoras del software de negocios y soluciones de servicio, su presidente y director general, Samuel R. Starr, suele convocar una reunión con sus directivos todos los lunes. La reunión tiene un único objetivo: aumentar los ingresos. Las discusiones giran habitualmente en torno a los productos existentes, los movimientos de la compañía para hacerse de más clientes y las propuestas para ofrecer nuevos productos.

La celebración de este tipo de reuniones resuelve un problema bastante común, el de la filtración excesiva de la información. Antes, gracias a los múltiples filtros jerárquicos, los directivos conseguían retrasar la transmisión de aquellos datos que ponían de manifiesto sus dificultades. De ese modo, se perdían numerosos contratos a causa del retraso que se generaba.

En la actualidad, la información se obtiene de modo inmediato, el sentido de la responsabilidad por el trabajo que se realiza crece, las barreras entre departamentos se eliminan y los contratos se cierran con más facilidad. Cuando un líder es exigente, receptivo y está dispuesto a actuar según la información relativa al crecimiento de su negocio, los subordinados perciben su seriedad y tratan de sincronizar lo mejor posible sus acciones.

“El requisito fundamental para iniciar un crecimiento rentable es que todos los miembros de la empresa estén convencidos de que es posible.”

Haga su comentario!

Las herramientas para acelerar y fomentar el crecimiento

La productividad de ingresos. La necesidad básica de la mayoría de las empresas actuales es acelerar el aumento de sus ingresos, pero aceleración no siempre es sinónimo de productividad, ya que puede consumir demasiados recursos. No obstante, es posible “aumentar ingresos de una manera productiva” manteniendo el mismo nivel de costos, a través fundamentalmente del análisis y mejora de las tareas cotidianas de un negocio, tales como el funcionamiento de un *call center*, el examen de la efectividad del equipo de ventas, de la logística, de la fijación de precios, del lanzamiento de nuevos productos, etc. La “productividad de ingresos” requiere un cambio de mentalidad en los empleados. Por ejemplo, una operadora de *call center* debe tener como prioridad una mejor atención a las llamadas en lugar de responder al mayor número posible de ellas, ya que esta actitud favorece la satisfacción de los clientes que, a su vez, harán correr el nombre de la empresa de boca en boca. Un equipo de ventas se puede sentir desmoralizado por una reducción de costos que implique cubrir zonas de venta más grandes y mu-

chos más tipos de productos para vender, con lo cual sólo se obtiene un objetivo a corto plazo (la reducción de costos) en detrimento de otro mucho más importante (el crecimiento). Si, por ejemplo, ese equipo genera unas ventas de 250 millones, cuesta 50 y requiere 20 para su supervisión, para aumentar los ingresos muchas empresas recurrirían por instinto a la reducción de su costo y ahorrarían unos 5 millones: sin embargo, así es poco probable que los ingresos crezcan y las probabilidades de tener que recortar el año siguiente otros 5 millones se elevan. Por el contrario, desde la perspectiva de la “productividad de ingresos”, en primer lugar habría que comprobar si las ventas rentables pueden aumentar o, en todo caso, emplear esos 20 millones de supervisión en conseguir que la recepción de las llamadas sea más eficiente o que los directorios y listas de clientes potenciales sean más exactos. En el caso concreto de una farmacéutica, que contrató los servicios de la consultora Franklin Covey, el equipo de ventas de su rival principal cerraba unas 570 ventas directas a los médicos al año, mientras que la propia compañía, impaciente por aumentar sus ingresos, realiza un 20% menos de ventas. Esta discrepancia en los resultados se debió a que la

farmacéutica cliente de Franklin Covey, aun habiendo considerado su dirección el aumento de las llamadas a los médicos como prioridad, no había conseguido que sus vendedores lo entendieran como tal. Incluso aquellos que sí lo hacían, estaban sobrecargados con el exceso de trabajo administrativo, una zona de ventas asignada demasiado amplia y una propuesta de valor menos diferenciada. La compañía rival, en cambio, ofrecía a los clientes potenciales desde los últimos análisis clínicos realizados sobre los medicamentos que vendía hasta las mejores prácticas para aumentar los beneficios de su propia práctica médica. Con la ayuda de la consultora, la farmacéutica decidió abordar decisivamente las deficiencias en su propuesta de valor y su situación empezó a cambiar de forma significativa. La utilidad de la “productividad de ingresos” como herramienta estratégica no se limita sólo a las ventas de una empresa, sino que tiene su aplicación a otras áreas. Así, en el lanzamiento de productos como nuevas películas, por ejemplo, el éxito depende menos de la rapidez de su producción que de la recepción favorable por parte del público en la primera semana de su estreno. La “productividad de ingresos” obliga a los estudios cinematográficos a realizar grandes inversiones

**“La
“productividad
de ingresos”
requiere un
cambio de
mentalidad en
los empleados.”**

**Haga su
comentario!**

en publicidad para posibilitar esta generación temprana de ingresos. Ello demuestra que alcanzar el máximo nivel de cuota de mercado trae consigo los mejores ingresos, beneficios y flujo de efectivo, a la vez que obliga a la empresa a sincronizar el lanzamiento con el momento más propicio en el mercado, es decir, aquel en el que la competencia se descuida y baja la guardia.

La “productividad de ingresos”, aunque representa un imperativo para cualquier negocio, llega a ser una necesidad absoluta para aquellos que padecen unos márgenes de beneficio muy estrechos y unas estructuras de costo muy elevadas, como es el caso de la industria automovilística. Si, por ejemplo, una compañía como General Motors decide centrarse únicamente en la reducción de costos, sin intentar generar ingresos adicionales, no podrá disponer de los recursos necesarios para renovar su línea de productos. En este caso, una herramienta como el “presupuesto de crecimiento” puede resultar decisiva.

El presupuesto de crecimiento. Cualquier directivo se afana por que su empresa alcance un crecimiento rentable, pero son pocos los que de verdad controlan cuántos recursos se gastan y en qué. Conocer el porcentaje de ingresos que una empresa reinvierte en la futura generación de los mis-

mos a corto, medio y largo plazo constituye la base del concepto del “presupuesto de crecimiento”.

Este concepto parte de la base de que cada empresa está compuesta por distintos departamentos (marketing, producción, operaciones, desarrollo e investigación, ventas, etc.), cuyas direcciones suelen planificar el crecimiento por su cuenta, a pesar de que dependen estrechamente unos de otros para desarrollar los productos que, en última instancia, dan lugar a dicho crecimiento. El presupuesto de crecimiento es la herramienta con la que se salva esta separación y establecer una colaboración óptima.

Su creación obliga a los directivos a marcar las prioridades tanto de sus departamentos particulares, como los de la organización en general, y a llegar a un consenso sobre la mejor combinación de prioridades y recursos para fomentar el crecimiento. Se trata de una manera diferente y más eficaz de determinar cómo hay que financiar el crecimiento que una empresa demanda. El enfoque explícito que caracteriza a un presupuesto de crecimiento sobre la planificación y financiación del aumento de ingresos permite a cada empleado concentrar su atención en los requisitos ineludibles para llegar a los objetivos establecidos. Es un verdadero plan de acción que establece una

lista de las fuentes de crecimiento y las clasifica en las que son a corto, medio y largo plazo.

En la práctica esto significaría que una compañía como L’Oreal, por ejemplo, si decidiera aumentar sus ingresos a corto y largo plazo mediante la conquista de la cuota de mercado que controla su competidora, Procter&Gamble (con su línea de productos cosméticos *Cover Girl*), tendría que asignar una partida de 50 millones de su presupuesto para el desarrollo y publicidad a corto plazo. Su fuente de ingresos a mediano plazo serían los acuerdos, de dos a tres años de duración, con el mayorista Wal-Mart: de ese modo ganaría un espacio adicional, con la introducción de productos únicos destinados a encontrar la aceptación de la población hispana de los EEUU. Estas dos empresas podrían trabajar conjuntamente para diseñar el empaquetado y destinar los fondos necesarios al presupuesto de crecimiento. Su fuente de ingresos a largo plazo podría ser la colaboración con las compañías farmacéuticas, con el fin de desarrollar un ingrediente único para el cuidado de la piel, que requeriría la necesaria autorización de la FDA. Si ésta llega a obtenerse, el nuevo producto quizá revolucionaría el mercado del cuidado de la piel y se convertiría en una fuente duradera. Cada una de estas fuentes

“...una manera diferente y más eficaz de determinar cómo hay que financiar el crecimiento que una empresa demanda.”

Haga su comentario!

de ingresos, con sus necesidades presupuestarias, se ordena y desarrolla en un proyecto separado, tras lo cual los costos para cada uno de ellos se desglosarían por base trimestral.

Suponiendo que el costo total a largo plazo para el desarrollo de dicho producto fuera de 10 millones, en el presupuesto de crecimiento se detallarían las partidas destinadas a la investigación, desarrollo de productos, ensayos clínicos, aprobación de la FDA, marketing, publicidad, ventas, etc.

En último término, deberían figurar, además, las personas encargadas de desarrollar los proyectos, detallando sus responsabilidades e indicando los plazos de revisión de su trabajo.

El marketing orientado al cliente. El marketing orientado al cliente es uno de los fundamentos del crecimiento rentable. Su esencia es la detección o la creación de las necesidades específicas de un segmento concreto de consumidores y una satisfacción rentable de éstas, superior a la que ofrezca la competencia. Este tipo de marketing no sólo eleva los ingresos, sino que supone un elemento diferenciador cualitativo que crea valor a largo plazo, tanto para el consumidor como para la empresa.

Lamentablemente, la mayoría de los líderes empresariales tiende a ver el marketing como un proceso orien-

tado hacia la creación de la marca, la promoción, la publicidad, la puntualidad en el servicio al cliente o la gestión de las relaciones con éste último. Si bien todo ello no deja de tener su importancia, en última instancia depende de la calidad del marketing estrictamente orientado hacia el cliente.

Hasta que una empresa no consigue determinar quiénes son exactamente sus clientes y qué productos o servicios específicos pueden satisfacer sus necesidades, no sabrá qué productos vender ni qué servicios ofrecer: solo después llega el subsiguiente proceso de la publicidad, la creación de la marca y las relaciones públicas destinados a favorecerlos. General Electric, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive y Thomson Corporation ofrecen ejemplos perfectos de cómo se puede tener un marketing orientado hacia el cliente. La primera de ellas, y tras la retirada de su legendario director general, Jack Welch, ha experimentado bajo su sucesor, Jeff Immelt, una reorientación hacia el crecimiento orgánico y las adquisiciones dentro del mismo sector, que va en paralelo con el anterior énfasis sobre los Seis Sigma y la digitalización. En ambas estrategias, el papel del marketing dirigido al cliente tiene un protagonismo indiscutible y, de hecho, el nuevo lema de la compañía es "*Con el cliente para el cliente*". Éste

no es un mero eslogan publicitario, sino que refleja la determinación de General Electric de ayudar a prosperar al propio cliente. En su división de plásticos, GE Plastics, la compañía está realizando grandes cambios estructurales, dado que la competencia en el sector se ha intensificado como consecuencia de la producción china de bajo costo. Este sector sufre un exceso de capacidad productiva, lo que provoca una caída drástica de los precios, pero GE Plastics mantiene inquebrantable su posición gracias a la capacidad de adaptar su tecnología a las necesidades específicas del consumidor. La compañía es consciente de que, para competir y crecer, tiene que demostrar cómo sus aplicaciones tecnológicas pueden añadir valor a sus clientes. En este sentido, ha convencido a uno de ellos, la automovilística Ford, de que sus aplicaciones reducen el peso del automóvil, el consumo de combustible y los costos y, de ese modo, actúan como elementos de diferenciación competitiva muy valiosos. La estrategia de GE resumida en el lema "*Con el cliente para el cliente*" ya es parte integrante de la filosofía de gestión de la empresa. Las revisiones estratégicas, operativas y de personal de cada división se centran ahora en enlazar el marketing con la tecnología, para crear nuevas fuentes de ingresos

**Haga su
comentario!**

y garantizar una buena combinación de marketing más tecnología más ventas. Esa es la vía para conseguir que la orientación hacia el cliente se haga realidad en cada división de la compañía.

La venta cruzada. La venta cruzada parte de la base de que es posible que el cliente sea fiel, convenciéndole de que compre más a una misma y única empresa. En términos estratégicos, significa algo tan simple como que una empresa agrupe sus unidades de negocio, junto con sus productos y servicios, y los venda a aquellos consumidores que ya fueron clientes en su momento o a los que lo son en la actualidad.

No obstante, el paisaje de los negocios está plagado de iniciativas de venta cruzada que han fracasado: las asesorías fiscales que no logran convencer a sus clientes (a quienes elabora su declaración de la renta) de que pueden asesorarles en las inversiones, Time Warner que no consigue que quienes utilizan su servicio de Internet compren además sus publicaciones, etc.

El problema de estas agrupaciones es que se llevan a cabo con la idea equivocada de que son lo que el consumidor espera, cuando la realidad es que nunca consiguen crear un valor que se ajuste a las preferencias de aquel.

Las principales razones del fracaso de muchas iniciati-

vas de venta cruzada suelen ser tres. La primera es que las empresas nunca llegan a tener una razón tan poderosa como para lograr que sus clientes compren sus productos adicionales. Para que una oferta sea irresistible no es suficiente con hacerla atractiva: también debe ser preferible a la alternativa de comprar los productos por separado y en otro sitio.

La segunda razón es que las empresas no aciertan en identificar los segmentos de consumidores más abiertos a la venta cruzada. Muchos segmentos no tienen interés en determinados productos, mientras que otros sí puede que lo tengan. Una vez identificado el segmento adecuado, cobra sentido rediseñar la oferta hasta convertirla en una propuesta de valor coherente desde el punto de vista del consumidor. Por último, la tercera razón del fracaso de la venta cruzada es que, en muchos casos, la formación es errónea o insuficiente, y los vendedores de los distintos departamentos tienden a vender mejor o bien sólo sus propios productos (que son los que mejor conocen), o aquellos que tienen fácil salida. Dado que su trayectoria profesional suele tener pocas posibilidades de variar, estos vendedores se concentran en la venta de lo que les resulta más familiar.

La clave para que una venta cruzada tenga éxito es disponer de una visión comple-

ta del consumidor y formular la propuesta de valor en un lenguaje que éste pueda entender. La propuesta de valor debe presentarse a un cliente potencial sólo después de haber entendido sus prioridades y haber comprendido el funcionamiento de su red social de la toma de decisiones.

De entre las compañías que han sabido hacerlo a la perfección destaca la NDC Health, ubicada en la ciudad de Atlanta. Esta empresa se dedica a la venta de sistemas de tramitación de quejas y conflictos entre los proveedores (farmacias, hospitales, médicos, compañías farmacéuticas) y las terceras partes (aseguradoras). En la actualidad está complementando su estrategia de vender productos individuales (sistemas de procesamiento de quejas) con la venta de las soluciones a los grandes problemas a los que se enfrentan sus clientes.

En el sistema sanitario norteamericano, la posibilidad de que un hospital cobre por sus servicios depende principalmente de la idiosincrasia del seguro médico del paciente. Como solución, NDC Health ofrecía uno de sus principales productos, el sistema electrónico de la gestión de quejas, con un gran potencial de triplicar sus ventas dada la demanda en el mercado. Sin embargo, esto no terminaba de suceder: la compañía era consciente de que necesitaba

“...es posible que el cliente sea fiel, convenciéndole de que compre más a una misma y única empresa.”

Haga su comentario!

descubrir las verdaderas necesidades de sus clientes y así rediseñar su oferta de acuerdo con ellas.

Finalmente resultó que lo más problemático en la gestión de los hospitales era la falta de flujo de efectivo, que se originaba como consecuencia de los trámites (entre pacientes, aseguradoras y médicos) para recibir los pagos de las aseguradoras (algunos retrasos podían alcanzar hasta 120 días). En este contexto, la estrategia de la NDC de vender sólo su sistema electrónico de gestión no estaba a la altura del desafío. La empresa vio que debía mejorarlo con una oferta de soluciones que eliminaran esa demora en la tramitación de los pagos y así mejorar el flujo de efectivo.

En el caso concreto de un grupo hospitalario de Nueva York, la solución consistía en reformular la oferta, de tal manera que la reducción del tiempo de trámite de las quejas y la reducción del cobro de las deudas pasara de 100 a 80 días como promedio. Una vez adoptado el nuevo sistema, el grupo hospitalario mejoró su flujo de efectivo, que llegó a alcanzar unos 220 millones en un plazo de tan sólo 6 meses.

Conclusión: la importancia del crecimiento

El crecimiento de una organización es la garantía de su expansión, que a su vez, impulsa las carreras profesionales y el futuro de todos sus miembros. El crecimiento permite a las empresas contratar a los mejores talentos y retenerlos. El crecimiento organizacional crea oportunidades de crecimiento personal para sus miembros y les infunde energía, fortalece su moral y refuerza su confianza en sí mismos. La energía así liberada empuja a la propia organización hacia un crecimiento aún mayor. La ausencia de crecimiento genera un ambiente negativo en la organización. Los mejores talentos dedican excesivo tiempo a la búsqueda de otro empleo y se marchan de inmediato cuando lo encuentran. A los que se quedan sólo les queda especular sobre la forma que adoptará la próxima reducción de costos y dedicar su energía a evitar convertirse en las víctimas de esta medida extrema e inevitable. En definitiva: las organizaciones que no crecen se colocan a sí mismas en una situación límite.

**Haga su
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica
Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**