

Normalmente se cree que el crecimiento supone la implementación de cambios drásticos y fuera de lo común. Sin embargo, a veces, la combinación de varias iniciativas modestas y sencillas puede impulsar un gran crecimiento de las ganancias de la compañía.

Pero para implementar dichas iniciativas, es preciso dejar de lado la concepción según la cual el crecimiento es tarea exclusiva del tren gerencial. De hecho, propiciar el crecimiento de la organización debe ser responsabilidad de todos y cada uno de sus integrantes.

En este texto, el autor nos brinda en forma clara y sencilla diez pasos para propiciar el crecimiento mediante la acción conjunta de todos los empleados de la empresa.

### ***Bibliografía por Ram Charan***

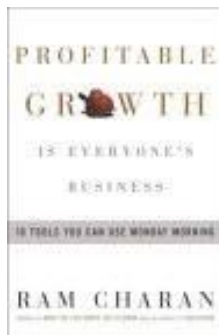
Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B  
Ley de Derechos de Autor y  
Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la  
República de Guatemala

# **EL Crecimiento Rentable**

## **Es Negocio De Todos**

**10 reglas para usar los lunes por la mañana**

***Autor Ram Charan***



### **Haga del crecimiento una cuestión rutinaria**

Si sólo la alta gerencia de la organización se dedica a generar crecimiento, se desperdiciarán muchas oportunidades. Los empleados deben tratar de incrementar los ingresos en sus respectivas áreas de trabajo. La búsqueda de crecimiento debe formar parte de todas las conversaciones, reuniones y presentaciones en la organización.

Todos quieren crecer. Sin embargo, esto es difícil porque:

1. Se invierte más tiempo y esfuerzo en recortar costos y consolidar operaciones que en propiciar el crecimiento.
2. La mayoría de los gerentes hablan del crecimiento en términos de tecnologías innovadoras y grandes jugadas, en vez de en términos de mejoras sostenidas diarias.
3. Se tiende a considerar que incrementar la productividad depende de que la empresa disminuya su tamaño o recorte costos, y no de algo que suponga una mejor posición competitiva e incremente los ingresos.
4. La mayoría de los empleados cree que el crecimiento depende solamente de la alta gerencia. Por tanto, estos no se sienten responsables por el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, los empleados que están en contacto con el cliente son la fuente perfecta de nuevas ideas para crecer - conocen las necesidades que no han sido satisfechas. Por ejemplo:

1. El departamento de servicio al cliente sabe exactamente lo que los clientes piden y no se le está brindando.
2. El personal de reparaciones sabe exactamente el momento en el que la clientela querrá mejorar el producto y qué mejoras hacerle al mismo.
3. La fuerza de ventas es una gran fuente de información sobre el mercado.
4. El departamento de logística conoce la importancia de mantener bien surtido el inventario de productos para satisfacer las necesidades del cliente.



Si todo el mundo se comprometiera con los esfuerzos de crecimiento, la organización gozaría de un gran impulso en este sentido. En particular, la estima de los empleados aumentará si ven que sus ideas han sido puestas en práctica. Si cada empleado a cada nivel de la empresa se concentra en el crecimiento haciendo algo más por el cliente, la organización dará un gran salto hacia delante.

## Mejoras a corto plazo

El progreso es demasiado impredecible. Por tanto, es mejor procurar un progreso diario. Así pues, mejorar constantemente en el tiempo se traducirá en un impresionante y rentable crecimiento de los ingresos. Pensar a corto plazo supone tomar en cuenta las necesidades del cliente que no han sido satisfechas, y alinear estas con la actividad de la compañía.

El progreso a corto plazo no surge de ver el espejo retrovisor, sino cuando los empleados asumen el punto de vista del cliente. El progreso a corto plazo surge cuando la compañía se desempeña mejor que la competencia.

Todos los departamentos de la compañía deben trabajar con el fin de propiciar un crecimiento a corto plazo. Para determinar la situación de cada departamento en este respecto, formule las siguientes interrogantes:

### 1. Fuerza de ventas:

¿Estamos preocupados en encontrar nuevos productos que la compañía le pueda ofrecer a sus actuales clientes?

¿Nos estamos concentrando en los clientes con el mayor potencial? ¿Estamos buscando modos de utilizar nuestra propiedad intelectual para ayudar a los clientes a mejorar sus negocios? ¿Entendemos el modo de tomar decisiones de nuestros clientes y las redes sociales en las que se mueven? Cuando se trata de grandes clientes, ¿contamos con un vendedor a dedicación exclusiva que sepa todo lo que está ocurriendo ahí y busque nuevas oportunidades de negocios? ¿Estamos segmentando el negocio lo suficiente como para encontrar nuevas oportunidades de vender? ¿Nuestra política de precios está acorde con el valor que ofrecemos y nos permite segmentar el mercado efectivamente?.

### 2. Satisfacción al cliente:

¿Ofrecemos mejores servicios de posventa que la competencia? ¿Qué experiencia le estamos ofreciendo al cliente?

### 3. Logística y personal de entrega:

¿Qué tan fiables somos en la entrega de las órdenes? ¿Cómo saber si lo somos?

### 4. Departamentos de manufactura:

¿Nuestros procesos de manufactura nos dan una ventaja competitiva? ¿Qué tan buenos somos a la hora de entregar los cargamentos a tiempo? ¿Qué estamos haciendo para mejorar en esta área?

### 5. Departamento de finanzas:

¿Estamos utilizando todas las capacidades de la empresa para ayudar a la fuerza de trabajo a hacer

propuestas que atraigan nuevos clientes?

## 6. Facturación:

¿Proveemos facturas a tiempo, detalladas y precisas a nuestros clientes? ¿Hacemos todo lo posible por no enfrascarnos en disputas innecesarias con nuestros clientes sobre la inexactitud de las facturas?

## 7. Asuntos legales:

¿Estamos aprovechando nuestros abogados de modo de firmar contratos que incrementen nuestros ingresos? ¿Nos estamos valiendo de nuestros abogados para conseguir información valiosa sobre el mercado?

## 8. Tecnología de información:

¿Contamos con información precisa sobre lo que los clientes están comprando actualmente? ¿Estamos analizando cómo es utilizada la información por la competencia para mantener su competitividad? ¿Hemos integrado el departamento de tecnología de la información a cada parte de la operación, o continua siendo considerado un departamento extraño?

## 9. Recursos humanos:

¿Estamos haciendo todo lo necesario para eliminar las barreras entre los diversos departamentos de la empresa? ¿El equipo de recursos humanos distribuye la información recolectada por un departamento hacia los demás departamentos?

## Diferencia entre buen crecimiento y mal crecimiento

Un buen crecimiento es orgánico o generado internamente: es sostenible, rentable y eficiente desde el punto de vista de los recursos implicados. Un mal crecimiento es el resultado anticipado de transacciones excepcionales como las adquisiciones, que normalmente no logran generar un crecimiento duradero.

El buen crecimiento, por definición, es el que incrementa los ingresos; pero no todos los crecimientos son iguales. De hecho, el crecimiento puede ser clasificado en:

1. Mal crecimiento: que tiene lugar cuando las compañías toman decisiones a corto plazo que impactan negativamente en el valor a largo plazo. Por ejemplo:

1.1. Muchas fusiones y adquisiciones son justificadas sobre la base de sinergias y ahorro de costos; en la práctica, sin embargo, no cumplen con dicho cometido.

1.2. Cuando las compañías recortan los precios para ganar una mayor porción del mercado sin una correspondiente disminución de los costos, están logrando un crecimiento a costas de la rentabilidad.

1.3. Cuando se ofrecen facilidades crediticias demasiado favorables, terminan perdiendo dinero en cada venta.

2. Buen crecimiento: que tiene lugar cuando los ingresos crecen en sincronía con la rentabilidad y, por tanto, creando valor para los accionistas. Las características clave de un buen crecimiento son:

- 2.1. Es rentable y genera capital. En pocas palabras, el buen crecimiento genera un retorno mayor que el ofrecido por las inversiones de seguridad.
- 2.2. Casi siempre es orgánico. Es el resultado de ideas surgidas en el mismo seno de la empresa. El crecimiento es orgánico cuando los empleados trabajan junto a los clientes con el fin de descubrir nuevos modos de utilizar un producto o servicio, o para captar un nuevo mercado.
- 2.4. Es diferenciador. Permite que los productos y servicios sean percibidos por el cliente como mejores que las ofertas similares de la competencia. Algunas compañías logran dicha distinción sobre la base de cambios en la cadena de suministros o el sistema logístico.
- 2.5. Es siempre sostenible. No se trata de generar un alza de los ingresos mediante la inversión de recursos sustanciales en una oferta particular. El crecimiento sostenible surge de acciones que pueden continuar año tras año.

## **Disipar los mitos que no nos permiten avanzar**

Los líderes deben comprometerse con el crecimiento si quieren tener una verdadera oportunidad de incrementar

ingresos y ganancias. Si el líder le dice a su gente: “Pertenece a una industria madura y venida a menos”, estará pronosticando un desastre. Nadie se ocupará mucho de pensar cómo propiciar el crecimiento de la compañía. Por el contrario, si el líder toma en cuenta su entorno y constantemente dice que el crecimiento es posible e importante, todo el mundo lo seguirá.

Para poder inspirar a los demás, los líderes de negocio deben tener acceso directo a información sobre clientes y sobre lo que está haciendo la competencia. En vez de poner a sus asistentes a buscar la información, el líder debe hablar directamente con los clientes, los empleados que atienden directamente a los clientes y con los proveedores. Asimismo, los líderes deben visitar a la competencia y ver qué es lo que esta está haciendo bien. Luego, debe contar con los medios para comunicar internamente el plan y el modo de determinar si este rindió los frutos esperados. En la práctica, muchas compañías logran esto estableciendo una reunión semanal para discutir únicamente sobre lo que se está haciendo para propiciar un crecimiento. Aún en una industria o mercado deprimido, habrá segmentos en crecimiento y segmentos venidos a menos. Un buen líder tratará de entrar en los segmentos en crecimiento.

Un líder preocupado por el crecimiento debe ayudar a la organización para que aprenda a lidiar con el riesgo. El riesgo estará presente cada vez que se haga algo nuevo o diferente. Un buen líder debe asegurarse de que haya

una correlación entre altos riesgos y alto rendimiento. Además, el líder debe tratar de reducir el riesgo al máximo. Por ejemplo, es posible reducir el riesgo mediante una asociación con otra empresa.

## Incrementar la productividad

Normalmente, la productividad es vista desde la óptica de los costos, es decir, la reducción del gasto. En cambio, la productividad que toma en cuenta las ganancias busca incrementar estas mismas pero manteniendo el gasto. Este tipo de productividad requiere de una cierta mentalidad:

1. Analizar todo lo que hace un negocio a diario para obtener más por cada dólar. Ejemplo: un buen cambio en un centro de atención al cliente sería pasar de “tratar de salir lo más rápido posible de cada cliente” a “procurar que el cliente deje de quejarse y se entusiasme con nuestro producto”.
2. Honestidad. Ejemplo: si reemplazamos a vendedores mal pagados con “superestrellas”, habrá un alza en los costos, pero es posible que los ingresos por concepto de ventas se incrementen aún más.
3. Pensar con originalidad. Ejemplo: ¿el área de ventas debe ser organizada geográficamente o por clientes? Los costos sugieren que es mejor hacerlo geográficamente.
4. Tomar en cuenta asuntos fundamentales. Ejemplo: en la

industria cinematográfica, el tiempo invertido para hacer una película es irrelevante. El éxito de una película depende de la publicidad que se le haga en la primera semana de estreno. Si tiene éxito esa semana, lo demás vendrá por añadidura.

5. El incremento de la productividad no depende sólo de la alta gerencia. También depende de los demás sectores de la organización.

## Implementar un presupuesto de crecimiento

La idea de “presupuesto de crecimiento” es sencilla; implica:

1. Desarrollar una lista de proyectos que estamos emprendiendo para aumentar las ganancias, y el nivel de ganancias destinado a cada proyecto.
2. Clasificar cada proyecto de acuerdo con el tiempo que tardará en producir ganancias:
  - Corto plazo: Generará más ganancias este año.
  - Mediano plazo: generará ganancias en los próximos dos a cinco años.
  - Largo plazo: generará ganancias en cinco años o más.
3. Establecer prioridades en el presupuesto para cada uno de los proyectos.
4. Los costos asociados con cada proyecto de crecimiento deben ser

ajustados cada trimestre: investigación, desarrollo de producción, marketing, publicidad, etc.

Una vez listo el presupuesto de crecimiento, es preciso delegar las tareas entre los diversos empleados.

El presupuesto de crecimiento permitirá a los gerentes saber qué recursos están disponibles para cada proyecto. Además, el presupuesto de crecimiento determina efectivamente el plan a través del cual la organización pretende crecer, cómo será financiado el crecimiento y cuándo se logrará el mismo. En otras palabras, un buen presupuesto de crecimiento coordinará los esfuerzos de la compañía para incrementar las ganancias derivadas de las ventas.

El presupuesto de crecimiento puede resaltar, además, los defectos del plan de crecimiento de la firma. Por ejemplo, si la gerencia anuncia que pretende duplicar las ventas, el presupuesto de crecimiento revelará si hay recursos para lograrlo.

¿De dónde suele venir el financiamiento para los proyectos de crecimiento? Hay tres fuentes fundamentales de recursos:

1. Extraídos de líneas de producción venidas a menos.
2. De divisiones que están perdiendo su porción de mercado.
3. Redirigir el que ha sido asignado a tareas generales como investigación y desarrollo.

## **Desarrollar actividades de marketing**

El marketing de “aguas arriba” es la base del crecimiento futuro de las ganancias. Esta consiste en identificar las necesidades particulares de cada segmento de clientes y satisfacer las mismas mejor que la competencia.

La mayoría de la gente tiende a ignorar el marketing de “aguas arriba” y a dedicarse al de “aguas abajo”, es decir: publicidad, promoción, servicio al cliente, etc. Si bien este tipo de actividades son importantes, en realidad dependen de la calidad del marketing de “aguas arriba”. Hasta que no sepamos qué vamos a vender y a quién, no podemos hacer mucho.

## **Para desarrollar las habilidades de marketing “aguas arriba”:**

1. Empezar con un mapa del mercado: una visión panorámica de cómo se está dividiendo el mercado en segmentos. Dicho mapa puede ser confeccionado según los criterios que más convengan. Un buen mapa permitirá establecer quiénes son nuestros actuales clientes, cuáles son sus necesidades y por qué prefieren nuestros productos y servicios frente a los de la competencia.
2. Añada información sobre las necesidades de los clientes: consígala preguntándole a los mismos clientes o mediante ciertos empleados clave. Es preciso, además, conocer cada eslabón de la cadena de demanda para entender las necesidades tanto de los compradores como de los usuarios finales (si es que son dos personas diferentes). Además de

conocer a los clientes, es importante analizar cómo se deciden los clientes a comprar cierto producto. Determine cómo influir en la toma de decisión de los compradores.

3. Determine cómo segmentar el mercado en detalle: cambiar nuestra segmentación es lo que nos permitirá hacer marketing de “aguas arriba”. Cada cliente tiene una percepción diferente y diversas necesidades que cambian con el tiempo. Es impráctico tratar de satisfacer todo el mercado, así que es mejor dividirlo en segmentos menores que compartan las mismas características; así será posible descubrir segmentos que no estamos sirviendo o que podríamos servir con pequeños ajustes. Cada vez que entramos a un nuevo segmento del mercado, se abre la oportunidad de aumentar las ganancias derivadas de las ventas. El objetivo es descubrir dónde poner más recursos para producir mayores ganancias. La re-segmentación es además un buen modo de determinar cómo gastar menos y seguir ganando lo mismo.
4. Hágale a la fuerza de trabajo las siguientes preguntas sobre el negocio del cliente:
  - 4.1. ¿Qué esperan nuestros clientes de sus proveedores?
  - 4.2. ¿Cómo se deciden los clientes a comprar un producto?
  - 4.3. ¿Cuáles son las necesidades del cliente?
  - 4.4. ¿Cómo le comunica la Información sobre los clientes a la gerencia?
  - 4.5. ¿Cómo podemos integrar

nuestra fuerza de trabajo a la organización de nuestros clientes?

5. Busque e identifique nuevas oportunidades de trabajo: identificando nuevas necesidades de los clientes. Estas deben ser definidas con la suficiente precisión como para que los productos y servicios desarrollados satisfagan las necesidades del cliente y produzcan ganancias. Esta es la esencia del marketing de “aguas arriba”.

## **Mejore sus ofertas y sus ventas cruzadas**

En términos generales, las ventas cruzadas parecen sencillas: convencer a nuestro cliente de que haga negocio con nosotros dado que le ofrecemos un conjunto de productos y servicios. Sin embargo, en el mundo de los negocios son pocas las iniciativas de este tipo que funcionan porque:

1. Los clientes no reciben una oferta atractiva para que continúen comprando.
2. No se atacan los segmentos indicados.
3. La fuerza de trabajo se especializa en vender sólo ciertos productos.

Para que las ventas cruzadas funcionen, es preciso crear una propuesta de valor que sea entendida y atractiva para el cliente. Hasta que no entendamos las prioridades y necesidades del cliente en detalle, no seremos capaces de ofrecerle nada que le resulte atractivo.

Para desarrollar una propuesta de valor de ventas cruzadas:

1. Tome en cuenta todo el panorama: reúna información sobre las necesidades actuales de los clientes.
2. Identifique a las personas encargadas de tomar decisiones en la empresa del cliente: entienda cómo funciona la toma de decisiones, y qué información requiere para tal fin.
3. Cree un conjunto de productos y servicios especial para satisfacer las necesidades del cliente. Tenga en mente los todos los márgenes de las ganancias derivadas de dicho conjunto de productos y servicios.
4. Enséñele al cliente los beneficios cuantitativos que obtendrá de la oferta que le está haciendo: reducción de costos, mejora de los márgenes de ganancia, mayor flujo de caja, incremento de las cuotas de mercado o un incremento de las ganancias. Dichos beneficios cuantitativos pueden ser luego complementados con beneficios cualitativos (satisfacción al cliente, imagen de marca, etc.).

## **Establezca un motor de crecimiento:**

Normalmente, las buenas ideas aparecen cuando la gente intercambia información dentro de la compañía. Por tanto, es preciso establecer un “motor de crecimiento” - una estructura que permita el flujo libre de información por toda la organización.

La buena información será:

1. No filtrada: por intermediarios.
2. Oportuna: debe ser recibida tan pronto como sea posible.

3. Enviada simultáneamente a todos: no secuencialmente.
4. Concisa y directa: para evitar distorsiones.

La información es más que simplemente hablar. Cuando esta fluye regularmente, se establecen fuertes lazos sociales y se desarrolla la confianza, lo que generará aún más ideas.

Un motor social constituye una estructura que permite a todo el mundo trabajar hacia un mismo objetivo. El motor social no es una iniciativa a corto plazo sino, más bien, el pegamento que mantiene unida a la organización. Los pasos para establecerlo:

1. El equipo de alta gerencia: debe reconocer que los actuales esfuerzos de crecimiento no están funcionando bien, y creer sin dudas en la necesidad de un buen crecimiento. Luego, debe explicar al resto de la organización las virtudes del crecimiento.
2. Los gerentes de departamentos: deben admitir la necesidad de crecer y transmitirla a los demás empleados.
3. Las herramientas para crecer deben estar ampliamente disponibles: para que cualquiera que presente una nueva idea esté en capacidad de mejorarla y pulirla.
4. Las nuevas ideas deben ser puestas a prueba: con el fin de determinar qué funciona y qué no.
5. Cree un sistema de supervisión: para seguir el progreso logrado en cada proyecto de crecimiento.

Al crear un motor social, la



organización se ve obligada a tomar más en cuenta al cliente. De este modo, los intereses del cliente determinarán todas las decisiones de la empresa.

Para mantener el motor social en buen estado:

1. Asegúrese de que la información fluye bien en la organización: de modo que todo el que quiera contribuir entienda los detalles y matices involucrados.
2. Trabaje con la gente más indicada: si los involucrados no tienen el conocimiento y las habilidades, poco pasará.
3. Aliente la colaboración: mediante una estructura corporativa porosa y lo suficientemente flexible como para adaptarse a los requisitos del proyecto.

## Convertir las nuevas ideas en crecimiento

Todo crecimiento de las ganancias empieza con una idea. La gente asume que sólo los genios o la alta gerencia puede producir ideas que valgan la pena, pero la realidad es que las buenas ideas pueden surgir en toda la organización. La innovación es un proceso social en el que todos pueden participar.

El proceso de convertir una nueva idea en crecimiento es:

### 1. Idear:

Generar nuevas ideas con regularidad. Por lo general, esto implica eliminar ciertos niveles burocráticos para que las personas que proponen ideas se

sientan cómodas al momento de ponerlas en práctica. Es importante dejar en claro la importancia de las nuevas ideas, y crear una red informal que permita el surgimiento de las mismas.

### 2. Seleccionar:

o decidir qué ideas deben ser financiadas y cuáles no. El proceso de selección funcionará mejor si se utiliza un criterio claro para tal fin, y no el humor del gerente de turno. Este criterio es muy sencillo; basta preguntarse “¿qué es posible?” en vez de “¿cuál es el retorno sobre la inversión del proyecto?” Para que el proceso de selección se lleve a cabo correctamente, este debe ser puesto en manos de alguien que no sea el director financiero o un contador. Esta persona debe preocuparse de asuntos más amplios:

- 2.1. ¿Es esta una buena idea?
- 2.2. ¿Encaja esta idea con lo que estamos haciendo?
- 2.3. ¿Contamos con el personal indicado para desarrollar esta idea?

### 3. Desarrollar:

una vez seleccionada una idea, esta debe ser desarrollada. Para tal fin, serán necesarios recursos financieros, creatividad, adaptabilidad, pragmatismo y habilidades sociales. El encargado del proyecto debe estar bien conectado, para poder venderle la idea a todos los departamentos.

### 4. Lanzar:

el producto o servicio al mercado. Normalmente, la persona que genera

la idea no es la persona más idónea para lanzarla. Las habilidades necesarias para tal fin son diferentes. Quien lanza la idea debe contar con el presupuesto necesario y aun así debe sortear ciertos problemas:

- 4.1. Pocos recursos disponibles.
- 4.2. El podría no estar listo para la nueva idea.
- 4.3. Los empleados indicados pueden estar ocupados en otras tareas.

5. Acabar con los fracasos desde un principio: todo el mundo sabe cuáles son los proyectos que están absorbiendo más recursos. Continuar invirtiendo en una mala idea sólo porque el gerente lo sugiere es enviar una visión errada sobre la innovación. Alternativamente, si la gente ve que

las ideas son eliminadas apenas se hace obvio que no funcionan, la gente se dará cuenta de que el proceso de selección es abierto, honesto y transparente. Esto impulsará la participación de todo el mundo en el futuro.

Al contar con un buen proceso que convierta las ideas en crecimiento de las ganancias acabaremos con cuatro mitos:

1. "Nuestro negocio está maduro. No hay nada que innovar".
2. "No generamos muchas ideas innovadoras".
3. "¿Qué sentido tiene eso? Las nuevas ideas recortarán el presupuesto".
4. "La gente que presenta nuevas ideas debe ser la misma que las lance".