

Top Line Growth: el crecimiento veloz

Índice

Crecer: difícil pero obligatorio	3
Crecer, una cuestión de Método 7+9: 7 hitos y 9 preguntas	6
Crecer ganando nuevos clientes: conocer el ‘Customer Journey’	12
Las relaciones y los buenos vendedores no son suficientes: hay que diferenciarse	15
El camino al crecimiento: conclusión	18
Testimonios de Top Line Growth de clientes de EIM . . .	19

Crecer: difícil pero obligatorio

El crecimiento es uno de los retos más complejos a los que se enfrentan los equipos de directivos de las empresas, y un error habitual al enfrentarse a él es pensar que éste depende casi exclusivamente del área Comercial. La experiencia demuestra que no sólo no es así, sino que, por el contrario, es un reto que involucra a la mayoría de las áreas clave de la compañía.

Empresas de muchos sectores en Europa, desde la segunda posguerra hasta finales del siglo pasado, se han beneficiado de las fases cíclicas de crecimiento de los mercados a los que pertenecían. Durante estas fases de crecimiento natural, son los clientes los que determinan las nuevas necesidades, los tiempos con los que deben satisfacerse y, en muchos casos, pueden incluso indicar de forma bastante explícita las especificaciones funcionales del producto o del servicio que debe darles la empresa proveedora. Muchas empresas europeas que crecieron en este contexto, se han convertido en líderes y se han diferenciado de sus competidores en términos de capacidades técnicas, innovación de procesos, modelos operativos flexibles, y rapidez para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Durante muchos años la economía se ha beneficiado de un crecimiento cuyo principal impulsor fue de carácter demográfico: más personas para alimentar, vestir, moverse, entretener, entrenar. Todo ello, en una primera fase, financiado principalmente por capitales de fuera de Europa.

Una etapa que culminó a principios este siglo, en un período que más o menos coincide en el tiempo con el “estallido de la burbuja de internet” y la llegada del euro.

De una forma u otra, en todos los mercados maduros de Europa Occidental, el impulso endógeno de crecimiento ha terminado, y el peso de la inversión extranjera ha caído significativamente más o menos en todas partes. La apertura del mercado a nuevos competidores globales, unida al difícil escenario que acabamos de describir, ha expuesto a las empresas a nuevos desafíos que muchas veces las han pillado desprevenidas.



Hoy las empresas se encuentran comprimidas de un lado por competidores mucho más grandes y más estructurados que ellos, con mayor reputación, más recursos y una gama más amplia de productos, y de otro por competidores “low cost”, empresas mayoritariamente de Oriente que ofrecen a sus clientes - al menos esa es la percepción - el mismo producto a un precio imbatible.

Este es el escenario ideal para dar a la alta dirección la excusa perfecta para no crecer.

Sin embargo, en una batalla de todos contra todos, típica de los mercados abiertos y competitivos, las empresas están condenadas a crecer para sobrevivir: el aumento de la facturación, el aumento de la cuota de mercado, el desarrollo de nuevos productos, la internacionalización, son las condiciones imprescindibles para evolucionar en un contexto competitivo en el que quien no crece, o no lo hace lo suficiente, corre el riesgo de desaparecer.

En esta situación, muchas empresas europeas están sufriendo un retraso considerable en comparación con el escenario internacional, ya que a menudo se contentan con sobrevivir. En estos casos se necesita un “clic”, una aceleración.

Crecer, una cuestión de Método 7+9: 7 hitos y 9 preguntas

Las empresas que en los últimos años han contado con consultores y expertos en el tema del crecimiento, lo han hecho mayoritariamente porque se dieron cuenta de la necesidad de contar en la compañía con un “liderazgo intelectual” capaz de responder a la pregunta “¿y ahora qué?”, y de un “liderazgo operativo” diferente, capaz de responder a la pregunta “¿y ahora cómo?”, es decir, de traducir ideas en acciones concretas.

Estos expertos aplican métodos eficaces e innovadores para volver a crecer de forma rentable y sostenible, incluso en mercados competitivos que no crecen.

Para empezar, es muy importante identificar únicamente los 2 ó 3 factores clave en los que la empresa debe enfocarse, porque es imposible volver a crecer en poco tiempo tratando de hacer todo, absolutamente todo lo que “debería hacerse”.

No solo no hay recursos para hacer todo, si no que la dirección de las empresas a menudo carece de las herramientas para evaluar cuales son los factores de crecimiento. Hay que priorizar, ya que no siempre se cuenta en la compañía con las capacidades internas para estimar los rendimientos de las inversiones que se están planificando.

Todavía hay muchas empresas que toman decisiones “viscerales”, a menudo basadas en la insistencia, la influencia, el instinto o las preferencias de quienes proponen la inversión.

Estas decisiones y elecciones no se basan en criterios lógicos, transparentes, repetibles, y susceptibles de ser medidos para analizar la diferencia entre las expectativas y los resultados obtenidos.

Con frecuencia, cada área de la empresa quiere imponer su propia necesidad: los de Ventas quieren precios más bajos, los de Marketing más comunicación y una gama más amplia de productos, los de Operaciones, por el contrario, quieren menos complejidad para ser más eficientes e incurrir en menores costes. También hemos visto emprendedores que siguieron invirtiendo obstinadamente en nuevas tecnologías de producción y otros que gastaron sumas hiperbólicas en ferias cada vez más caras y con stands cada vez más sofisticados. Todo esto de una manera desconectada de un diagnóstico racional de lo que realmente se necesitaba y por qué. La consecuencia es que muchas empresas hacen un poquito de esto y un poquito de aquello, gastando sin estrategia y con la esperanza de que algo funcione al final.

El enfoque moderno del Top Line Growth, tiene como primer objetivo dismantelar certezas absolutas que de alguna manera se han asentado en la cultura corporativa y que ya nadie cuestiona, tipo “aquí siempre hemos hecho las cosas así”, las cuales impiden que la empresa crezca.

La receta para hacer esto nunca es la misma, las variables involucradas siempre son diferentes y, obviamente, no se pueden abordar de la misma manera.

La idea básica es estructurar una serie de análisis de forma muy intuitiva y orientada a la acción. A menudo estos no son análisis complejos ni particularmente sofisticados, porque no están orientados a optimizar lo que ya se está haciendo: por ejemplo, es muy poco probable que sea una prioridad estudiar si el gasto en medios publicitarios está correctamente asignado o si la comunicación es realmente efectiva, de la misma forma que tampoco es útil en primera instancia realizar sofisticados análisis de precios.

La experiencia nos dice que, cuando las empresas no crecen en mercados planos, la receta para salir de ellos casi nunca pasa por una serie de optimizaciones, sino por la transformación de una o dos áreas fundamentales con el replanteamiento estructural de la relación empresa-mercado.

Para hacer esto, el enfoque más eficaz basado en la experiencia concreta de quienes se han enfrentado con éxito a estos problemas, se estructura en **7 hitos metodológicamente coherentes**:

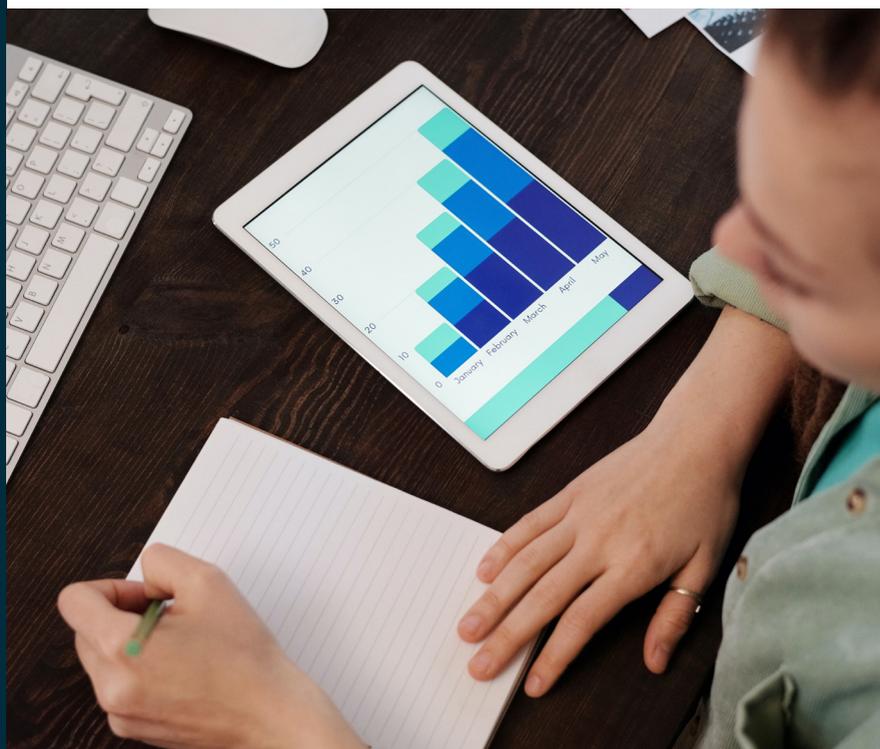
Hitos	Descripción
1. Estudio, planificación y comunicación	Identificar los segmentos de mercado que ofrecen el mejor potencial de crecimiento en el que enfocar los esfuerzos. Asegurarse de que toda la organización entiende claramente este entorno competitivo.
2. Diferenciación	Definir y comunicar un posicionamiento único (que no puede ser copiado de manera creíble por nadie más) y diferenciador, para ayudar a la empresa a ganar más clientes y retenerlos, reduciendo así el coste total de adquisición de estos.
3. Entender como funciona el cerebro de los clientes	Asegurarse de que el equipo comprenda la dinámica de la toma de decisiones clave del cliente, en cada etapa del Customer Journey.
4. Establecer las mediciones apropiadas	Definir, gestionar y medir el Customer Journey, aplicando las herramientas y técnicas adecuadas a cada etapa del mismo.
5. Adaptar los esfuerzos necesarios	Cerrar el círculo entre los objetivos de crecimiento sostenible y los recursos /esfuerzos necesarios.
6. Estimar el ROI	Aplicar recursos e invertir estratégicamente para mejorar y predecir el ROI, centrándose en mejorar las tasas de conversión a lo largo de todo el Customer Journey.
7. Adaptar la organización y los sistemas	Utilizar las tecnologías más adecuadas para facilitar la integración de enfoques on/offline - inbound/outbound, con el fin de internalizar los 7 hitos dentro de la empresa.

Puede parecer complejo, pero para arrancar con esta metodología sólo hay que ser capaz de responder a **9 preguntas** que pueden parecer casi triviales:

- 1.** ¿Está correctamente definido el mercado potencial o la empresa se auto limita a priori?
- 2.** ¿Qué nos compran realmente nuestros clientes?
- 3.** ¿Es, en un sentido más amplio, un problema de conocimiento y definición del propio mercado?
- 4.** ¿Somos capaces de explicarnos, en primer lugar, a nosotros mismos, por qué el mundo realmente necesita esta empresa?
- 5.** ¿Somos conocidos (quienes somos/conocimiento de marca) y comprendidos (que aportamos/propuesta de valor) por todos nuestros clientes potenciales?
- 6.** ¿Existe algún problema de valor percibido en términos de precio / rendimiento en nuestra oferta o no?
- 7.** ¿Cumplimos las promesas hechas a nuestros clientes (precio, rendimiento, nivel de servicio)?
- 8.** ¿Las diferentes áreas funcionales de la empresa se comunican entre sí y colaboran para el crecimiento o todos, o se dedican a sus objetivos concretos en competencia con los demás?
- 9.** Si tuviéramos que concentrar todos nuestros esfuerzos en una única de las cosas que hacemos, ¿cuál sería y por qué?

Es importante señalar que ninguna de estas cuestiones puede abordarse con un enfoque funcional o de área, toda la empresa debe contribuir y finalmente converger en una respuesta única a cada una de estas preguntas. Solo así será posible desarrollar un plan de acción concreto y compartido que elimine los obstáculos al camino de crecimiento futuro y movilice a toda la empresa en su implementación.

Sin un adecuado alineamiento emocional de todos frente a la necesidad imperiosa del crecimiento, no hay esperanza de obtener resultados.



Crece ganando nuevos clientes: conocer el 'Customer Journey'

No siempre la prioridad en la estrategia de crecimiento está basada en ganar nuevos clientes, aunque en otros casos si tiene un papel central. Este es el caso de las empresas cuyos clientes son estables en el tiempo y las tasas de conversión comercial (por ejemplo, entre las ofertas realizadas y las cerradas) ya son excelentes, pero el mercado al que dan servicio representa una fracción pequeña del mercado potencial.

Para emprender este camino correctamente debemos enfrentarnos aun a algunos retos: ¿Cómo podemos convertir en cliente permanente a una persona que nunca nos ha comprado?



En nuestra experiencia es un tema que gira en torno al funcionamiento del cerebro del comprador. Sólo después de comprender esto y comprender cuáles son las barreras a superar, será posible enfocarse en las herramientas adecuadas para ser activadas en cada fase. Un enfoque que debe ser secuencial y en el orden correcto:

NOTORIEDAD / CONOCIMIENTO:

En primer lugar, hay que ser conocido, ya sea como empresa o como persona, o ambos. Tenemos que superar la barrera que consideramos más importante, porque conocernos y preferirnos se dirige desde una parte del cerebro, el sistema límbico, que toma solo decisiones emocionales.

CONFIANZA / REPUTACION:

Después de conocernos tenemos que ganarnos la confianza: puedes confiar en mí, en mi empresa, en mi marca, estos son mis valores, yo creo en esto, mi visión del mundo es ésta y es similar a la tuya, etc....Una dinámica que es válida en todos los sectores y en todos los procesos de venta. Ello es evidente en bienes de consumo, donde este concepto se ha aplicado con diligencia durante años, pero también en bienes industriales duraderos, e incluso en elecciones personales, como por ejemplo, la de contactar con un nuevo dentista. Es difícil cambiar de dentista simplemente porque cueste menos (factor racional) si además no tengo una relación de confianza con él (factor emocional). Primero tengo que confiar, y si confío mucho, tal vez incluso esté dispuesto a pagar un poco más. Sin embargo, por experiencia, vemos que muchos

vendedores continúan argumentando las características técnicas superiores (factor racional) de su oferta, cuando el cliente potencial claramente está pensando en otra cosa. Muchas empresas ven frustrados los esfuerzos de la fuerza de ventas simplemente porque no han facilitado su tarea comercial invirtiendo previamente lo suficiente en trabajar el conocimiento y la reputación.

LA PROPUESTA DE VALOR / PRECIO-RENDIMIENTO:

Después de las fases anteriores entran en juego los argumentos más racionales. No basta con confiar en la marca o en la persona para realizar la compra. Debe estar convencido del equilibrio adecuado entre precio y rendimiento. Se trata de evaluaciones racionales (y ya no emocionales) coordinadas por el neocórtex, un área específica del cerebro. Las empresas con buena presencia en el mercado, y que se conocen y se están considerando, pero que no cierran la venta suelen tener un problema en el diseño de su “propuesta de valor”: una tienda donde todo el mundo entra, pero pocos compran, una empresa de servicios que hace muchas ofertas, pero cierra pocas. La reacción más obvia, bajar el precio, a menudo no resuelve el problema. La relación precio / rendimiento percibido se puede mejorar trabajando por ejemplo en el nivel de servicio, o mejorando la comunicación del valor del rendimiento con los argumentos más adecuados. Un enfoque bien establecido que practican por ejemplo en sus ventas las marcas de lujo, y del que empresas aparentemente lejanas pueden aprender mucho.

FIDELIDAD:

¿Cómo se puede convertir a un cliente que compró una sola vez en un cliente repetitivo? Será necesario enfrentarse una nueva barrera que conduce a la lealtad. Aquí interviene la esfera de lo relacional, y el llamado cerebro reptil. Puedo confiar, por ejemplo, en una marca de automóviles y comprar el coche al concesionario que me ofrezca las mejores condiciones, pero seguiré haciendo el mantenimiento por mi antiguo mecánico que me conoce personalmente hace años, que me reconoce cuando me ve, quién sabe algo de mí, mis gustos, mis horarios, mis limitaciones. Quizás cueste un poco más, también puede ser un poco más incómodo su ubicación, pero lo elijo porque me hace sentir a gusto, me relaciono bien con él.

A medida que se construye nuestro cerebro, la lealtad del cliente es una cuestión de relaciones entre personas. Las personas suelen tener dificultades para relacionarse y más aún para ser fieles a entidades abstractas. Por eso es tan difícil retener a los clientes en los canales electrónicos.

Las relaciones y los buenos vendedores no son suficientes: hay que diferenciarse

Uno de los errores recurrentes más clásicos es el pensar que las ventas son consecuencia directa del número y la calidad de las relaciones personales del vendedor. La calidad de la relación sirve, sobre todo, como hemos visto, para fidelizar, no tanto para ganar clientes.

Por otro lado, es bastante obvio que, en ausencia de otras palancas, la palanca del precio es la que se utiliza con más frecuencia con el riesgo de desencadenar una carrera a la baja en la que al final sobrevivirá el que pueda soportar mayores pérdidas durante más tiempo.

La práctica demuestra que la empresa puede diferenciarse de sus competidores más allá del precio, basándose en diversos factores, incluso cuando se trata de productos básicos:

- menor tiempo de entrega
- mejor nivel de servicio
- mayor puntualidad
- mayor rapidez en la respuesta a sus clientes
- mayor cortesía en la gestión de la relación con el cliente
- flexibilidad en sus horarios



La tecnología actual permite medir todos estos parámetros con bastante facilidad, a bajo coste y en tiempo real, para mejorar sus valores e índices. Sin embargo, hay muchas empresas de todos los tamaños que aún no tienen el proceso comercial bajo control. No tienen idea de cuántos clientes visitan, cuántos pierden cada año, cuántos compran, cuántos podrían hacerlo, etc.

Muchos incluso han invertido en sistemas CRM avanzados gastando sumas considerables, pero no los utilizan correctamente. El enfoque moderno del Top Line Growth no inventa nada en particular, pero demuestra que, incluso en estos casos, el mejor resultado de una empresa es una consecuencia de algunos de estos factores:

- **mayor flexibilidad y orientación hacia la solución de problemas de los clientes**
- **mayor confianza en su producto**
- **menor gasto**
- **mejor calidad**
- **mejor cobertura geográfica**
- **logística más competitiva**
- **mayor amplitud de la gama o, por el contrario, especialización de la propia oferta**

Cada sector y cada empresa tiene algunos de estos factores, que siempre son el resultado de cómo la empresa es capaz de trabajar en todos los ámbitos y cómo ha podido construir procesos multifuncionales de alto rendimiento para cumplir con las expectativas de los actuales y potenciales clientes.

La forma más sencilla de averiguar cuáles de estos factores son relevantes para su empresa, es preguntar a las distintas áreas funcionales de la empresa qué características y capacidades debe tener una empresa imbatible.

El siguiente paso es comprender cuáles de estos son los factores en los que la empresa ya es más fuerte en la actualidad: conocerlos, destacarlos, comunicarlos interna y externamente creando una narrativa que ilustre las fortalezas. Una narrativa que, idealmente sea diferenciadora al máximo, que no se pueda copiar, y que ante todo no sea solamente defensiva.

El camino al crecimiento: conclusión

Un proyecto efectivo de crecimiento se lleva a cabo durante un promedio de aproximadamente un año. Durante la primera fase de análisis, el primer paso suele ser la segmentación del problema: el análisis completo de todas las variables mencionadas anteriormente es a menudo inviable e inútil.

Los directivos que han trabajado con éxito en estas áreas pueden confiar en sus propias experiencias, y son capaces de determinar rápidamente dónde tiene sentido medir e investigar para comprender y decidir, y viceversa, dónde hacerlo sería una pérdida de tiempo. Por tanto, son capaces de determinar donde las dimensiones involucradas sugieren un potencial de mejora o donde, incluso en presencia de

mejoras radicales, el efecto sobre el negocio en general sería de poca importancia. Una vez elegida el área de análisis, comenzamos a construir qué se hace y cuánto se gasta, en un sentido amplio.

Una vez hecho esto, es posible desarrollar un plan de acción coherente, que impactarán en las funciones y procesos individuales de la empresa, con una estimación del aumento de ingresos esperados y las inversiones necesarias. Una vez obtenido el consenso sobre el proyecto de cambio, es necesario enfocar a toda la compañía en la implementación de las acciones, con el establecimiento y ejecución de los planes de acción, la gestión y control del programa establecido y el seguimiento del crecimiento continuo de ingresos en función de las inversiones realizadas.

TESTIMONIOS DE TOP LINE GROWTH DE CLIENTES DE EIM:

ESTAMOS SEGUROS DE QUE LA FALTA DE CRECIMIENTO NO ES UN PROBLEMA COMERCIAL

Experiencia real contada por el Director General de la filial en Italia del Grupo BMI, multinacional líder mundial en productos y soluciones para cubiertas planas e inclinadas.

“Las razones de la falta de crecimiento deberían buscarse en los procesos de negocio, porque creo firmemente que el Top Line Growth es una actividad coral que involucra a toda la

organización, y que debe alinear las diversas prioridades hacia un objetivo compartido en el plan de negocio.

En este contexto, el proceso de crecimiento de una empresa consta de una serie de pasos claramente identificables y medibles que deben brindar a la dirección la posibilidad de elegir (y por lo tanto de crear estrategias de crecimiento) sobre la base de evidencia objetiva. De hecho, no hay crecimiento si no se conoce: el mercado de referencia, las actividades de los competidores y su propuesta de valor, las necesidades expresadas y latentes de los clientes, las dinámicas de precios. Por tanto, el punto de partida es estratégico y la aportación de esta información clave la debe dar sobre todo el área de Marketing, para partir de la definición de un reason why compartido como modelo por toda la empresa. El segundo paso es la asignación de recursos, alineando las inversiones corporativas con el potencial previamente definido, y el tercero está relacionado con el proceso presupuestario y la medición del éxito, donde es necesario definir el objetivo y los parámetros fundamentales para evaluar el desempeño de la empresa, definiendo así lo que es un resultado bueno, mejor o excepcional.

El crecimiento se convierte así en el resultado de la orientación de las distintas funciones de la empresa, en un proceso estructurado, repetible y predecible, que permite un seguimiento continuo del desempeño con respecto al objetivo definido en el plan de negocio. Este proceso de crecimiento, aunque puede ser facilitado por sistemas CRM más o menos avanzados, en realidad es perfectamente implementable utilizando solo las herramientas de gestión más comunes, como Office o Google suite. Es una cuestión de método, no de sistemas.

En mi experiencia, la parte más desafiante del proceso de crecimiento es la definición del terreno de juego, que es el primer

paso que describía antes. Muy a menudo, la información está disponible en la empresa, pero no se puede utilizar porque no se comparte, no se guarda celosamente o no está estructurada.

Al principio observamos incredulidad y resistencia al cambio, a menudo escuchamos respuestas basadas en intuiciones, en fin, excusas para no haber analizado en profundidad la situación. En este punto, el rol del directivo que desencadenará el cambio se vuelve crucial, porque al organizar los datos y convertirlos en información utilizable, realmente ayuda a la organización a orientarse hacia una nueva filosofía de gestión empresarial, transformando el análisis en un método replicable, que se convierte en patrimonio corporativo.”

CRECER CON LA AMBICION DE LOGRAR UNA GRAN PROYECCION INTERNACIONAL

Experiencia real contada por el Consejero Delegado de SUAVINEX, pyme española de referencia en el sector de productos de puericultura ligera.

“El desarrollo internacional de su actividad era todo un reto para Suavinex, empresa de mediano tamaño que no quería que sus ventas en el exterior se quedaran en un hecho puntual. Su objetivo era conseguir una gran proyección en el extranjero.

El poder contar para liderar la operación con un directivo interim de EIM, experimentado y muy enfocado en la elaboración del plan de crecimiento y en obtener los primeros resultados en la expansión internacional, les permitió crear un departamento profesionalizado y capaz de afrontar el crecimiento de la compañía. Supuso un gran refuerzo para su área comercial, pero se consiguió acelerar todo el proceso.

Los mercados que se abrieron y desarrollaron fueron Asia (China principalmente) y en 2015 se abren filiales en Italia y Francia.

Ahora todo el crecimiento establecido en el plan estratégico de la compañía se sustenta en el desarrollo de la firma en los mercados internacionales, y ya cuentan con presencia en más de 40 países.”

Supuso un gran refuerzo para su área comercial, **por lo que la incorporación de un Directivo Interim de EIM, enfocado en elaborar el plan y ejecutarlo** les permitió acelerar el proceso.

¿Te ha gustado?

Este artículo es un avance del contenido del libro **“GESTIRE IL BUSINESS FLUIDO”**, escrito por EIM Italia; una publicación que nos cuenta claves para transformar los riesgos y las dificultades en oportunidades de crecimiento y desarrollo en la era de la incertidumbre a través de casos, modelos operativos y testimonios reales de protagonistas de empresas de éxito.

El libro completo actualmente se encuentra solo en italiano, si quieres conseguirlo completo y descubrir más capítulos puedes acceder aquí:

<https://www.eim.com/it/libro-gestire-il-business-fluido/>



EXCELLENCE IN MANAGEMENT