



## Crecimiento de doble dígito

Cómo lo logran las grandes compañías

por Michael Treacy

### RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, muchas compañías se han estancado no por causa de la situación económica, los ataques terroristas o cualquiera de las otras razones que normalmente se invocan; sino porque carecen de la disciplina necesaria para crecer.

Casi cualquier compañía es capaz de impulsar un crecimiento de dos dígitos y mantenerlo año tras año. El secreto está en no depender de una única estrategia de crecimiento, sino en crear una cartera amplia que incluya las cinco disciplinas del crecimiento: conservar los clientes actuales, aumentar la porción de mercado, sacarle provecho al posicionamiento, penetrar mercados adyacentes e invertir en nuevos negocios.

En este texto, el autor nos brinda, por una parte, un panorama claro y conciso de las cinco disciplinas del crecimiento; y, por la otra, una serie de consejos prácticos sobre cómo implementar una cartera de estrategias de crecimiento que incluya al menos dos de dichas disciplinas.

### Conserve su crecimiento actual

Normalmente se admite que es más fácil y barato conservar nuestros actuales clientes que conseguir nuevos. Sin embargo, pocas compañías se preocupan por analizar lo que deben hacer para conservarlos. A tal efecto, los tres principios básicos son:

1. Modele el criterio valorativo de su cliente: es decir, descubra por qué su cliente decidió comprarle y bríndele más de lo que lo motivó a ello la primera vez. Usted está en mejor posición de conocer a sus clientes que cualquier otra persona. Aproveche dicho conocimiento.
2. Haga que cambiar de marca sea costoso: esta es la razón por la que las compañías brindan mejores ofertas a los nuevos clientes que a los viejos clientes. Puede parecer injusto, pero ayuda a contrarrestar los costos de cambiarse de un proveedor a otro.
3. Estreche las opciones del cliente: incluyéndole características al producto o servicio de un modo tal que sea difícil comparar lo que ofrece nuestra compañía con lo que ofrece la competencia. Cuando esto se hace correctamente, el número de alternativas consideradas por el cliente se reduce considerablemente.

Aparte de estos principios, hay cuatro tácticas básicas que las organizaciones pueden aplicar para conservar a los clientes:

1. Haga que sus servicios sean irresistibles: el objetivo es deslumbrar al cliente con tanto valor agregado, que ningún competidor será capaz de presentar una oferta lo suficientemente atractiva. Normalmente, esto supone servicios gratis o programas de adiestramiento, entre otras cosas.

2. Personalice sus ofertas: utilice información sobre compras y preferencias anteriores, de modo que pueda ofrecer algo que el cliente no encontrará en ningún otro lado. Esto sólo funcionará si conocemos las motivaciones e intereses de nuestros clientes.

3. Prevenga el rechazo de los clientes: para tal fin, las compañías deben hacer tres cosas:

3.1. Predecir qué clientes están listos para irse.

3.2. Crear una respuesta efectiva.

3.3. Llevar a cabo dicha respuesta de un modo satisfactorio para el cliente.

En ciertos momentos, una parte de la organización sabrá que el cliente no está contento. Por tanto, es importante que todos los departamentos compartan la información lo más rápido posible. Normalmente esto es difícil de sistematizar.

4. Establezca relaciones emocionales con sus clientes: toda venta supone un elemento lógico y otro emocional. Por esto es que las marcas son tan útiles: dan a entender lo que el vendedor quiere ofrecer al cliente. Mientras más profunda sea la experiencia emocional que reciba el cliente, mayores serán nuestras oportunidades de hacer negocio con esa persona en el futuro.

### Quítele el negocio a la competencia

En las industrias en las que todo el mundo posee el mismo modelo operativo, casi no existen luchas por las porciones del mercado, pues en realidad nunca habrá verdaderos ganadores. Si todo el mundo tiene más o menos los mismos costos, el único modo de aumentar nuestra porción de mercado será disminuyendo las ganancias, lo que no es ni racional ni sustentable. Por tanto, aumentar nuestra porción de mercado y, por consiguiente, propiciar un crecimiento de la compañía, supone centrarse en ciertos aspectos relacionados con el cliente. En este sentido, para incrementar nuestra porción de mercado, sólo hay dos cosas que podamos hacer:

#### 1. Desafiar a la competencia ofreciendo un mejor producto

Cualquiera sea el mercado en cuestión, sólo hay tres elementos

que nos darán la ventaja:

1. Un mejor acceso a información sobre los clientes.
2. Clientes con un mayor poder económico.
3. Capacidad de ejercer una mayor influencia.

Quiquiera robarle una porción del mercado a la competencia, tendrá que superar los tres elementos anteriores. Sin embargo, para conservar la porción de mercado actual, es preciso ofrecerles mayores beneficios a los clientes:

1. Excelencia operativa: ser capaz de ofrecer mejores precios o mayor calidad gracias a una mejor integración de la cadena de suministros.
2. Producto líder: es preciso ofrecer la última tecnología antes de que alguien ofrezca un producto de nueva generación.
3. Personalización: ofrecer a los clientes un producto que solucione todos sus problemas.

## 2. Comprar una porción de mercado adquiriendo a la competencia

En general, hay dos posibilidades:

1. Integración industrial: consiste en adquirir operaciones fragmentarias en la industria para crear una empresa más grande que cuente con una mayor economía de escala.
2. Adquisición propiamente hablando: consiste en adquirir una compañía rival, integrar sus clientes a nuestras operaciones y dejar de operar la compañía que ha sido comprada.

La integración industrial funciona bien al principio, pero tras un tiempo, la gerencia ha estado tan absorta en integrar las nuevas compañías, que nunca se logra la economía de escala. En cambio, las adquisiciones sin más funcionan si se cumplen las siguientes tres condiciones:

1. No debemos pagar un precio especial por los nuevos clientes: es decir, los clientes pueden ser adquiridos por un costo neto que refleje genuinamente su valor económico futuro para la compañía.
2. El modelo operativo de la compañía que está adquiriendo debe ser lo suficientemente robusto como para que los nuevos clientes puedan ser incluidos en los procesos comerciales existentes.
3. La gerencia sabe cómo hacer que el proceso de adquisición funcione rápida y efectivamente.

### Posiciónese donde habrá crecimiento

Si logramos establecer qué sector del mercado crecerá y nos logramos insertar en él, carecerá de importancia que la competencia domine todos los demás sectores. Inmediatamente sobrepasaremos a la competencia gracias a nuestro posicionamiento. El negocio crecerá rápidamente con sólo cambiar nuestra mezcla de mercado e invadir el segmento en auge.

El secreto está en detectar segmentos en crecimiento antes de que sean detectados por la competencia. Para tal fin, debemos

organizar nuestro tren gerencial de modo que pueda incrementar tres indicadores propios de los mercados en crecimiento:

1. Cambios en los intereses de los clientes: esto puede acelerar un crecimiento sustancial en otros segmentos.
2. Innovaciones que generen una desbandada: cuando los beneficios del cliente aumentan en un segmento dado, el entusiasmo contagiará a todos los posibles interesados. Dicho aumento puede ser propiciado por:
  - 2.1. Grandes avances tecnológicos.
  - 2.2. Mejora de los procesos comerciales.
  - 2.3. Adopción de un nuevo modelo comercial.
3. Tendencias demográficas: si un gran número de personas está experimentando un gran cambio en sus vidas, debemos estar alertas, pues este tipo de cambios siempre genera grandes oportunidades en lo que a posicionarse se refiere. Estos cambios suelen ser el resultado de:
  - 3.1. Grandes grupos que pasan a una nueva etapa de vida.
  - 3.2. Patrones migratorios.
  - 3.3. Disponibilidad de nuevas oportunidades de empleo.

### Invadir los mercados adyacentes

Cada mercado tiene su distintivo conjunto de estructuras de costos, competidores, clientes y capacidades operativas.

Si no se producen variaciones en estos factores, tendremos un solo mercado. Si hay pequeñas variaciones, tendremos diversos segmentos en un mismo mercado. Si hay grandes diferencias y grandes similitudes, tenemos un mercado adyacente. Ej: el mercado de los videojuegos y al de los aparatos electrónicos. Hay suficientes diferencias para hacerlo un mercado separado, pero suficientes similitudes para que sea familiar.

Cualquier empresa que desee entrar en un mercado adyacente, deberá responder las siguientes preguntas:

1. ¿Ofrece este mercado suficientes oportunidades de crecimiento y rentabilidad como para que merezca la pena entrar en él?: es decir, ¿los posibles beneficios compensan nuestro tiempo y esfuerzo? Si el mercado adyacente es estable, los competidores involucrados no se rendirán sin dar la pelea. Por el contrario, sacrificarán ganancias a corto plazo para mantener la competencia fuera de los límites del mercado. Así pues, debemos determinar si el mercado es lo suficientemente grande como para que merezca la pena enfrascarse en una batalla. Normalmente esto es difícil de estimar.

Por otra parte, tenemos el problema de que conocemos el mercado sólo en teoría. La competencia conoce mejor el terreno. Lo ideal es entrar en un mercado adyacente cuando la competencia no tenga tiempo de encargarse de los nuevos participantes, pues está ocupada luchando contra otros competidores o tratando de adaptarse a los cambios.

2. Si entramos a este mercado, ¿cuál será nuestra principal ventaja competitiva?: entrar a un mercado adyacente sólo

tendrá sentido si contamos con una ventaja competitiva que nos convierta en los líderes. Si sus ventajas no son tangibles o prácticas, será muy difícil superar a los demás.

3. ¿Podremos igualar las características de los competidores presentes y futuros en este mercado?: en otras palabras, ¿podremos igualar los niveles de calidad propios de este mercado? Para tal fin, debemos contar con:

- 3.1. Tecnología comparable: para impulsar los productos y servicios que pretendemos vender.
- 3.2. Relaciones con los proveedores: y otros representantes de la industria con los que tendremos que lidiar.
- 3.3. Un modelo de negocios que cree beneficios para los clientes, los inversionistas y los accionistas.

### Invertir constantemente en nuevos negocios

Asumir un nuevo negocio en una industria completamente diferente es una estrategia de crecimiento muy arriesgada. A menos que sepamos lo que estamos haciendo y contemos con los recursos financieros y humanos necesarios, es muy fácil malgastar otros recursos sin generar un crecimiento significativo. Esta situación requiere más la mente de un inversionista que la de un gerente:

1. Los grandes gerentes sienten pasión por el negocio en el que están. Les encanta superar retos y aprender sobre productos y mercados. Son optimistas ante los proyectos.
2. Los inversionistas exitosos son objetivos ante todo. Mantienen sus sentimientos fuera de sus decisiones. Son realistas y cínicos. Un buen inversionista desechará cientos de oportunidades hasta encontrar la que le gusta.

Los inversionistas que logran echar a andar una adquisición, normalmente siguen las siguientes reglas:

1. Nunca pagar de más por un nuevo negocio: si el precio es demasiado elevado, váyase. Habrá otras oportunidades mañana, no estamos obligados a cerrar un negocio hoy. Se dejan guiar por la lógica y nunca por sus sentimientos. Así que, si los números no cuadran, los inversionistas están preparados para buscar otro negocio.
2. Manténgalo sencillo: pues, mientras más complicada sea la estrategia del negocio, más difícil será implementarla. Busque negocios y mercados en los que el mejoramiento de las operaciones suponga un incremento futuro de las ventas y de las ganancias. No se enfrasque en negocios que requieren de grandes innovaciones para ser rentables.
3. Asóciese con el tren gerencial de la compañía que está adquiriendo: los inversionistas pasan tanto tiempo analizando un negocio como evaluando su equipo gerencial. La adquisición es en realidad una asociación con el equipo gerencial de la empresa que será adquirida. Si a los gerentes no les gusta la idea de trabajar junto a los nuevos propietarios, los inversionistas buscarán otra oportunidad.

Las compañías que crecen exitosamente gracias a la adquisición de empresas, suelen tener tres habilidades:

1. Son capaces de identificar el negocio y el mercado correcto en un mercado determinado: naturalmente, el mercado correcto en este contexto es un mercado en crecimiento. Una vez que hemos encontrado el mercado correcto, debemos encontrar una compañía a ser adquirida. Los inversionistas toman en cuenta tres factores:

- 1.1. El posicionamiento de la compañía: cuál es su actual flujo de caja, cuáles son los nichos a los que está sirviendo, cómo se vislumbra su futuro.
- 1.2. La calidad del tren gerencial: si son capaces de adaptarse a los cambios, entre otras cosas.
- 1.3. El plan estratégico de la compañía: si es práctico y simple como para que pueda ser realizable.

2. Tienen experiencia y son competentes en lo que a valorar y estructurar adquisiciones se refiere: muchas compañías pagan grandes cantidades por sus adquisiciones. Esto sucede cuando las decisiones son tomadas con criterios gerenciales, en vez de tomando en cuenta las realidades del mercado. Estructurar un negocio es un arte por sí mismo.

3. Están dispuestas a ejercer control financiero, gerencial y estratégico sobre el negocio adquirido: es importante que el nuevo negocio camine por sí mismo sin que sea ayudado externamente. Por tanto, la nueva compañía debe operar independientemente, si bien sus gerentes deben estar emparentados con la compañía que hizo la adquisición.

### Contar con una cartera de negocios balanceada

A pesar de nuestras intenciones y esfuerzos, algunas de las estrategias de crecimiento funcionarán y otras no. Hasta el mejor plan de crecimiento puede venirse a menos por simple mala suerte o por factores fuera de nuestra esfera de acción. Por tanto, es conveniente ampliar las estrategias antes que disminuirlas. Toda estrategia de negocios enfrenta cuatro riesgos:

1. Demanda: los clientes siempre quieren más por su dinero. En algunas industrias la demanda es mayor que en otras.
2. Competencia: varía de industria en industria y dependerá de las nuevas tecnologías y el modo en que estas cambian la dinámica del mercado.
3. Implementación: las compañías más efectivas son las que se concentran en hacer bien algunas cosas, en vez de tratar de hacer de todo para todo el mundo.
4. Operaciones: aun cuando el negocio esté bien implementado, habrá la posibilidad de que la logística falle, los servicios no funcionen y surjan problemas de manufactura.

Las compañías astutas no ponen en práctica una o dos estrategias de crecimiento y esperan a que pase lo mejor; ponen en práctica una cartera de estrategias separadas. Esto es similar a lo que hace un capitalista de riesgo: destinar capital y recursos a una cartera de oportunidades de inversión. Si una de ellas

fracasa, es rápidamente eliminada para que no cause mayor impacto en las demás.

Con el fin de que este método funcione adecuadamente, es preciso prestarle atención a cuatro áreas fundamentales:

1. La cartera debe estar integrada de modo que pueda soportar cambios: las iniciativas de crecimiento deben ser constantemente revisadas para afinar los desperfectos que pudieran aparecer. Cuando los mercados desaceleran, las iniciativas en mercados adyacentes deben ser puestas al frente. Las estrategias deben adaptarse a los mercados y no al contrario.
2. Con el fin de reducir el riesgo, la cartera debe ser diversificada: los grandes gerentes ponen en práctica a la vez las cinco estrategias de crecimiento presentadas aquí. Estas son complementarias y pueden ser coordinadas. De este modo, el surgimiento de problemas en una de las estrategias no afectará el crecimiento en general.
3. Contar con un tren gerencial talentoso: esta es una diferencia fundamental entre una cartera de inversiones y una cartera de crecimiento. Cuando compramos acciones, ya no hay nada más que hacer: el retorno dependerá de la habilidad de gerentes distantes. En cambio, cuando se trata de crecimiento, los logros dependerán de los gerentes de nuestra compañía. El modo en que nuestros gerentes respondan a la competencia, los cambios en las preferencias de los clientes y otros factores no previstos, determinará la consecución de los objetivos de crecimiento.
4. Contar con un efectivo sistema de distribución de información: la mayoría de las empresas poseen un sistema para controlar su desempeño financiero. Asimismo, las empresas deben contar con un sistema paralelo que permita supervisar el crecimiento sobre la base de información precisa detallada y oportuna. Es preciso determinar:
  - 4.1. La tasa de crecimiento en cada segmento de mercado.

- 4.2. Nuestra porción de mercado en cada segmento.
- 4.3. El balance de las diversas iniciativas de crecimiento.
- 4.4. Cantidad de clientes que cambian de opinión en cada segmento.
- 4.5. Las ganancias producto del crecimiento en cada segmento.
- 4.6. El número de nuevos clientes que hemos obtenido.

Una vez que logremos recabar esta información, será posible establecer objetivos específicos en cada iniciativa de crecimiento. Además, de este modo es más sencillo delegar tareas.

Mantenga en mente que el crecimiento es un proceso acumulativo que implica procesos anteriores de crecimiento. Mientras más crezca una compañía, más fácil será mantener el crecimiento en el futuro. El crecimiento de un negocio está dominado por tres ciclos virtuosos que actúan como catalizadores:

1. Económico: un rápido crecimiento implica mayores ganancias, lo que supone un aumento en los precios de las acciones. Altos precios accionarios permiten conseguir dinero más fácilmente; mayor será la inversión que hará, lo que impulsará un mayor crecimiento futuro.
2. Impulso: un rápido crecimiento siempre atrae la atención de los clientes y mejora la reputación de la compañía. Una mayor confianza de parte de los clientes implica que más clientes querrán hacer negocio con nosotros, lo que implica, a su vez, un mayor crecimiento.
3. Oportunidad: el crecimiento siempre genera mayores oportunidades de ser ascendido, lo que aumenta la moral. Una moral alta implica que el personal se sentirá estimulado a innovar y mejorar la productividad, lo que supone mejores beneficios para el cliente; mientras más atractivos sean los beneficios más clientes aparecerán en el horizonte.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Double-Digit Growth

**Editorial:** Portfolio

**Publicado el:** agosto de 2003

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=326>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.