



improven

10+1 remedios para errores típicos de gestión empresarial

Abril 2008

"Transformamos organizaciones"



improven

Índice

1. Antecedentes
2. 10 Remedios
3. Resumen
4. +1

Antecedentes

Los chinos, el gas, el gobierno, los tipos de interés, la crisis inmobiliaria, la globalización, el petróleo, el agua, el ave, la deslealtad del empleado, etc..

Todos tenemos buenos motivos para quejarnos del entorno.

¿Qué podemos hacer para mantener la **competitividad** de nuestros negocios y su **rentabilidad**?



Antecedentes

- El entorno, no lo podemos cambiar...
- ¿De que sirve lamentarse?
- ¿Podemos quedarnos parado, a verlas venir?
- No parece muy sano, esperar que las cosas sean fáciles.

Antecedentes

- Atravesamos un **ciclo de ajuste** = esto es una oportunidad.
- Agenda propuesta por Improven
 - El mercado ha cambiado, **ahora toca gestionar** y trabajar de manera **diferente**.
 - Revisar y clarificar nuestras **estrategias**, focalizarnos en nuestras **capacidades**, y **profesionalizar la gestión**.
 - Adquirir **músculo financiero y tamaño**, para con todo ser **más competitivos**.

Y... revise cómo esta en relación con los 10 grandes remedios.



“Si quieres obtener resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” - Albert Einstein



improven

Índice

1. Antecedentes
2. 10 Remedios
3. Resumen
4. +1

1: No improvise, sepa donde va

- El **63%** de las empresas **no tiene Plan**. Sin Plan definido a 3 años, la probabilidad de no llegar a ninguna parte es muy alta.
- Sígalo a rajatabla, revise su vigencia. Cuando las cosas no parecen claras, lo importante es **“ver la luz al final del túnel, aunque este parezca muy oscuro”**.
- **No improvisar ayuda a ser optimista**. Es más sano para las ideas y para la organización. Tener un líder optimista con las ideas claras se contagia y multiplica los resultados.
- Ayuda en la relación con jugadores clave, **proveedores, banca, clientes...** Identifique riesgos y oportunidades en todas las **relaciones**.



1: No improvise, sepa donde va

- Las empresas deben **adquirir más tamaño y volumen para alcanzar la eficiencia**, pero creando estructuras que les permitan alcanzar la rentabilidad.
- Crecer mediante **procesos de concentración**, ayuda a crear **sinergias en marca, organización y operaciones**.
- **¡Pero no a cualquier precio!** 50% de las operaciones corporativas destruyen valor.
 - Operaciones mal planteadas por falta de experiencia.
 - Problemas de integración cultural entre las compañías participantes.
 - Sobreestimación de las sinergias.
 - Precio excesivo. Proyecciones muy optimistas.
 - Incorrecta definición de los objetivos económicos y/o financieros perseguidos con la operación.



2: Tenga una agenda de reducción de costes

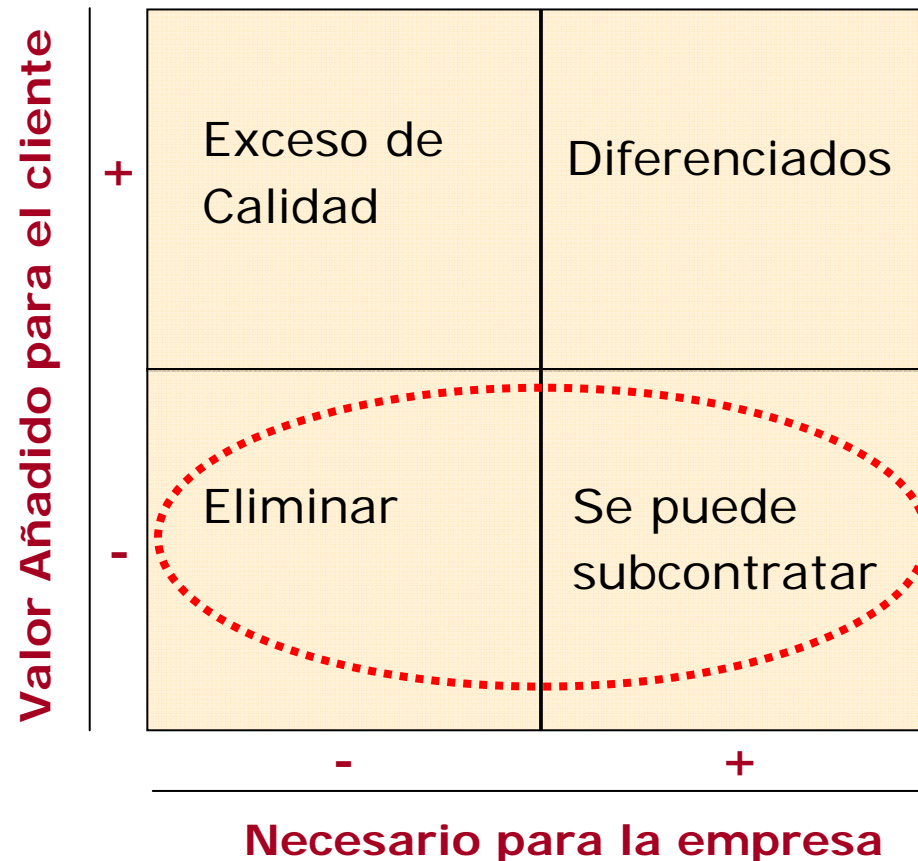
- La presión del mercado ha provocado que se han multiplicado las **actividades de servicio** y disparado los **costes indirectos** de las empresas.
- Para tomar buenas decisiones a la hora de llevar a cabo recortes, conviene antes:
 - Conocer con precisión la **rentabilidad** de nuestras unidades de negocio, líneas de fabricación, familias y productos, clientes, zonas, representantes, etc.
 - **Racionalizar el proceso** de reducción de costes = con una visión de medio/largo plazo y en actividades que aportan poco valor al cliente

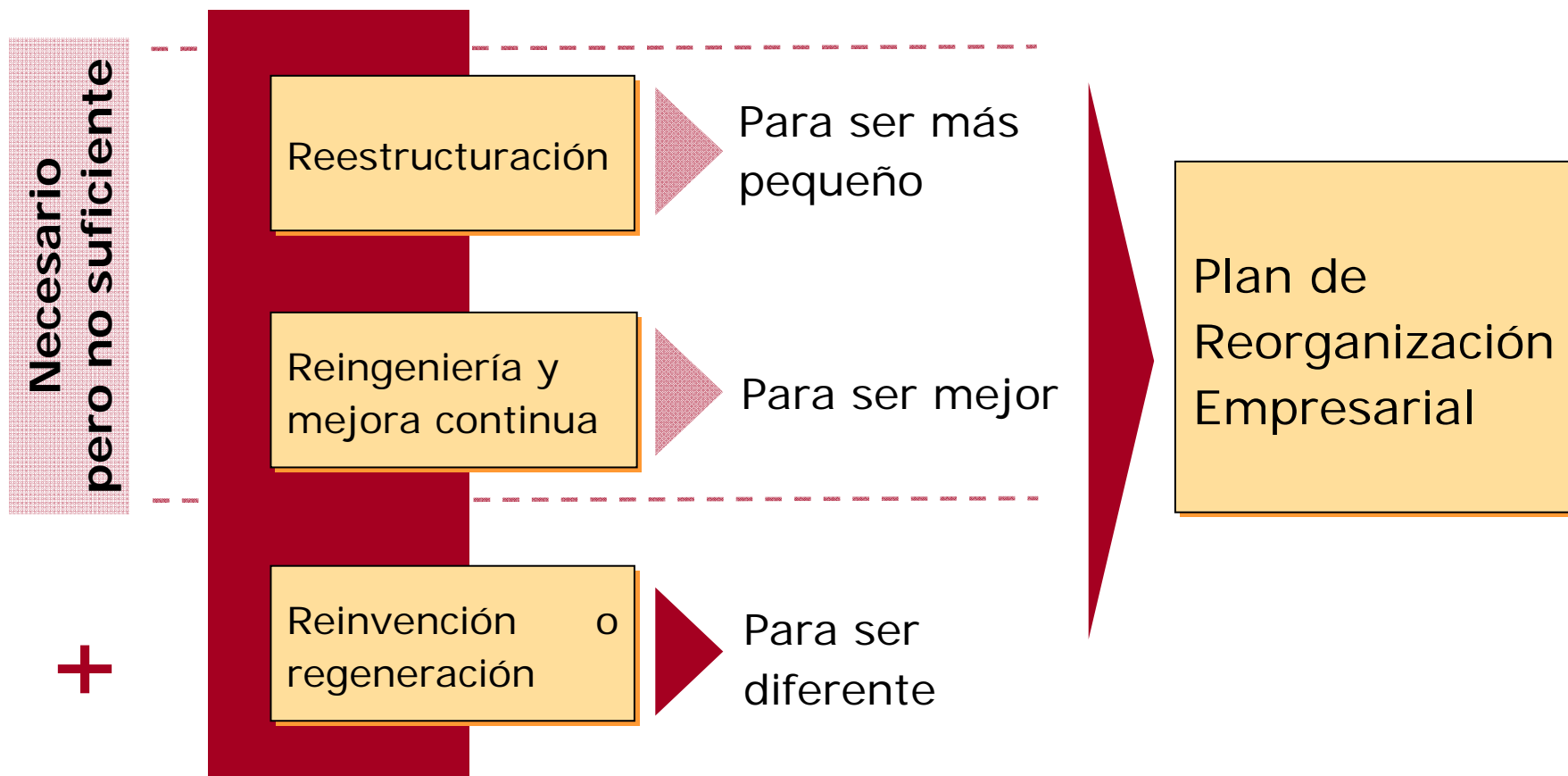
Como definición, hay que tener siempre una persona menos de las estrictamente necesarias.



2: Tenga una agenda de reducción de costes

- Identificar el **aporte de valor** para los clientes de las actividades de la empresa.
- Es clave dar prioridad, y/o **concentrar recursos y tiempo directivo** en todo aquello que el cliente percibe como importante y diferenciador, el resto se debe cuestionar.
- O somos capaces de demostrar que tienen "valor de cliente" determinadas operaciones, o lo mejor es que vayamos **pensando cómo y cuando sacarlas**.





Un proceso de **reestructuración de plantilla** no se entiende sin no tiene cabida dentro de un **Plan de Reorganización Empresarial** y de **mejora continua**.



3: ¿Esta vigente su propuesta de valor?

- ¿Tiene el mercado **buenas razones** para seguir comprándonos?
- Además de sobresalir en Calidad, Servicio, Atención, Precio, etc... nuestra propuesta de valor debe contener los elementos que **nos hacen diferente** en el mercado, características que nos **hacen únicos** frente a los competidores. Es la clave del discurso comercial.
- **Cuestionar los inductores de la ecuación de valor** desde la perspectiva del cliente (establecer mecanismos que monitoricen regularmente lo que piensan los clientes que compran y los que no).

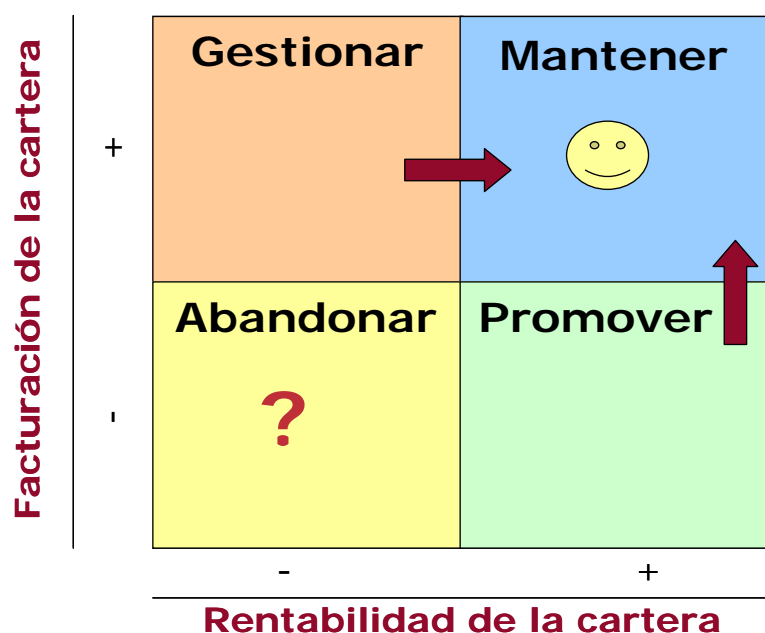


4: Elija sus clientes

- **Discriminar los clientes, y focalizarse en los mejores.** Es un error tratar los clientes por igual.
- Según nuestra experiencia en empresas, aproximadamente **el 30% de los clientes no son rentables** con lo que identificarlos y replantear las condiciones con ellos es una fuente impresionante de rentabilidad.
- **Acercarse** y centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que se sigue para satisfacerlas.
- **Tratar de manera preferente los más valiosos.** Segmentar y clasificar los clientes de manera a diseñar **planes de acción diferentes.**



4: Elija sus clientes



La clave está en asignar a cada segmento de clientes los recursos adecuados.



■ **Matriz de Facturación y Rentabilidad** para la evaluación de clientes según su contribución:

- Determinar umbrales de corte (de las dos dimensiones), considerando como parámetros la **facturación** y los **márgenes netos** de clientes.
- Los umbrales dependerán de las medias de facturación (en el sector o empresa) y de los objetivos de BAI de la empresa.
- Ubicar cada cliente (en € y %) en la matriz.
- Definir líneas de acción por cada grupo (**Carterización**).

5: Apuesta por el talento

- **Contrate y retenga al mejor talento.** En momentos turbulentos es indispensable contar con los mejores, que tengan unas condiciones muy competitivas.
- **Tenga en cada puesto a los mejores.** La diferenciación la marcan las personas (con talento), no los sistemas o los productos.
- Tenemos la responsabilidad de adquirir **tamaño empresarial** para que se **desarrolle el talento.**
- Saber **gestionar el cambio y comunicar bien, un plan claro** es clave en la retención del talento.

CAPACIDAD
×
COMPROMISO
×
**EXPECTATIVAS
ALINEADAS**

TALENTO



5: Apuesta por el talento

■ A nivel de organización:

- Revisar y **simplificar los organigramas**, definiendo una estructura organizativa óptima para su tamaño.
- Potenciar el organigrama con **perfiles “orientados al cliente”** e enriquecerlos de ejecutivos provenientes **de otros sectores**.
- Los estilos “muchos jefes y pocos indios” o “pocos jefes y muchos indios”, no funcionan con el talento. Un mando gestiona directamente **entre 5 y 8 personas**.
- **Implantar la Dirección por Objetivos** en todos los niveles de la organización.



Defina **primero** el **organigrama** necesario, y luego sitúe a las personas.



6: Profesionalice las ventas

- La fuerza de venta es hoy una **palanca clave para el crecimiento y la rentabilidad**. No se puede dejar en manos de artistas.
- Representa **hasta un 30% de los costes**.
- Captar clientes nuevos es **5 veces más caro** que mantener satisfechos y fieles a los actuales.
- Es clave mantener los clientes, maximizar su rentabilidad. Aprender a desarrollar **relaciones de continuidad**, con acciones que permitan aumentar su grado de satisfacción y lealtad, hasta llegar a **convertirlos en prescriptores**.
- Puede constituir una buena estrategia de **diferenciación** ya que el trato con el cliente es **difícilmente imitable por la competencia**.



<p>Definir los Segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar del mercado potencial, los segmentos de clientes objetivos, donde más probabilidad de éxito tiene de encajar nuestra propuesta de valor.
<p>Aproximarse a los segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Decidir para cada segmento, los canales de distribución que aseguren la mejor atención/valor para el cliente y la mayor facturación/conocimiento para la empresa.
<p>Organizar las ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dimensionar e ubicar los vendedores para garantizar la adecuada cobertura y esfuerzo tanto para los clientes actuales como para los potenciales.
<p>Carterizar los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poner en marcha acciones específicas de mkt y ventas, dependiendo de cada segmento o tipo de cliente, que maximicen los recursos y la rentabilidad.
<p>Seguimiento e indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir los indicadores (resultados y actividad) por los que se van a medir a los vendedores, así como los arreglos formales y regulares de seguimiento.



5 etapas para maximizar las ventas

7: Vigile los precios

- La fijación de precios es un **factor clave para la rentabilidad de la empresa** (Mejora entre 2-4 puntos la cuenta de resultados).
- **El precio “lo fija el mercado”**. Debe relacionarse más con el **valor** de nuestra propuesta, que con nuestros costes de fabricación.
- El **benchmarking de precios** permite conocer de forma continua precios de nuestros competidores por zonas, productos, y evaluar si los nuestros son los correctos para el posicionamiento deseado.
- Tener clara la tarifa de cada producto **en la fase de diseño del mismo**. Se trata de una característica a la que debe amoldarse producción.

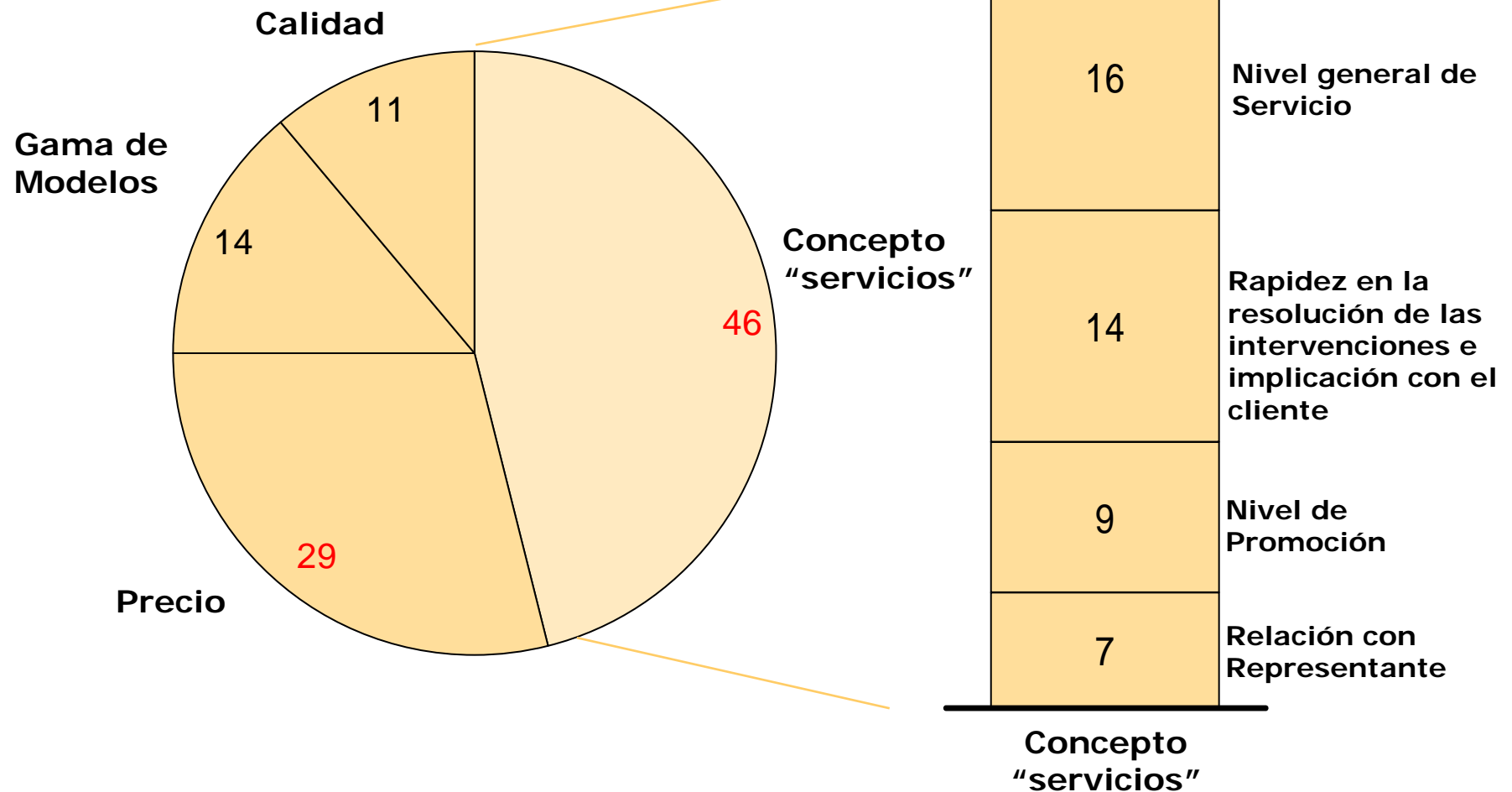
No se puede dejar este proceso en manos del área comercial.



10+1 remedios

Encuesta sobre Criterios de Compra (en %)

Estudio Improven 2007 (647 entrevistas)



8: Escuche a sus clientes

- “Hablar menos” y “escuchar más”.
- Sitúe al cliente **en el centro de la estrategia de nuestro negocio**:
 - Saber **porqué** compra (motivos),
 - Saber **preferencias** de servicio, entrega,...
 - Saber **cuando** y **cómo** compra (hábitos),
 - Ofrecerles el máximo valor.
- Reduzca los lanzamientos indiscriminados, de productos y buscar **aumentar las probabilidades de éxito**, y su eficiencia. El **40%** de los lanzamientos no alcanzan ventas mínimas que los rentabilicen.
- Incorpore el concepto de **Ciclo de Vida de Producto**, arma esencial para decidir cuando se anulan productos y planificar el lanzamiento de “sustitutivos”.



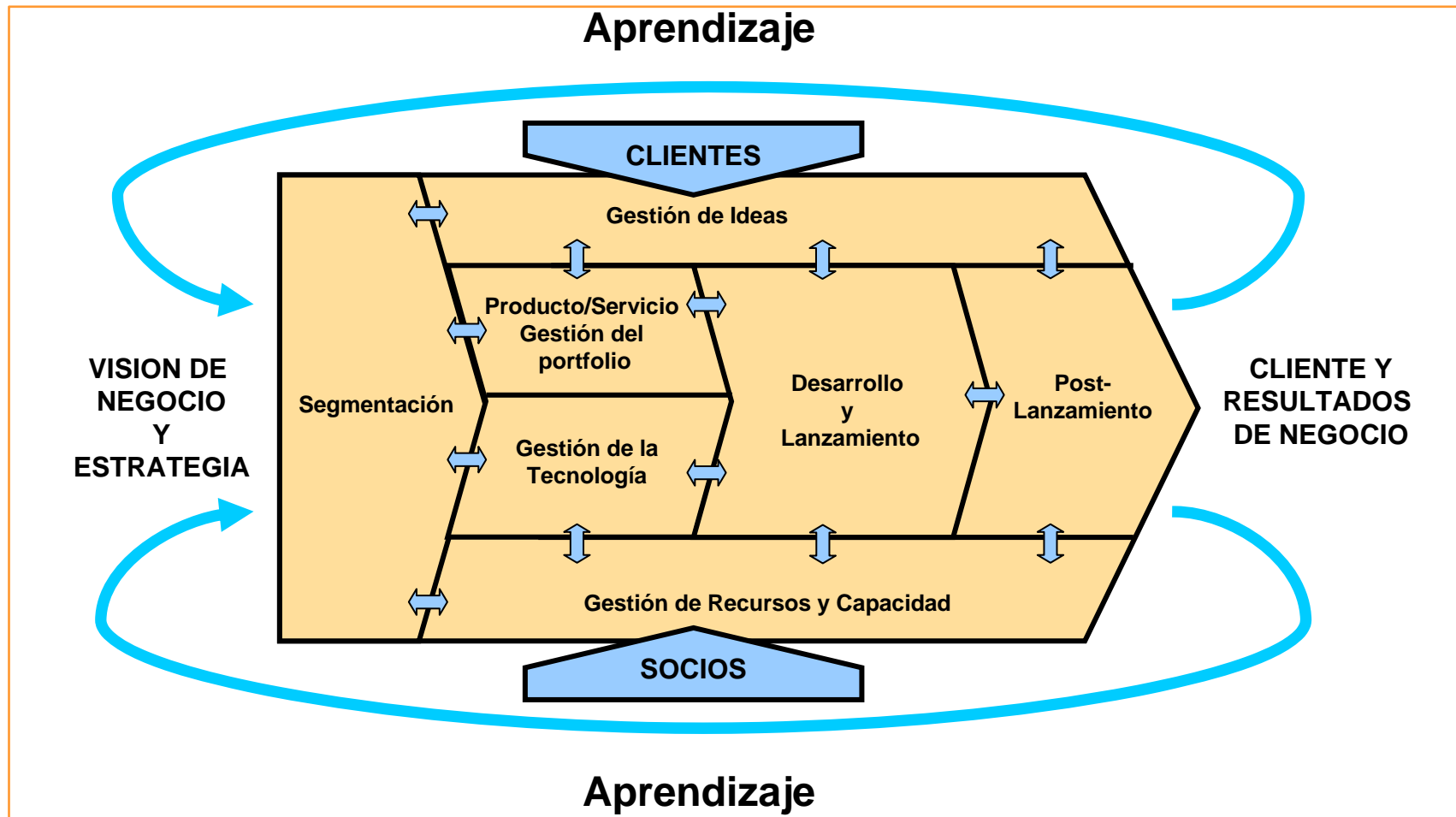
La única estrategia posible para una empresa es Marketing + Innovación, el resto son costes.

8: Escuche a sus clientes

- Cree una **metodología de desarrollo de producto** donde se planteen todos los compromisos e hitos relevantes del proceso:
 - **Incorpore “al cliente”** en el proceso de diseño de producto.
 - **Establezca un Comité de Producto** (con representación de Marketing, Comercial, Producto y Producción).
 - Determine el **número óptimo de ciclos de producto** anuales.
 - Consensúe un **calendario de producto** con las partes implicadas, donde se fijen los timings de cada “fase” y fechas de las reuniones del comité.
 - Incorpore de la fase de **testeo de producto** antes de la aceptación del lanzamiento final del producto con el fin de aumentar la eficiencia en los lanzamientos.



8: Escuche a sus clientes

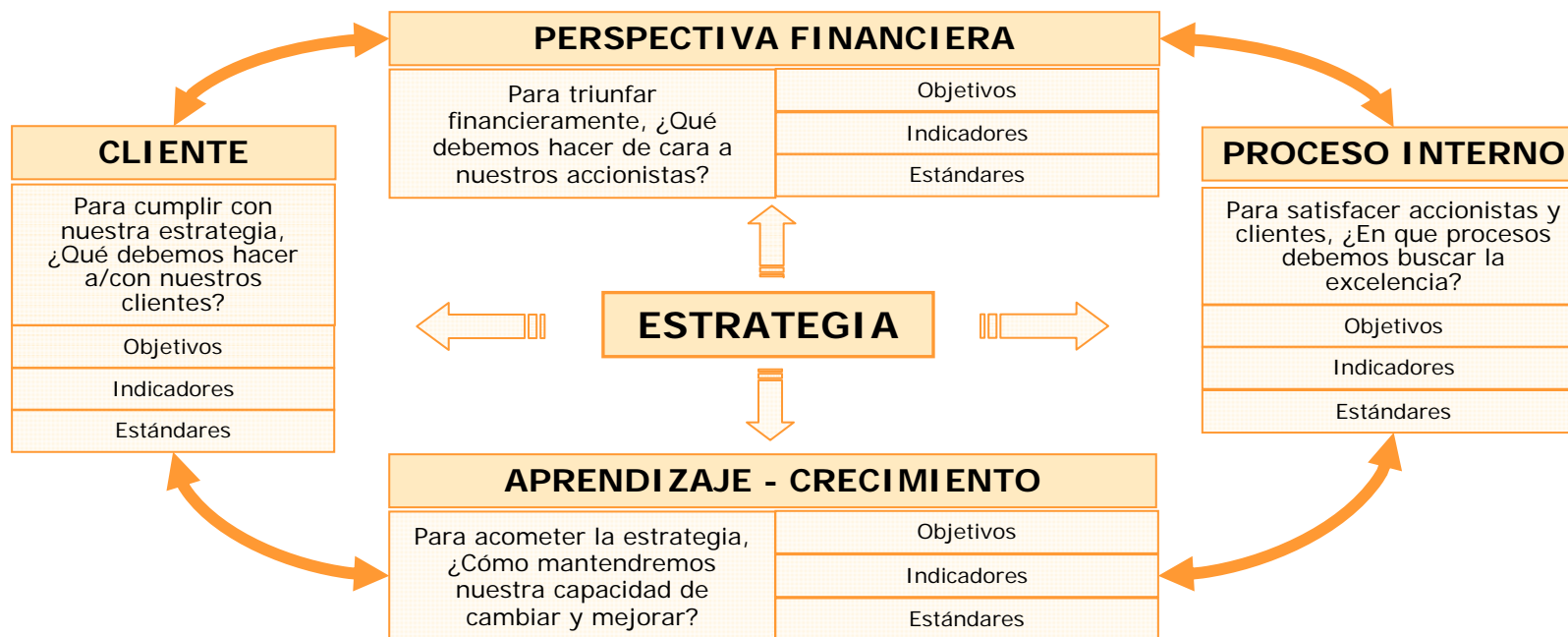


9: Lo que no se mide, no se gestiona

- **Sea más analítico.** En situaciones de cambio, es bueno cuestionarse lo que hacemos y como lo hacemos, pero siempre **refrendado en análisis y en datos para poder tomar las mejores decisiones** y no dejarse llevar por las “sensaciones del mercado”.
- El Cuadro de Mando **ayuda a seguir de manera eficaz la implantación de la estrategia.**
- El Cuadro de Mando más operativo es la **Cuenta de Resultados.**
- Sirve de **enlace, y de alineamiento,** entre los objetivos de la organización y las **acciones concretas** a emprender por parte de los empleados.



9: Lo que no se mide no se gestiona



El cuadro de mando integral **no** es un sistema de **medición**,
es un sistema de **gestión**.



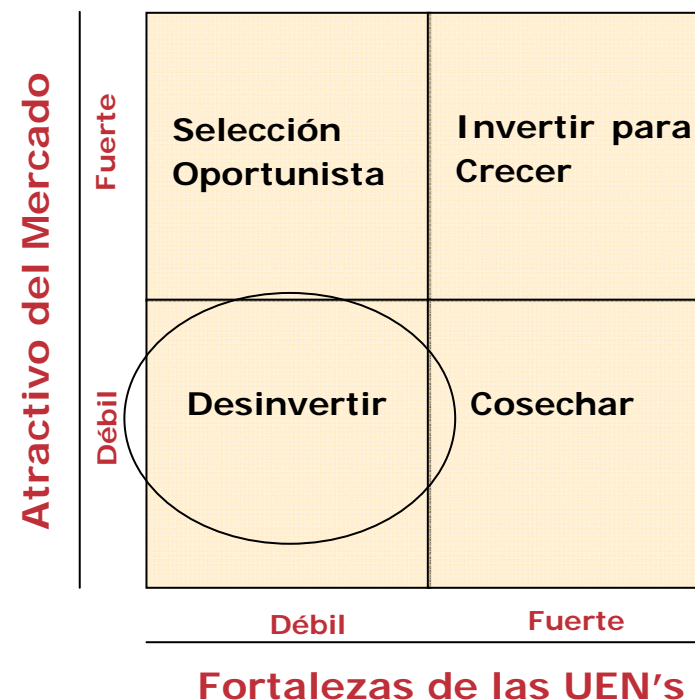
10: Sepa retirarse a tiempo

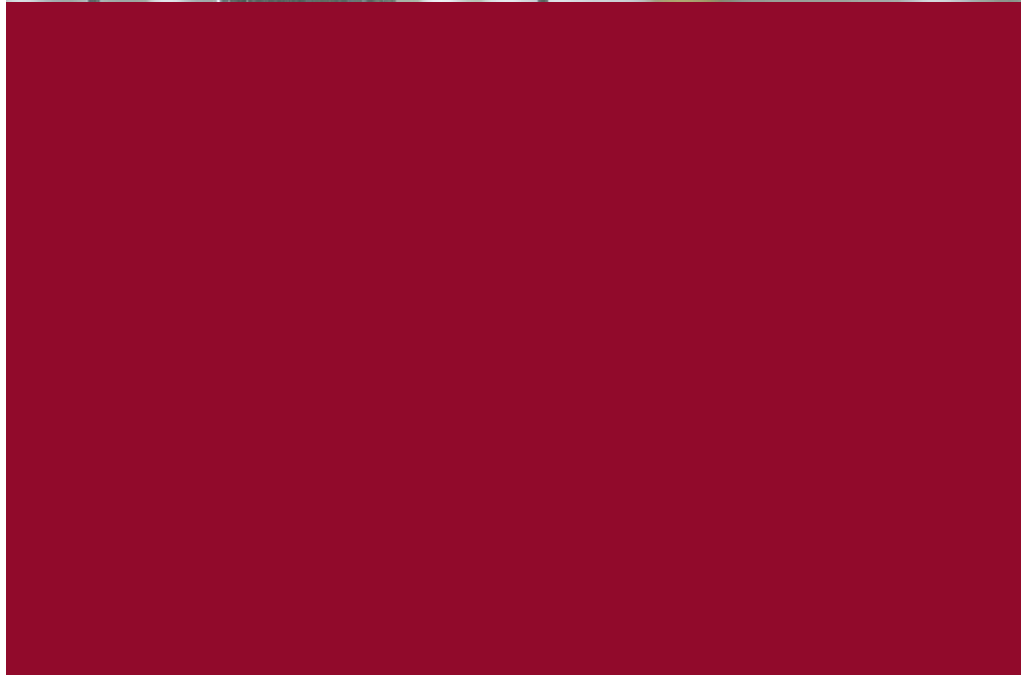
- Se habla mucho de cómo entrar a un nuevo negocio, pero **se habla muy poco de cómo, cuando y por qué tomar la decisión de salirse.**
- Los momentos turbulentos son un buen momento para **replantearse en qué negocios estar y en cuales no.** Tomar decisiones de salida es **habitual y sano**, e incluso entrar a negocios en los que no estamos y que se comporten bien en esos momentos.
- **Diversificar el mix de negocio** es fundamental para reducir el riesgo financiero y aprovechar las oportunidades que existen en el mercado.
- Otra clave consiste en diversificar sin poner en riesgo el negocio matriz **generando una estructura independiente y capacitada** para gestionarlos.



10: Sepa retirarse a tiempo

- Hay que tener una **perspectiva de creación de valor** para tomar esta decisión. Son muchos los negocios que **aunque con una buena cuenta de resultados, no son demasiado interesantes**.
- “No ponga dinero bueno sobre dinero malo”.
- **Analice con objetividad**, evite el efecto “buscar los datos para que me dé el resultado que yo quiero”
- Entre cerrar o vender, **siempre es mejor vender** porque será más rentable y menos traumático que cerrar.





improven

Índice

1. Antecedentes
2. 10 Remedios
3. Resumen
4. +1

- 1 No improvise, sepa donde va
- 2 Tenga una agenda de reducción de costes
- 3 ¿Esta vigente su propuesta de valor?
- 4 Elija sus clientes
- 5 Apueste por el talento

6 Profesionalice sus ventas

7 Vigile los precios

8 Escuche a sus clientes

9 Lo que no se mide no se gestiona

10 Sepa retirarse a tiempo



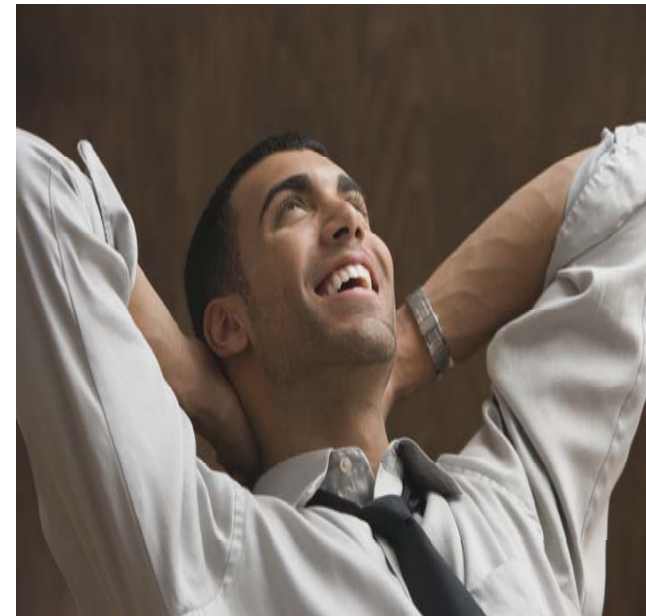
improven

Índice

1. Antecedentes
2. 10 Remedios
3. Resumen
4. +1

+1: ¡Ejecute, Ejecute, Ejecute!

- **Solo el 10%** de las estrategias formuladas se implanta efectivamente.
- El **gran desafío** en las empresas actuales, por falta de metodología, experiencia, tiempo o todo tipo de condicionamientos.
- Las **4 reglas clave** para gestionar el cambio en una organización, son:
 1. Aquello que **comprenden, creen y participan**.
 2. Lo que esta en sintonía con los sistemas de **medición**.
 3. Cuando están siendo **capacitadas** para ello.
 4. Cuando los **lideres impulsan** el cambio.



Apóyese en expertos que les ayude a llevar a cabo estos cambios





improven

Presentado por:

David Gandia

dgandia@improven.com

Móvil: 638.800.492

Teléfono 902 19 39 89

www.improven.com

VALENCIA

calle pascual y genís 1, planta 7
46002 valencia

MADRID

paseo de la castellana 141, planta 20
28046 madrid