



*Inspiramos
Estrategias*



Mente BS

Centro de conocimiento.



Harvard Business Review
América Latina

MarketBusting estrategias para un crecimiento excepcional

por Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan

Marzo 2005

Reimpresión R0503E-E

Una empresa no puede desempeñarse mejor que sus rivales si compite igual que ellos. Vuelva a concebir sus impulsores de utilidades, y dejará de ser un copión para transformarse en el líder de su sector.

MarketBusting

estrategias para un crecimiento excepcional

por Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan

Si a los líderes de una empresa se les concediera un único deseo, el más frecuente seguramente sería el de encontrar maneras confiables para crear nuevos negocios de crecimiento. El enorme interés que los actores de los negocios tienen en este asunto, que nosotros los académicos compartimos, nos llevó a realizar un gran estudio sobre exitosas movidas de crecimiento iniciadas por empresas establecidas en distintos sectores. Observamos una amplia gama de enfoques estratégicos hacia el crecimiento: desde cambios incrementales de bajo riesgo a cambios disruptivos de alto riesgo. A lo largo de nuestro estudio de tres años nos intrigó un enfoque que se situaba entre ambos extremos. A un alto nivel, esa estrategia es sobre redefinir los impulsores de las utilidades. A un nivel práctico se trata de realizar una serie de movimientos en apariencia muy simples: algunas empresas reconfiguraban su *unidad de negocios* (aquello por lo que cobran a sus clientes) para ajustarse

mejor a las necesidades del consumidor. Otras empresas ponían foco en *métricas clave* distintas a las de sus competidores, y con ello creaban un mejor diseño de negocios. Y otras ayudaban a los clientes a cambiar sus propias unidades de negocios o métricas clave. Una vez que comenzamos a mirar el crecimiento a través de este lente, encontramos historias de éxito en sectores que habían sido desechados como irremediablemente comoditizados o de poco atractivo estratégico. En unos pocos casos, las empresas que estudiamos tuvieron tanto éxito redefiniendo sus impulsores de utilidades que lograron transformar su sector.

Construir un modelo mejor

Es difícil imaginarse dos negocios más maduros que el del concreto premezclado y las reaseguradoras. Ambos sectores ya tienen más de 100 años y la competencia se

ha estabilizado. Las empresas ofrecen productos estandarizados y actúan conforme a reglas bien establecidas. Sin embargo, en ambos sectores identificamos empresas que disfrutaban de un crecimiento impresionante porque habían redefinido sus impulsores de utilidades, o porque habían cambiado su unidad de negocios y sus métricas clave.

Comencemos con el concreto. El problema del concreto premezclado es que es altamente perecedero. Comienza a endurecerse cuando se carga al camión y el productor cuenta con poco tiempo para llevarlo a destino. En México, al igual que en muchos países que se están urbanizando con rapidez, el tráfico, el tiempo y una labor de construcción impredecible contribuyen a que sea sumamente difícil planificar con precisión las entregas. De manera que un contratista puede hallarse con el concreto cuando la construcción aún no está preparada o, peor aún, tener a todos los obreros parados porque el concreto aún no ha llegado.

Lorenzo Zambrano, que en 1985 se convirtió en CEO de la compañía de cementos mexicana Cemex, decidió que tendría que haber una mejor manera de manejar el negocio. Cemex, como todas las cementeras tradicionales, vendía concreto por metro cúbico. Pero los clientes no valoraban tanto esta medida. Con razón, consideraban que el concreto era un producto comoditizado. Lo que sí valoraban eran las entregas (y Zambrano tuvo el buen olfato de comenzar a vender eso). En otras palabras, el volumen exacto de concreto entregado justo cuando se necesitaba. Para descubrir cómo lograr esa meta, la gente de Cemex estudió el funcionamiento de FedEx, empresas de entrega de pizzas y equipos de ambulancias. Al final, desarrollaron sistemas digitales que les permitieron ajustar en tiempo real el destino de los camiones. Aprendieron a optimizar los patrones de entrega en toda una región. Ahora podían atender a clientes que inesperadamente necesitaban concreto, muchas veces ocupando el despacho que otro cliente había pospuesto.

Hoy, Cemex puede entregar cemento en pocas horas, a veces incluso en minutos. Puede aceptar un número infinito de cambio de órdenes. Puede ayudar a sus clientes a anticipar la demanda y los requerimientos de flujo de caja. Cemex, que alguna vez fue una empresa regional que operaba en México, es ahora la tercera mayor empresa de concreto premezclado del mundo, con planes para conquistar el segundo lugar. En 2003 generó ingresos por US\$ 7.170 millones en 30 países, en gran

parte debido a su agresiva adquisición y transformación de empresas en economías emergentes.

Ahora veamos el mundo de las reaseguradoras, que venden pólizas de respaldo a las compañías de seguros de manera que éstas puedan cubrir clientes que de otra forma no aceptarían. Muchos clientes de las reaseguradoras comparten un problema. Ciertos tipos de seguros primarios, como los de vida, pueden permanecer activos durante décadas. Incluso cuando dejan de vender algún producto, las compañías necesitan respaldar las pólizas existentes. Por ello, muchas veces se ven forzadas a mantener procedimientos de control y contabilidad y sistemas computacionales anticuados. Estos pasivos de mantenimiento atan el capital y obstaculizan la eficacia competitiva.

Swiss Reinsurance Company (Swiss Re) reconoció una oportunidad en ayudar a las empresas de seguros a resolver el problema. La solución que dio fue un producto llamado “reaseguro administrativo”, o Admin Re. Con esta oferta, Swiss Re cambió su unidad de negocio. Ahora administra los seguros de vida y las pólizas de salud que sus clientes ya no venden. Swiss Re gestiona las pólizas usando procesos propios, a veces con la ayuda de socios administrativos.

Este nuevo servicio les ha permitido a los clientes de Swiss Re liberar capital y recursos humanos, al tiempo que les ha permitido eliminar sistemas computacionales anticuados. Estos beneficios aparecen en las métricas clave de la empresa de seguros, que también son los números que utilizan los analistas para medir su desempeño. Los beneficios también fluyen hacia Swiss Re. Desde que comenzó a ofrecer Admin Re hace siete años, la empresa ha adquirido 4,5 millones de pólizas, haciendo de este servicio una de sus líneas de negocios de más rápido crecimiento.

El lenguaje del crecimiento

Antes de comenzar con *cómo* reexaminar su unidad de negocio y las métricas clave asociadas –o las de sus clientes-, seamos claros de *qué* estamos hablando. A medida que los sectores surgen y evolucionan, la mayoría de los jugadores finalmente termina adoptando una unidad común de oferta. Los abogados venden unidades de tiempo (horas facturables), los productores de bienes de consumo venden barras de jabón y cajas de cereales, las aerolíneas venden viajes a los pasajeros, y así sigue. Todas éstas son unidades de negocio, la base fundamen-

Rita Gunther McGrath (rdm20@columbia.edu) es profesora asociada de management en la Graduate School of Business de Columbia University, en Nueva York. *Ian C. MacMillan* (macmilli@wharton.upenn.edu) es Fred R. Sullivan Professor de gestión emprendedora en Wharton School de University of Pennsylvania, en Filadelfia. Ambos son coautores de *MarketBusters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth*, que será publicado por Harvard Business School Press.

tal para las transacciones entre compradores y vendedores.

Con cada una se asocia un conjunto de indicadores, que nosotros llamamos métricas clave, que puede ser usado para evaluar qué tan bien lo está haciendo una empresa respecto a sus impulsores de utilidades. Así, las métricas clave para un estudio de abogados contienen el porcentaje de horas totales facturables que realmente

se facturaron, honorarios promedio por empleado y por hora, costos administrativos por unidad de ingresos. Las métricas clave para los productores de bienes de consumo incluyen activos y rotación de inventario, proporciones de capital de trabajo, márgenes promedio y utilización de productos. Para las aerolíneas algunas métricas son costo por milla volada por el pasajero y rentabilidad por asiento. Se está haciendo una idea.

Estrategias de MARKET BUSTING

Al investigar el crecimiento organizacional queríamos entender una gama de estrategias que sostendrían un crecimiento orgánico y rentable. Decidimos llamar esas estrategias MarketBusters. Para calificar como un ejemplo de MarketBusting una empresa necesitaba:

- Un incremento de 2% en la participación de mercado dentro de un año;
- Un crecimiento anual de 10% o más en ventas o entregas durante los últimos dos años;
- Un crecimiento anual de ventas o entregas 5% superior al crecimiento de todo el mercado.

Identificamos cinco estrategias de MarketBusting. Este artículo examina en profundidad una de ellas: redefinir los impulsores de utilidades al reconfigurar una unidad de negocio o al reenfocar las **métricas clave** distintivas que impulsan el crecimiento. Aquí se describen brevemente las cinco estrategias.

Foco	Estrategia	Descripción	Ejemplo
Clientes	Transformar la experiencia del cliente	Cambiar de manera dramática la forma en que los clientes satisfacen sus necesidades	Coinstar (US\$ 176 millones en ingresos) convierte, de manera conveniente, el dinero sencillo de los clientes. Ha colocado unas 10.000 máquinas de conversión en lugares fáciles de encontrar, como supermercados.
Productos y servicios	Transformar su oferta	Compare los atributos de sus productos y servicios con los de sus competidores. Clasifique los atributos en tres categorías: básica, diferenciador y energizante. Descubra cómo hacer cambios para tener ventajas sobre sus rivales.	SpinBrush, el cepillo de dientes eléctrico de Procter & Gamble que funciona con baterías, le ofrece al consumidor la experiencia de un cepillado eléctrico por el precio de un cepillo manual sofisticado.
Métricas clave	Redefinir los impulsores de utilidades de su negocio	Identifique las cosas fundamentales por las cuales cobra a sus clientes (su unidad de negocio) y las métricas clave que usa para medir la rentabilidad de sus ventas. Cambie una cosa o ambas para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.	En vez de despachar tanques de gas licuado a sus consumidores, Air Products instala generadores industriales de gas en las instalaciones de los clientes.
Dinámicas del sector	Anticipar y aprovechar cambios en el sector	Si se está produciendo un giro grande en el sector, usted puede: provocar cambios disruptivos; capitalizar al ser el primero en implementar cambios o al reconocer con mayor claridad que sus competidores el alcance del giro; o explotar efectos de segundo orden.	A medida que el uso de Internet comenzó a despegar, Sealed Air Corporation anticipó la demanda por nuevas soluciones de embalaje. La empresa capturó ventajas sustanciales gracias a su rapidez de respuesta.
Oportunidades tectónicas	Crear una oferta radicalmente nueva	Estas oportunidades son grandes transformaciones, y no sólo extensiones de productos o mercados. Y son notoriamente difíciles de identificar si usted está en una empresa establecida. Observe lo que están haciendo los emprendedores en su sector respecto de la creación de nuevos productos y servicios, y vea si puede sobrepasarlos o adquirir esas empresas o sus tecnologías.	Subway se percató del deseo contradictorio de los consumidores de tener comidas bajas en calorías y la conveniencia de la comida rápida. Ante ello ha creado el concepto de "comida rápida sana", lo que ayudó a que sus ingresos subieran a US\$ 468 millones en 2003.

Muchas veces es posible hacer crecer un negocio al hacer una de dos cosas para su empresa (o sus clientes):

Cambiar su unidad de negocio para que refleje mejor el valor creado a los clientes. Probablemente también querrá cambiar cómo mide la efectividad de su desempeño.

Cambiar de manera radical su desempeño respecto a métricas clave existentes de tal forma que favorezca de manera única a su empresa.

Volviendo a nuestros ejemplos, la estrategia de Cemex fue tan poderosa porque la empresa cambió su foco de la venta de un commodity a la venta de algo que a los clientes realmente les importaba. En pocas palabras, la unidad de negocio se desplazó desde los metros cúbicos a la entrega. En cierta forma fue un cambio simple. Pero Cemex después orientó su información, logística e infraestructura de despachos hacia el concepto de la entrega, creando grandes cambios para la empresa y, en último término, para todo el sector. Swiss Re también agregó una nueva unidad al tradicional portafolio de productos de su sector, generando servicios para que sus clientes liberen capital y recursos (para una visión de los distintos enfoques al crecimiento, vea el recuadro “Estrategias de MarketBusting”).

Una alineación rentable

Cambiar la unidad de negocio o cambiar radicalmente las métricas clave puede ser una poderosa máquina de crecimiento, en especial para los primeros en hacerlo. Si usted logra descubrir con rapidez la forma de ayudar a mejorar el desempeño central de un cliente –como lo hicieron Cemex y Swiss Re–, las ataduras que lo paralizaban comenzarán a desvanecerse. Usted podrá cotizar sus productos con base en el valor que tengan para sus clientes, y no según la política de márgenes bajos de los commodities. Podrá ser más proactivo; su negocio y sus incentivos estarán alineados con lo que le importa a su cliente. En el mejor caso, podrá crear nuevo valor para los accionistas, porque estará expandiendo el fondo común de problemas que su compañía puede abordar.

Desde un punto de vista competitivo, los rivales tendrán dificultades en responder ante un cambio en la unidad de negocio, porque muchas veces éste ocurre sorpresivamente. Tome el caso del sector de los equipos médicos para diagnósticos por imagen. Digamos que un fabricante de equipos de imágenes descubre que a sus clientes, por ejemplo hospitales, realmente no les importan las máquinas en sí; pero los clientes tienen un mayor interés en la creación e interpretación de las imágenes que produce el equipo. Considere la ventaja que podría obtener el fabricante si pudiera descubrir cómo cambiar desde la venta de máquinas a la venta de servicios de

imágenes e interpretación. Si la empresa puede ejecutar de manera eficaz este giro, los clientes pagarán por lo que valoran: la imagen y lo que ésta significa para ellos. El fabricante también puede mejorar las métricas clave de sus clientes al eliminar los costos asociados a ser dueño de la máquina y mantenerla. Podría implementar una política de precios basada en el valor, y el cliente obtendría un mejor desempeño. Los competidores que todavía operan con el antiguo modelo ni siquiera *verían* la amenaza. ¿Y cómo podrían, si su análisis competitivo probablemente sólo toma en cuenta la venta de equipos?

Aun si los competidores descubren lo que usted está tramando, les tomará tiempo responder. En una empresa establecida, todo (la estructura de poder, los sistemas de incentivos, la fuerza de venta) gira en torno a la antigua unidad de negocio. Si usted cambia esa unidad y las capacidades que la acompañan, podrá crear barreras de entrada que durarán mucho tiempo, y hasta por siempre. En un estudio hallamos que incluso los productos bancarios de fácil imitación demoraban entre 12 a 18 meses en ser copiados, pese a que su amenaza competitiva era claramente visible para todos los participantes del sector.

Ocho jugadas para crecer

Hemos identificado ocho jugadas para que las empresas redefinan sus impulsores de utilidades y obtengan un crecimiento de bajo riesgo.

Cambiar la unidad de negocio. Ya hemos visto cómo repensar la unidad de negocio ayudó a Cemex a agitar la industria global del concreto premezclado. Una manera similar de pensar se está dando en muchos otros sectores. Cada vez más, las empresas se alejan de la venta de un producto, para internarse en la venta de una mezcla entre producto y servicio o incluso netamente servicios.

Madden Communications alguna vez fue una imprenta convencional que generaba sus ingresos al imprimir el material promocional de empresas. En 1998, John Donahugh, entonces un vendedor, visitó un supermercado para ver cómo se exhibía el material de su empresa. Pero el trabajo de Madden no estaba por ningún lado, y tampoco en varios otros supermercados que visitó después. Al final Donahugh y sus jefes descubrieron que ello no era poco común. Al operar con márgenes estrechos, muchos de los supermercados no podían darse el tiempo de exhibir adecuadamente el material promocional. Donahugh también descubrió que los clientes de Madden, principalmente empresas de bienes envasados, muchas veces ordenaban más material promocional del que necesitaban para evitar quedarse cortos. Así, se estaba malgastando dinero en material impreso que se exhibía mal o simplemente no se exhibía.

Hoy, los clientes de Madden ya no compran trabajos individuales de impresión. En su lugar contratan a la imprenta para imprimir el material promocional y manejar la distribución e instalación de esos materiales en terreno. Madden se centra ahora en unos pocos grandes clientes que están contentos de pagar más por un servicio mejorado. A los competidores de Madden les ha sido difícil responder a esta jugada, porque el nuevo negocio depende de nuevas capacidades, incluyendo la de conectarse con el cliente a un nivel de alta gerencia. Los ingresos de la imprenta crecieron de US\$ 10 millones en 1990 a US\$ 133 millones en 2004. Y ello en un sector que muchos consideraban completamente maduro.

Retener la unidad de negocio, pero mejorar radicalmente las métricas clave, en especial la productividad. No siempre tiene que hacer algo tan radical como poner de cabeza la manera en que su sector hace negocios. A veces puede generar un crecimiento dramático al hacer lo que está haciendo ahora, sólo que con una productividad mucho mayor. Para ello muchas empresas han encontrado ayuda en la digitalización.

Lamons Gasket Company es un buen ejemplo. Es una subsidiaria de MetalDyne que factura US\$ 80 millones al año. Lamons fabrica y distribuye soluciones de sellado estático para los sectores petroquímicos, refinamiento, nuclear, fabricación de equipos, y papel y celulosa. Vende más de 100.000 productos estandarizados y personalizados, incluyendo bienes de sellado, embalajes y tornillos. Hasta hace poco, tratar de saber qué querían comprar los clientes y hacerles llegar los artículos adecuados era un proceso terriblemente ineficiente en Lamons. Los clientes colocaban una orden por teléfono o fax, y un representante del servicio al cliente traducía esa información al formato y número de pieza de Lamons. En promedio, un pedido era menos de US\$ 500, pero demoraba 30 a 60 minutos en entrar al sistema. Este nivel de ineficiencia era devastador para las utilidades de Lamons y también era costoso para los clientes, que esperaban esos 30 a 60 minutos para asegurarse de que la orden entrase bien.

Entonces Lamons construyó un website para las ventas, y la habilidad de los clientes para encontrar, pedir y pagar por los bienes mejoró de manera dramática. Las mejoras en productividad contribuyeron considerablemente a los resultados de la empresa. Los clientes estaban tan conformes con sus propias ganancias en productividad, que contribuyeron a aumentar la participación de mercado de Lamons. Las tasas de retención de clientes también subieron, lo cual es vital para un negocio cuya estrategia depende de vender, repetidamente, a un gran número de pequeños clientes.

Aumentar la velocidad del flujo de caja. En algunos sectores las empresas pueden crear poderosas máquinas

de crecimiento al buscar maneras de trabajar más rápido, mucho más rápido. Aumentar la velocidad del flujo de caja es como pasar más veces por la Partida en un juego de Monopoly, recaudando más veces el monto asignado. Cuanto mayor sea la velocidad de su flujo de caja, menor será la necesidad de capital de trabajo y podrá usar con mayor eficacia sus activos. Y si también puede aumentar la velocidad del flujo de caja de su cliente, aún mejor.

En los últimos años, una estrategia popular entre los propietarios de inmuebles residenciales de Estados Unidos ha sido la de refinanciar sus hipotecas, impulsados por la caída en las tasas de interés y el aumento del valor inmobiliario. American Home Mortgage Holding (AHMH) encontró una manera de aprovecharse de esta oportunidad. Se centró intensamente en aumentar la velocidad de este proceso de refinanciamiento, construyendo sistemas que le convirtieron en uno de los proveedores de servicios más rápidos en todo el sector. La empresa trabaja estrechamente con grandes compañías de refinanciamiento, tales como Fannie Mae y la gubernamental Freddie Mac. Debido a que los sistemas de AHMH interactúan con los de otros proveedores, puede garantizar la conformidad del crédito, proponer negocios y transferir dinero con rapidez. Cuantos más negocios cierre en menos tiempo, mayor es su velocidad de flujo de caja. AHMH trabaja con rapidez al usar sistemas automatizados y al realizar gran parte de las transacciones con los clientes por medios electrónicos. La empresa origina y vende créditos hipotecarios través de su página web, que otorga a los clientes un acceso de 24 horas a los términos contractuales y tasas de interés. Los clientes pueden ver el estado de sus solicitudes pendientes, obtener reportes de crédito, calcular la factibilidad de financiarlo y preevaluar sus propias calificaciones.

AHMH no reinventó el negocio del financiamiento. Sencillamente reconoció una oportunidad y se centró fuertemente en una manera de beneficiarse de ésta. Así, la empresa pronostica crecer 28% al año y espera seguir con resultados operacionales por encima del promedio del sector.

Mejorar de manera dramática la utilización de activos. Para muchas empresas la métrica clave más importante es el retorno sobre los activos. La idea es agregar valor económico (expresado en términos de valor económico agregado, EVA) o, al menos, proveer un retorno sobre los fondos atados al capital (expresado como retorno sobre activos, ROA). Si puede reducir los activos involucrados en sus operaciones, mejorarán sus métricas clave relacionadas con la utilización de los activos. Si lo hace para sí mismo, tendrá accionistas felices. Si lo hace para sus clientes, tendrá clientes felices que lo recompensarán y, en último término, sus accionistas cosecharán los beneficios.

Considere las dos maneras en que Quanta Computer (una empresa de Taiwán fundada en 1988 por el emprendedor Barry Lam) redujo la intensidad de sus propios activos y los de sus clientes. Primero, la empresa atiende a muchas compañías de computadoras portátiles (Apple, Dell, Gateway, Fujitsu Siemens) como fabricante tercerizado y socio en diseño, lo que significa que distribuye sus activos invertidos en la manufactura con más eficacia de lo que cualquiera empresa podría hacer internamente. Segundo, Quanta permite que sus clientes reduzcan su intensidad en activos, ya que la usan a ella para fabricar algunos o todos los componentes que necesitan. Así, Quanta juega en ambos lados para reducir la intensidad de activos. Sus ventas excedieron los US\$ 4.000 millones en 2002.

Mejorar el desempeño del cliente. Como se vio en el ejemplo de Swiss Re, otra aplicación poderosa del análisis de métricas clave es poner foco en el cliente. Al ayudar a sus clientes a mejorar su desempeño, usted genera una base de clientes más sólida, rentable y leal, que estará más dispuesta a comprarle. En la medida que sus sistemas sean cruciales para la forma en que su cliente hace negocios, también logrará un cierto grado de sustentabilidad competitiva.

La empresa de mensajería UPS, por ejemplo, ha comenzado a bifurcarse de su negocio central para entrar a una variedad de servicios diseñados para ayudar a sus clientes a mejorar sus métricas clave. Bajo el título “Sincronizando el comercio”, UPS desempeña varios servicios que van mucho más allá de recoger y entregar paquetes. El año pasado, técnicos certificados de UPS comenzaron a hacer trabajos de reparación en computadoras portátiles Toshiba (funcionarios de Toshiba aseguran que la mayoría tiene entre ocho y diez años de experiencia en ello). Como dijo Mark Simons, un ejecutivo de la división de productos digitales de Toshiba, a una revista especializada: “Trasladar una unidad y obtener las piezas de repuesto consume gran parte del tiempo... pero el servicio en sí sólo toma alrededor de una hora”. Al hacerse cargo tanto del envío como de los aspectos de reparación, UPS quita algunos pasos del proceso, elimina la necesidad de los fabricantes de emplear un equipo de mantenimiento, integra las actividades de reparación y envío y, lo más importante, reduce el tiempo en que el dueño de la computadora no cuenta con ésta.

El proceso no sólo terceriza una tarea tediosa para los fabricantes de las computadoras (mejorando así su productividad, utilización de activos, y así), sino que también aumenta la satisfacción del consumidor final, generando de esta manera valor para las tres partes involucradas.

Mejorar la productividad personal del cliente. Lo que la productividad de los activos es para un cliente

comercial, conveniencia y ahorro de tiempo lo son para el consumidor. Cada vez que una empresa encuentre una manera de volver más conveniente un proceso complejo, podría ser capaz de hacer crecer su negocio. La mayoría de las personas puede enumerar rápidamente todo aquello que las saca de quicio respecto de una empresa, aunque sea bien intencionada. Los bancos y las compañías de seguros lo fuerzan a obtener información de terceros antes de hacer negocios con usted; las centrales de atención al cliente lo someten a voces de “marque 1, marque 2”; las empresas minoristas lo someten a las mismas filas largas, sin importar si usted compró un camión lleno de cosas o un solo artículo; y así sucesivamente. Resuelva estas irritaciones y los clientes responderán agradecidamente aumentando sus volúmenes de venta o pagándole más.

Así como AHMH descubrió cómo acelerar el refinanciamiento, la corredora hipotecaria LendingTree encontró la manera de hacer el proceso menos oneroso para los consumidores. A diferencia del modelo AHMH, en que la propia empresa es una corredora hipotecaria, LendingTree usa tecnología basada en la web para vincular a las redes de proveedores de hipotecas con el fin de entregar más opciones a los consumidores y mejorar la competitividad de las ofertas. La empresa envía propuestas a su red de prestamistas, que hacen sus ofertas. Los consumidores también pueden usar el servicio para escoger a partir de una lista de hipotecas, tarjetas de crédito, créditos automotrices, inmobiliarios y de consumo. El modelo de LendingTree otorga más poder a los que solicitan un préstamo, ya que los prestamistas tienen que ofrecerse ante ellos en vez de hacerlo al revés.

Los prestamistas participantes pagan una comisión de transacción a LendingTree. Los consumidores no pagan comisión. Entre 1998 y 2001, LendingTree procesó más de cinco millones de solicitudes de crédito y generó un volumen de transacciones de US\$ 10.000 millones. En 2003 fue comprada por InterActive Corporation, una adquisición que sin duda se vio impulsada por el crecimiento de las ventas de LendingTree: 74% entre 2001 y 2002.

Ayudar que el flujo de caja del cliente mejore. Como hemos visto, si usted puede ayudar a que sus clientes se vuelvan más rentables y eficientes, sólo tendrán buenas razones para hacer negocios con usted. La empresa de software SAS Institute creció rápidamente porque fue capaz de ayudar a sus clientes a tomar mejores decisiones con mayor rapidez, mejorando, en último término, la velocidad del flujo de caja de éstos. SAS ajustó muchas de sus aplicaciones de apoyo a decisiones en respuesta a la necesidad de sus clientes, y esa receptividad ha convertido a SAS en un socio estratégico para muchos de ellos.

SAS tiene una de las tasas de rotación de personal más bajas del sector, por lo que los empleados más antiguos

PREGUNTAS EXPLORATORIAS

Las siguientes interrogantes lo pueden ayudar a determinar la mejor manera de cambiar su unidad de negocio o métricas clave en la búsqueda del crecimiento sustentable y de bajo riesgo.

Cambie su unidad de negocios

- ★ ¿Puede cobrar de una manera distinta por aquello que ofrece?
- ★ ¿Puede incurrir de manera distinta en los costos y en la forma que realiza los pagos?
- ★ ¿Puede cobrar a los clientes por lo que ellos valoran en vez de por lo que usted tradicionalmente provee?
- ★ ¿Puede crear mejores incentivos para su gente si cambia la unidad de negocio?
- ★ ¿Sería más fácil para usted, o de explicar a sus clientes, si tuviese otra manera de cobrar por lo que usted vende?

Mejore las métricas de su productividad

- ★ ¿Puede usar las cinco R (remover, reemplazar, reducir, rediseñar, redistribuir) para mejorar de forma dramática su productividad?
- ★ ¿Puede mejorar dramáticamente su productividad al desarrollar tecnologías nuevas?
- ★ ¿Puede sobrepasar a su competencia en productividad? Busque especialmente situaciones en las que los recursos de su competencia están comprometidos en otras cosas, como en la integración de una fusión importante.
- ★ ¿Puede eliminar el desperdicio de tiempo y actividades repetitivas para mejorar su productividad? ¿Puede encontrar una manera de eliminar los costos de transacción (como evaluaciones internas y aprobaciones) automatizando algunas de sus prácticas internas de control?

Mejore la velocidad de su flujo de caja

- ★ ¿Puede eliminar o reducir inventario?
- ★ ¿Puede postergar pagos a terceros?
- ★ ¿Puede acelerar la facturación de sus clientes?
- ★ ¿Puede generar efectivo antes de incurrir en costos?
- ★ ¿Puede acelerar el ciclo de pedido de sus clientes?
- ★ ¿Puede ser pagado con mayor frecuencia a lo largo de la vigencia de un contrato?
- ★ ¿Puede automatizar el flujo de pagos de manera que los retrasos anuales no eviten la entrada del efectivo?
- ★ ¿Puede asegurar que su mecanismo de facturación es de fácil uso para sus clientes, de manera de no crear retrasos adicionales en los pagos?
- ★ ¿Puede ofrecer opciones de pago electrónico a sus clientes para apurarlos?
- ★ ¿Ha explorado tecnologías como depósito directo para acelerar los pagos?

Mejore la utilización de sus activos

- ★ ¿Puede reducir la intensidad de activos de su empresa al tercerizar algunas actividades?
- ★ ¿Puede eliminar la necesidad de poseer ciertos activos?
- ★ ¿Puede utilizar activos de otros cuando los necesita?
- ★ ¿Puede usar los activos de manera más eficaz, por ejemplo, empleando electrónica remota para operarlos?
- ★ ¿Puede agrupar sus activos con los de otras empresas y así reducir la intensidad de activos para todo el grupo?
- ★ ¿Puede cambiar activos fijos por activos variables al establecer, por ejemplo, contratos de utilización con ciertos proveedores para ciertos servicios?

Mejore las métricas clave de sus clientes

- ★ ¿Qué números buscan alcanzar sus clientes? (sea específico)
- ★ ¿Qué resultados están midiendo sus clientes?
- ★ ¿Cuáles son los indicadores clave de sus clientes?
- ★ ¿Puede pensar en maneras para mejorar los indicadores financieros, operacionales y de inversiones de sus clientes?
- ★ ¿Puede ayudar a sus clientes a lograr los números que desean en cuanto a participación de mercado, flujo de caja, EBITDA, crecimiento de los ingresos y utilidades?
- ★ ¿Puede ayudar a sus clientes para entender mejor lo que realmente impulsa el éxito en sus negocios?

Mejore la productividad personal de sus clientes

- ★ ¿Puede pensar en maneras para que el equipo de su cliente mejore la productividad laboral...
- ★ ... y en su vida privada?

Ayude a que el flujo de caja de los clientes mejore

- ★ ¿Puede ayudar al cliente a recibir efectivo antes y desembolsarlo más tarde?
- ★ ¿Puede ayudar al cliente a obtener mejores márgenes de sus propios clientes?

Mejore la utilización de activos de sus clientes

- ★ ¿Puede reducir los activos de su cliente?
- ★ ¿Puede ayudar al cliente para que use de manera más eficaz sus activos?
- ★ ¿Puede ayudar a su cliente a reducir su carga de activos fijos al tomar sus activos y cobrarle por su uso?

realmente saben cómo ayudar a sus clientes. La empresa exhibe una tasa de retención de clientes de 98% y ha disfrutado de un largo historial de sólidas utilidades. Su balance general está libre de deudas y proyecta una tasa de crecimiento anual por encima de 20%.

Reducir la intensidad de activos del cliente. Muchas veces le decimos a la gente de negocios: “Debería conocer el balance general de sus clientes mejor que ellos mismos”. Si encuentra una manera de reducir o mejorar la utilización de activos de su cliente, podrá beneficiarse con una mayor lealtad hacia su empresa. La división de locomotoras de General Electric (GE) decidió cambiar su unidad de negocio y vender a los ferrocarriles contratos de transporte, en vez de locomotoras. Eso permitió a las ferroviarias sacar las locomotoras de sus balances, para alegría de sus directores de finanzas.

Sacar buen provecho de estas ideas

Como dijimos al comienzo, redefinir su empresa al cambiar su unidad de negocio o sus métricas clave puede estar entre las formas menos riesgosas de crecer. ¿Por qué? Porque usted ya tiene gran parte de la información necesaria, no necesita inventar mercados nuevos y usted tiene interacciones con clientes que le pueden entregar los datos que requiere. El recuadro “Preguntas exploratorias” provee preguntas detalladas para pensar acerca de cada una de las ocho jugadas ya descritas. Pero antes de meterse a un nivel tan específico, usted deberá considerar cuidadosamente qué es su unidad de negocio, en qué se puede convertir, qué métricas clave ofrecen el mejor apalancamiento, y así sucesivamente. Para asistirlo en ese proceso, sugerimos un enfoque que hemos usado con nuestros clientes (si le sobran algunos empleados con MBA, ellos podrán hacer parte del trabajo analítico).

Identifique su unidad de negocios y las métricas clave asociadas. Debería ser fácil determinar su actual unidad de negocio. ¿Por qué cosa cobra? Cuando envía la factura a sus clientes, ¿qué es lo que cobra? Trate de expresarlo de la manera más sencilla posible: “Ganamos dinero al cobrar a nuestros clientes por_____”.

Ahora sea crítico. ¿Lo que usted vende realmente refleja el valor que usted genera para el cliente? Si vende un producto, ¿podría redefinirlo para que refleje los beneficios o servicios que rinde ese producto? Si vende una unidad de tiempo, ¿en vez de ello es posible vender el resultado que el cliente quiere? Una buena pauta general es intentar alinear su unidad de negocio con algún resultado de desempeño que le resulta relevante al cliente.

Obtener las métricas clave actuales suele ser bastante fácil. Si aún no las tiene en su reporte anual, el analista

que cubre su sector podrá decirle cuáles son. Muchas veces resulta útil crear una tabla con los parámetros financieros básicos de su negocio y, si tiene los datos, otra para sus competidores.

Identifique los obstáculos al cambio. ¿Qué le impide cambiar a una nueva unidad de negocio o alcanzar un mejor desempeño en las métricas clave asociadas a su actual unidad? En esta etapa del proceso será preciso eliminar la ceguera que se da cuando se ha competido de igual forma por mucho tiempo. Varios mecanismos pueden ayudarle a tener una perspectiva fresca. Y tres han resultado especialmente útiles en nuestro trabajo.

El primero es una técnica bien conocida del movimiento de calidad, popularizado en Japón como el ejercicio de los “cinco por qué”. Por cada indicador, pregúntese: “¿Por qué no podemos mejorar?”, y siga preguntándose sobre la base de las respuestas hasta llegar a cinco niveles de respuestas. Si logra acceder a la raíz del problema, muchas veces podrá concebir maneras de superarlo. Si una causa está afectando varias métricas clave, podrá abordarla y mejorar drásticamente su eficacia. Para ilustrar cómo funciona esto, simulemos la manera en que Cemex podría haber llegado a las capacidades centrales que necesitaba al usar los cinco por qué. Asumamos que la empresa ha comparado sus métricas clave con aquellas de las mayores compañías de Estados Unidos, y que no está contenta con su utilización de los camiones, un indicador clave para empresas de entrega.

¿Por qué nuestra tasa de utilización de camiones es tan baja comparada con empresas de cemento de EE.UU.? *Porque nuestras ventanas de entrega son mucho más grandes.*

¿Por qué tenemos una ventana de entrega mucho más grande? *Porque los camiones muchas veces se estancan en el tráfico y porque los clientes muchas veces no están listos para recibir la mezcla.*

¿Por qué no podemos enviar un segundo camión si el primero está metido en tráfico, o enviar el primer camión a otro destino si el cliente no está listo? *Porque no tenemos manera de comunicarnos con ambos conductores para que cambien su destino. Además, el segundo también podría quedarse estancado en el tráfico.*

¿Por qué no podemos establecer comunicaciones móviles entre las plantas y los camiones, de manera que más de una planta pueda despachar camiones para evitar el tráfico? *Esto aún no resolvería los casos de clientes que no están listos para la entrega.*

¿Por qué no podemos tener centros de comunicación que pueden ser usados por las plantas, los camiones y los clientes cuando están atrasados? Este centro podría coordinar todas las entregas, redirigiendo los camiones

a los sitios que estén listos para recibir el cemento. *Interesante, pensemos en ello.*

La segunda técnica, que nosotros llamamos el ejercicio de las cinco R, es una variación de la anterior. La idea es examinar todas las métricas clave que representen costos y activos, y someterlas a prueba sin piedad. Las cinco R son:

Remover. ¿Por qué incurrir en un costo? ¿Por qué no removerlo del todo de la estructura de costos? Toshiba traspasó costosos gastos de reparación a UPS. Y todos ganan.

Reemplazar. Si no se puede remover un costo, ¿es posible abaratarlo al sustituir un producto o servicio menos costoso? Por ejemplo, las empresas han usado a veces sistemas de reconocimiento de voz en vez de costosos operadores humanos; los fabricantes de bebidas y dulces han usado el almíbar de maíz en vez de sacarosa.

Reducir. Si no se puede reemplazar el costo, ¿es posible reducirlo? Lamons Gasket redujo la intensidad en el uso de mano de obra en sus sistemas de pedidos al cambiar a un sistema interactivo online. O bien, ¿se puede reducir el precio que se está pagando?

Rediseñar. Si no se puede reducir el monto que hay que gastar en un recurso escaso, ¿se puede rediseñar el negocio para usarlo con mayor eficiencia? Existen muchas formas de economizar los recursos técnicos y de servicios. Los estudios jurídicos, por ejemplo, pueden complementar los costosos servicios de sus abogados con los servicios más baratos de su personal paralegal; los hospitales pueden reemplazar algunos médicos por enfermeras; las empresas de software pueden alentar a sus clientes a usar más los sitios web de autoayuda o los servicios telefónicos, en vez de depender de costosas centrales de técnicos.

Redistribuir. Si no puede rediseñar, ¿puede redistribuir los costos entre más unidades? Quanta, por ejemplo, ha creado una enorme ventaja esparciendo sus costos de producción y diseño entre varios fabricantes de PC portátiles.

Después de abordar los costos principales de esta forma, haga lo mismo con los activos. ¿Puede remover, reemplazar, reducir, rediseñar o redistribuir los activos? La gente tiende a resistir este tipo de preguntas, por lo que nuestra regla es que deben existir razones muy poderosas para no responder ante cualquiera de estas preguntas. Persevere, podrá encantarse con la creatividad que provoca la persistencia.

Una tercera manera de obtener perspectiva es a través del benchmarking, pero no necesariamente respecto de sus competidores directos. Es útil hacerlo respecto de empresas que han transformado exitosamente alguna métrica particular mediante mejores prácticas de nego-


cios. Así, vimos a Cemex hacerlo con FedEx respecto de las entregas. Grupos como Conference Board y Corporate Executive Board lo pueden ayudar a identificar a los que mejor se desempeñan en las métricas que usted quiere explorar.

Analice sus principales segmentos de clientes. El próximo desafío es aplicar las técnicas antes descritas a sus clientes. Aquí debería pensar si se puede beneficiar al desarrollar una unidad de negocio distinta para un conjunto específico de clientes, si esos clientes se benefician si ellos desarrollan una unidad de negocio distinta, o si usted les puede ayudar con una métrica clave.

Evalúe la necesidad de nuevas capacidades y la potencial resistencia interna. Normalmente un giro significativo es su diseño de negocios implica un giro grande en sus capacidades. Cemex, por ejemplo, tuvo que añadir nuevas habilidades en telecomunicaciones, programación y gestión de sistemas. A medida que realiza esta evaluación, es probable que se encuentre con la resistencia de altos ejecutivos. No es probable que se unan a un cambio que requiera desarrollar un conjunto de habilidades completamente nuevo para la empresa. Por eso vale la pena pensar sobre cómo lidiar con las políticas asociadas al cambio antes que usted se encuentre paralizado por la oposición interna.

Adopte un plan de marketing y comunicación. ¿Cómo puede transmitir a sus clientes y audiencias internas el valor de su nuevo enfoque? ¿Quién necesita ser parte del proceso de comunicación? Asegúrese de considerar qué audiencias son importantes, y en qué secuencia y con qué tipo de comunicación. La idea no es que pase interminables horas agonizando, sino asegurarse de que cuando haga una jugada, ésta sea transmitida de manera clara y firme a las audiencias cruciales. También recuerde que los analistas que están acostumbrados a examinar su empresa de una cierta forma, necesitarán ser educados para usar un conjunto de métricas más apropiado.

•••

El enfoque que hemos descrito puede ser un camino fácil hacia el crecimiento sustancial, rápido, rentable y de bajo riesgo. La belleza de todo ello es que su gente ya conoce el negocio, los clientes y los productos. De hecho, tras emplear esta metodología con nuestros clientes, muchas veces los escuchamos decir: “Bueno, eso debió ser obvio”. Claro que sí, excepto que algunas empresas ven lo obvio primero y después actúan de manera decisiva para aprovecharse de ello, y otras empresas simplemente no lo ven. Use esta estrategia para inyectar cambios creativos en su unidad de negocio o sus métricas, y usted también encontrará las semillas del crecimiento rápido y de bajo riesgo. 

Reimpresión R0503E-E



*Inspiramos
Estrategias*



Mente BS

Centro de conocimiento.