

PYME:

¿Inviertes cada vez más y logras **cada vez menos ganancias?**



Resumen:
solo conceptos y
disyuntivas esenciales

www.gevert.com

¿De dónde proviene la metodología de “Turbo para Pymes?”

5 hitos

En los años '50, **Wolfgang Mewes** desarrolló **EKS®** (inicialmente como “**E**nergo-**K**ybernetische-**S**trategie” = Estrategia Energo-Cibernética, la que posteriormente rebautizó como “**E**ngpass-**K**onzentrierte-**S**trategie” = Estrategia Concentrada en Cuellos de Botella), la que a lo largo de los años se fue perfeccionando constantemente, cibernéticamente, transformándose en el modelo de gestión cibernética más utilizado en toda Europa, no solo en el ámbito económico y empresarial, últimamente también en el educativo y deportivo.

El prestigioso **The Economist** ya consideró a este hombre, como “el más venerable científico de gestión estratégica alemán”. El movimiento de sus alumnos ya sobrepasa los 150 mil en todo el mundo, sin embargo, existen muy pocos de habla hispana.

No fue, ciertamente, por casualidad que la prestigiosa revista de gestión Sloan Management Review (SMR), editada por el **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, le dedicó en 1999, su 40° aniversario a este tema, titulando sugestivamente la edición “En busca de la estrategia” (In Search of Strategy). En ese número de la SMR (Primavera de 1999, volumen 40, Nro. 3), la conceptuada dupla **Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett** en el que la bandera esencial es la exigencia de que los gerentes cambien la forma de encarar y practicar la estrategia.

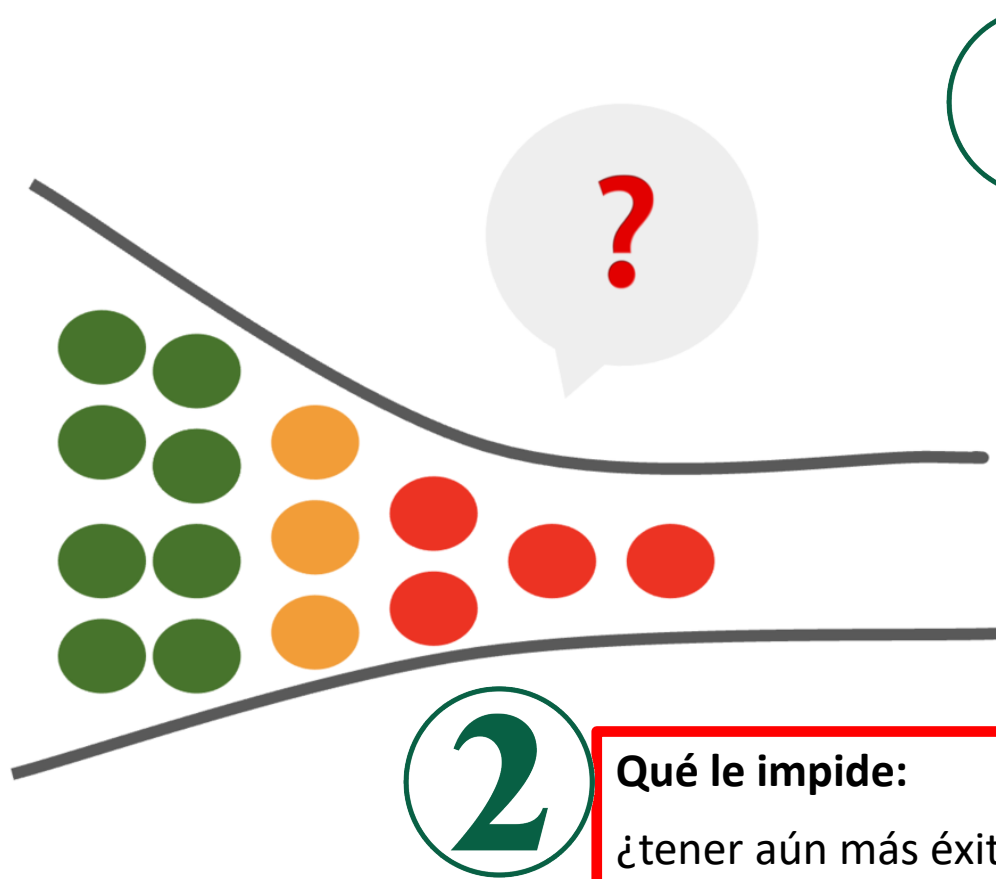
El modelo desarrollado por Mewes también inspiró el desarrollo del proceso de mejora continua de **Eliyahu M. Goldratt**, resumido en el año 1984 en el bestseller “**The Goal**” (**La Meta**) y lo inspiró para desarrollar la **Teoría de las Restricciones (TOC)**.

Prof. Dr. Hermann Simon publicó el libro “**The Hidden Champions**” (**Los Campeones Ocultos**), Harvard Business School 1996, en el cual – entre otros – concluye después de estudiar a 500 Pymes alemanas exitosas que venden productos “invisibles” o de bajo perfil, que el 81% de estas empresas han basado su estrategia en los fundamentos de **EKS®** o derivadas de ésta.

Una de ellas y como adaptación para la mentalidad y cultura de América Latina: Estrategia de Sentidos Concentrados = ESC© (hoy rebautizada y perfeccionada como [Espenovación©](#), que es la base estratégica de “**Turbo para Pymes**”).

El año 2008, **Fredmund Malik**, fundador de la empresa consultora más importante en Europa en temas de estrategia, management y gobernanza, compró los derechos al fundador de **EKS®** de Mewes, para potenciarlo y también evitar que se utilizara mal. Según Malik, uno de los grandes puntos fuertes del método es desarrollar estrategias para lograr una posición única y, a la vez, lograr una especialización social más duradera y no solo técnica, así como una focalización sistémica cada vez mayor.

Análisis rápido de los cuellos de botella en las Pymes:



2

Qué le impide:

- ¿tener aún más éxito?
- ¿ganar aún más clientes?
- ¿superar a su competencia?

1

¿Cuál es su cuello de botella?

¿Por qué los clientes deberían acudir a usted?

¿Qué le diferencia de la competencia?

¿Cómo atrae y retiene a los clientes?

3

Se debe a:

¿sus objetivos?

¿a su estrategia?

¿sus productos?

¿sus servicios?

¿a la comparabilidad con sus competidores?

¿la guerra de precios?

¿Qué se debe hacer?

Estas preguntas, también te las puedes responder una vez que haya terminado de leer la presentación...

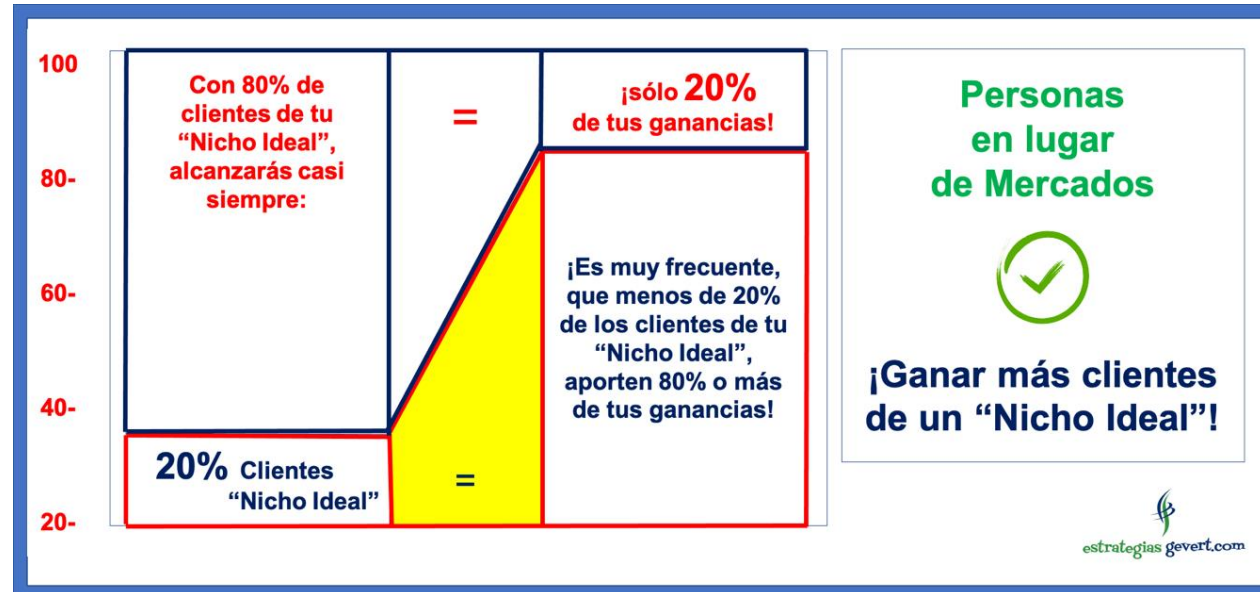
- ¿Cómo determinar los objetivos adecuados para que todos en la empresa se sumen a ellos?
- ¿Cómo activar por fin sus ventajas competitivas latentes?
- ¿Cómo descubrir lo que es único en su empresa y lograr superar la intercambiabilidad?
- ¿Cómo lograr una posición única con sus clientes y potenciales clientes rentables?
- ¿Cómo encontrar la "brecha cliente-beneficio" decisiva, cerrándola lucrativamente?
- ¿Cómo ser más innovador en el corto plazo y dejar atrás a muchos competidores?
- ¿Cómo hacer ofertas más difíciles de sustituir, aplicando soluciones más integrales?
- ¿Cómo encontrar a los clientes ideales para su empresa?
- ¿Cómo convencer a sus clientes ideales?
- ¿Cómo lo encuentran a usted sus clientes ideales?
- ¿Cómo conseguir más rápidamente pedidos y a mejores precios?
- ¿Cómo conseguir una mayor rentabilidad por cliente?



¡Usted decide!

¿Por qué se requieren más “Clientes Ideales”?

Lo único que frecuentemente hace falta para dar un paso decisivo son clientes “profitables”.
La mayoría de las empresas poseen demasiados “clientes-costosos” y muy pocos “Clientes Ideales”.



- Compare sus ventas con sus ganancias. Con solo 20% o menos de sus clientes su empresa logra 80% o más de sus ganancias.
- Esto sucede en la gran mayoría de la PYMES (y muchas grandes empresas y microempresas también).
- ¿Por qué? Porque con 80% o más de sus clientes Ud. pierde dinero día a día, existiendo solo 20% de sus clientes que “profitan” tanto de su empresa sin regatear. Imagínese que aumentara en solo 10% la cantidad de sus Clientes Ideales.

¿Cómo se vería entonces la evolución de sus ganancias?

¡No querer ser el Nr. 1 para cada cliente, pero sí para sus Clientes Ideales!

La mayoría de las personas pierden mucho tiempo y dinero con clientes equivocados.

Peor aún: ni siquiera conocen los Clientes Ideales – económicamente interesantes - que más se adecuan a su empresa.

Frecuentemente llega a ser evidente: “Clientes NO Ideales” son una base poco sana para realizar ganancias.

¡Quienes dejen a merced de los competidores sus Clientes Ideales perderán!

Más Clientes Ideales sin Guerras de Precio

Quienes hoy y mañana quieran alcanzar un mayor éxito, no requieren lemas como “el cliente es rey”, sino Clientes Ideales en función de las características especiales de su empresa.

Estos no regatean.

Estos premian su oferta de productos y servicios.

Solo con ellos es posible construir, mantener utilizar y desarrollar la competitividad y ventaja comparativa.

¿Qué se debe hacer?

¡Gane más Clientes Ideales!

Oriente todas sus fuerzas y medios a esta meta. Solo con Clientes Ideales podrá desprenderse de las guerras de precio. Solo con Clientes Ideales aumentará sus ganancias. ¿Y quienes quieren..., si, quienes deben hacerlo hoy más que antes?

Cuando haya definido todos sus Clientes Ideales actuales y potenciales, inicie el camino hacia la 2ª meta con clientes, aquellos que más han “profitado” de su oferta de productos y servicios (decimos oferta – no precios más bajos), evaluado mejor sus competencias y pagando precios saludables. Entonces prosigue el análisis de aquellos clientes que más se ajustan a su perfil de fortalezas diferenciado. Comience con aquellos que más le gustaría ganarlos como clientes.

Un “Cliente NO Ideal” no solo cuesta tiempo, dinero, gastos, desgaste y rabias, sino más grave aún: su “publicidad negativa” le costará a Ud. muchos Clientes Ideales.

Con esta forma de avanzar encauzará paso a paso un proceso que detendrá el éxodo de Clientes Ideales y minimizará guerras de precio y presión de competidores, reducirá costos de captación de nuevos clientes, así como evitará pérdidas crecientes en ganancias.

¿Qué es “Ganancia-Cliente”?

El tamaño de sus ganancias no es la meta, pero el resultado mensurable de su estrategia, su marketing y su táctica.

Si resulta tener menos ganancias por pedido o cliente que sus competidores, se encuentra en una guerra de precios o está regalando dinero.

Su desafío es:

- ¿Qué tan supeditados están (aún) los clientes a su oferta de productos o servicios?
- ¿Qué lo diferencia objetivamente y de manera notoria de sus competidores?
- ¿Por qué los clientes deben quedarse o venir a Ud. en el futuro?

El problema hasta ahora es:

- ¡El precio está muy estrechamente conectado al producto o servicio!



- Hasta ahora el producto o servicio es el “punto medular”. El precio está muy estrechamente conectado al producto.
- Para justificar el precio y lograr una pronta diferenciación de los competidores, Ud. probablemente “regala” otras competencias (servicios) como por ejemplo asesoría, servicio, capacitación, financiamiento, plazo de entrega, garantía de calidad, logística, etc.
- Esto lo realiza casi siempre como un “beneficio gratuito” al producto propiamente tal, para que su oferta sea más interesante.
- Si bien así le confiere a su producto un valor agregado, reduce al mismo tiempo su margen de contribución.

¿Qué se debe hacer?

Sugerimos una nueva visión de las relaciones-entorno:

Si Ud. no pone en juego la "Ganancia-Cliente", el cliente fija el precio, simplemente bajándolo. Sus ganancias futuras deberán ser determinadas entonces por el "Ganancia-Cliente", que es el que Ud. le entrega.

Maximización de la calidad, mejoramiento del producto o servicio, así como un aumento de los "servicios", solo aumentan sus costos si no va acompañado de "Ganancia-Cliente".

El supuesto aumento de valor agregado será simplemente igualado por sus competidores. No perdamos de vista, que sus competidores poseen problemas similares a los suyos.

Solo si logra incrementar otro "valor", le será posible lograr el valor para el cliente, cuyo tamaño lo diferenciará de otros y le garantice un aumento de ganancias: ¡esa es la "Ganancia-Cliente"! Substituya el producto por la "Ganancia-Cliente" y de pronto aumentará significativamente su posición competitiva.

En la misma medida que Ud. le ayuda a su Cliente Ideal en aumentar su "Ganancia-Cliente", justamente estos Clientes Ideales "arrearán" hacia delante el éxito para Ud. y aportarán al aseguramiento de su existencia.



¿Qué es entonces “Ganancia-Cliente” y que es determinante?

La “Ganancia-Cliente” es la **ganancia mensurable y palpable para el cliente** al aceptar su oferta.

Este puede ser un valor material como por ejemplo aumento de sus ganancias, reducción de problemas y costos laborales improductivos, pero también un valor inmaterial como una vivencia (p.ej. un cliente de turismo aventura).

Lo óptimo es encontrar una combinación entre ambos tipos de valores desde la perspectiva del cliente.

El tamaño de la “Ganancia-Cliente” es la resultante de la diferencia entre valor (no el precio) total y la inversión que realiza el cliente.

El tamaño de la “Ganancia-Cliente” es:

- ¡La única característica de singularidad mensurable y palpable!
- ¡El único componente no sustituible, que desde la perspectiva del cliente hace la diferencia respecto a los competidores!
- ¡El efecto, o bien el resultado, que Ud. puede vender!

Lo invitamos a dar un gran paso innovativo, pasando de “orientación al cliente” o incluso “orientación en necesidades” a una clara orientación en “Ganancia-Cliente” y que guarda relación con el “factor mínimo” (ver más adelante como parte del caso real descrito).

Quienes hoy ofrecen productos o servicios sin una ventaja táctica, es decir que sean intercambiables, que se diferencien aparentemente solo en el precio, aplicando sistemáticamente esta estrategia, mejorarán substancialmente sus ganancias.

Quien pueda proveer la mayor “Ganancia-Cliente” de todos los oferentes, puede obtener mejores precios y mayores ganancias, pudiendo desvincularse de guerras de precio.

Ejemplo

Innovación Estratégica basada en *Turbo para Pymes*

- Una imprenta especializada en etiquetas para vinos **podría haber doblado el número** de unidades impresas.
- Su principal **“cuello de botella”** era obtener mayores pedidos sin caer en guerras de precio.
- Creía no poder **utilizar su capacidad de producción ociosa (libre)**, es decir, sus costos fijos improductivos.
- Un representante en Chile de corchos portugueses, quien, gracias a sus habilidades para relacionarse, ser confiable y poseer una rápida capacidad de reacción a las necesidades de sus clientes, **vendía con mucho éxito principalmente a viñateros pequeños y también a algunos de tamaño mediano** entre las regiones IV y VII, quiso conseguirle a la imprenta nuevos clientes en esas zonas.
- Pero el 8% de comisión que le ofrecía la **imprenta se le hacía demasiado poco**.
- Tomaba mucho tiempo de traslados adicionales, pruebas, ensayos, etc. hasta poder acceder a nuevos clientes y el representante calculaba, que recién después de un plazo demasiado largo le iba a ser redituable.

- Con el apoyo de un mentor e involucrando a su vez al representante de los corchos, la imprenta decidió realizar el proceso de análisis según la matriz estratégica para Pymes (*Turbo para Pymes*), teniendo en la mira descubrir el **“factor mínimo”** correspondiente, es decir, **aquel factor que más inhibía su desarrollo de las ventas a precios razonables y, con ello, lograr mayor fuerza de atracción.**
- Se tomaron medidas en cuanto a marketing de posicionamiento y una capacitación específica del personal que facilitara entregas oportunas y con “cero fallas” en las etiquetas, incluyendo un nuevo papel verjurado que ofrecerían a precio competitivo gracias a sus buenas relaciones con proveedores de ese tipo de papel.
- Sin embargo, en este caso, el “factor mínimo” resultó ser el aumento de atractividad para el representante de los corchos, en esa etapa incluso más importante que la “ganancia-cliente” para los vitivinicultores.
- La imprenta acordó con el representante que los nuevos clientes y pedidos fuesen contabilizados en una cuenta en sociedad:
 1. Los gastos del representante hasta un tope acordado, así como los restantes costos marginales originados por nuevos pedidos, los absorbería la imprenta.
 2. Las utilidades restantes – *marginales* – se dividirían 60% para la imprenta y 40% para el representante.

De esta manera:

- La imprenta utilizó su capacidad no aprovechada y sin riesgo alguno.
- Penetró en un segmento al cual hasta ahora no tenía acceso a precios razonables.
- Aumentó sus utilidades introduciendo su capacidad desaprovechada a una forma de sociedad complementaria distinta.
- La motivación del representante aumentó para cristalizar nuevos negocios.
- Las viñas se beneficiaron con nuevas calidades de etiquetas, pero sobre todo por entregas oportunas y sin errores.

				
1.1. Perfil de Fortalezas	1.2. Know-how propio y entorno	1.3. Rendimiento y singularidad	1.4. Superar la sustitución	1.5. Clientes de Nicho Ideal
				
2.1. Ser únicos en Nicho Ideal	2.2. Metas clientes del Nicho Ideal	2.3. Soluciones y éxitos actuales de clientes	2.4. Necesidades, problemas, deseos	2.5. Brecha de beneficios clientes
				
3.1. Más eficiencia, menos despliegue	3.2. Innovar y poner en práctica	3.3. Solución integral - alianzas	3.4. Oferta incomparable	3.5. Ganancia perspectiva clientes
				
4.1. Ganar más clientes del Nicho Ideal	4.2. Interactuar profundamente con clientes	4.3. Utilización de medios sociales y personales	4.4. Comunicar desde perspectiva del cliente	4.5. Vender y entregar ganancia para cliente
				
5.1. Meta realista: Especialización	5.2. Meta decisiva de éxito: Concentración	5.3. Meta diaria: Ideas e Innovación	5.4. Meta ideal para la "Ganancia para el Cliente"	5.5. Meta mirando al futuro: ¡Mayor Ganancia para Todos!

MATRIZ ESTRATEGICA PYMES

CREAR NUEVO NEGOCIO O POTENCIAR EL EXISTENTE

© Ricardo Gevert Detto

Principio Nr. 1:

Especialización en clientes de un "nicho ideal".
¡Sólo este tipo de clientes son rentables, porque casi no regatean!
Compara tus cifras: con sólo el 20% o menos de clientes, obtienes el 80% o más de tus ganancias. ¿Por qué? Porque con el 80% o más de sus clientes, pierdes dinero todos los días. Y porque sólo hasta el 20% de tus clientes se benefician tanto de tu empresa que no regatean. Imagina por un momento que aumentas tus clientes en un "nicho ideal" en sólo un 10% . ¿Cómo sería entonces su desarrollo de beneficios?

Principio Nr. 2:

Concentración en la "brecha de beneficios" de quienes componen el "nicho de clientes ideales".
Tu futuro se decide en la "cabeza del cliente", de su toma de conciencia acerca de los beneficios diferenciados y probados que le propones y entregas, ya que se trata de sus propias expectativas e ideas! ¿Cómo investigarlo, evaluarlo, implementarlo y lograrlo? Hay herramientas concretas para ello.

Principio Nr. 3:

La inigualable solución de "ganancia para el cliente".
"Ganancia para el cliente" sobrevivió y sobrevivirá a toda inflación, deflación y reforma monetaria. En cada crisis económica, aquellos que podían producir y generar "ganancias" obtuvieron mejores resultados.
¡La cantidad de sus ingresos no es la meta, sino el resultado medible de tu estrategia, tu marketing y tus tácticas! Si obtienes menos ganancias por pedido o por cliente que la competencia, entonces estás en una guerra de precios o está regalando dinero.
El problema más frecuente:

¡El precio está demasiado vinculado al producto! Hasta ahora el producto o tu servicio ha sido el "foco". Para justificar el precio y diferenciar entre ofertas competidoras a corto plazo, muchas empresas "regalan" ciertos beneficios y servicios adicionales como asesoramiento, servicios, financiación, aceptación reiterada de cambios en plazos de entrega, garantía, entre tantos otros...

¡Con ello estás prácticamente desafiando a los clientes y competidores a socavar tus márgenes de ganancia! Y cuando los clientes controlan tus precios y márgenes, la propia existencia está en juego!

Con estas herramientas podrás trabajar conscientemente, en la forma de desligar en mayor medida el precio del producto.

Principio Nr. 4:

Vender y realmente entregar "Ganancia para el Cliente".
En negocios entre empresas: ¿Cómo gestiona el cliente su empresa? Aún mejor: ¿Cómo maneja su empresa tu cliente del "nicho ideal"? ¡Porque tú empresa es su empresa! ¡Aprende siempre del cliente, y junto con el cliente! En estas herramientas aprenderás cómo hacerlo.
Si vendes a usuarios finales, las preguntas cambian algo, pero el sentido estratégico es el mismo.

Principio Nr. 5:

Más éxito, más "beneficios" para TODOS
El control y la optimización permanentes del éxito aumenta la ventaja. Los clientes se benefician primero, luego los colaboradores (y sus familias), así como la empresa y el propio empresario. Para que todos se beneficien realmente, deben cumplirse los cuatro principios anteriores, así como algunas medidas adicionales.

 estrategias.gevert.com

Libro *Turbo para Pymes*

(disponible en Amazon.com, versión digital e impresa)



Ricardo Gevert Detto, nacido el 12 de enero del año 1957 en Santiago de Chile, es casado, tres hijos y siete nietos. Ocupó varios altos cargos en instituciones privadas en Alemania, México y Chile, principalmente en la industria química, la consultoría estratégica y la gestión educacional. A su vez pertenece a una connotada familia de muy destacados deportistas chilenos, cuya quinta generación ya se comienza a manifestar en sus nietos mayores.

¡La solución para obtener mayores ganancias está en tus manos!

Pymes, emprendedores, "startups" o profesionales independientes: ¿Se van a quedar apostando a la misma estrategia actual?

¿Necesitas entrar pronto en la zona de ganancias?

¿Requieres salir de una guerra de precios o evitarla?

¿Pretendes diferenciarte claramente de tus competidores?

¿Buscas encontrar un posicionamiento único de verdad, práctico, y no sólo teórico?

¿Aspiras dirigirte y ganar a los clientes adecuados con claridad cristalina?

Si el sueño u objetivo de libertad, independencia y poder organizar tu tiempo eran las razones por las que formaste o quieres formar algo propio, acá encontrarás un método validado hace más de medio siglo en Alemania, Austria, Suiza, Italia y muchos otros países donde las Pymes son los ganadores. El libro incluye muchas herramientas.

Te invito a descubrir tu estrategia desde una perspectiva distinta. ¡Así es..., aquí encontrarás por primera vez en nuestro idioma una estrategia de ganancias para lograr resultados inusuales!

Lo único que a menudo falta en un gran avance son los clientes rentables. La mayoría de las empresas tienen demasiados clientes "costosos" y muy pocos clientes de un "nicho ideal".

Turbo para Pymes

Ricardo Gevert Detto



Ricardo Gevert Detto

www.gevert.com