

## Introducción

# Cómo obtener más de lo que ya tenemos

*El crecimiento rentable, un asunto de todos* se basa en una investigación viva. Durante los últimos veinticinco años he observado, día a día, lo que sucedía —lo que funcionaba y lo que no— en el momento en que estaba sucediendo, en empresas de todo el mundo.

Mis experiencias con muchas de esas empresas han sido de larga duración —en muchos casos, una década o más— y las ideas que he desarrollado para solucionar el dilema del crecimiento se basan en observar, personalmente, qué funciona en la vida real.

Se trata de ideas puestas a prueba en sectores diversos, ideas que rinden resultados. Mi meta ha sido siempre mejorar la práctica empresarial proporcionando herramientas que se pueden usar de inmediato, el próximo lunes por la mañana, si usted quiere. Estas herramientas pueden parecer de puro sentido común, pero, con demasiada frecuencia, el máximo reto en la empresa es llevar las ideas a la práctica. Esto es especialmente cierto cuando se trata de obtener un crecimiento de ingresos constante. El propósito último de *El crecimiento rentable, un asunto de*

*todos* es proporcionar las herramientas adecuadas para todos aquellos que, en cualquier sector, se interesen por generar un crecimiento de primera línea, sostenido y generado internamente.\*

Muchas personas creen que la base de su negocio está siendo socavada por factores como la falta de poder en la fijación de precios, el exceso de producción (demasiados proveedores persiguiendo a muy pocos consumidores) y la competencia global. Ven también que la reducción de costes y las mejoras de productividad, por sí solas, no serán suficientes para generar la clase de resultados que satisfarán a sus accionistas o, más importante todavía, a los empleados cuyas perspectivas dependen de que el crecimiento de las ventas genere futuras oportunidades profesionales. Y, a la larga, la falta de crecimiento hace que una empresa deje de ser competitiva a ojos de los clientes, dado que sin un crecimiento sostenido de las ventas, la capacidad de innovar disminuye y la empresa entra en una espiral mortal.

Para muchas personas el crecimiento es —en terminología del béisbol—, *home runs*\*\* que cosechan un enorme aumento de ventas, que incrementan de forma espectacular el volumen del negocio. Con demasiada frecuencia, se piensa en el crecimiento sólo en términos de una gran can-

\* Empleo los términos «ingresos» o «crecimiento de ingresos» en el sentido de crecimiento rentable o de crecimiento rentable de ingresos generado por el uso eficaz del capital.

\*\* En el juego del béisbol, acción que consiste en enviar la pelota fuera del perímetro del campo de juego impulsada por un batazo del bateador. En tal caso se anotarán tantas carreras como hombres del equipo que batea haya en las bases (que son tres), a las que habrá que sumar la del autor del *home run*. (N. del E.)

tividad de dólares, de avances como la creación de un nuevo modelo de negocio, del desarrollo de un producto rompedor, de una mega-fusión o de una nueva tecnología que cambiará el mundo. Cuando se trata del crecimiento, los directores suelen pensar que tienen que «romper el paradigma» y dicen cosas como: «Si no puedo conseguir un aumento de dos cifras, el esfuerzo no vale la pena». Es todo o nada. Un *single* o un *double*\* no parecen lo bastante buenos.

A lo largo de los últimos años he hablado, literalmente, con cientos de directores que creen esto y todos acaban sintiéndose frustrados. Se esfuerzan por producir grandes ideas y, para seguir con la metáfora del béisbol, con demasiada frecuencia, batean y fallan. O peor aún, ni siquiera batean; no logran consolidar nuevas ideas porque perciben que el riesgo es demasiado grande.

Según profundizaba más y más en el problema, lo que empecé a ver fue que los directores de muchas empresas no controlan con tanta eficacia como deberían los componentes básicos del crecimiento ni las conexiones que hay entre ellos.

En muchos casos, esos componentes básicos, tales como desarrollar nuevos productos y servicios, contar con una fuerza de ventas eficaz, encontrar medios para comprender qué valora el consumidor y segmentar los mercados, se han desatendido y se les han asignado recursos inadecuados. En realidad, ni siquiera aparecen en la pantalla de radar de los altos cargos directivos con la misma definición que corresponde a la reducción del gas-

\*En el juego del béisbol, «sencillo» o «doblete», respectivamente, según el batazo haga avanzar una o dos bases al equipo que batea. (N. del E.)

to. Imagine qué sucedería si se le diera la misma importancia a las fuentes de crecimiento de los ingresos como se le ha dado a programas como el Six Sigma, la compra centralizada o el traslado de las instalaciones de producción a países de bajo coste a fin de alcanzar la paridad de costes global.

Para que mis interlocutores volvieran a pensar en lo fundamental y en su importancia para un crecimiento de ingresos sostenido, en mis entrevistas individuales les pedía que respondieran a preguntas como las siguientes, puntuando su respuesta en una escala de uno a diez:

- ¿Qué está haciendo para ayudar a que sus clientes prosperen?
- ¿Qué calidad tiene su fuerza de ventas en cuanto a moldear y personalizar una propuesta de valor exclusiva para su cliente?
- ¿Con cuánta eficacia está su fijación de precios vinculada a los atributos que el cliente valora al máximo?
- En todas las relaciones con un cliente, ¿qué tal recopila información su personal sobre las necesidades de ese cliente? ¿Pasan la información a las personas que pueden actuar basándose en ella, a los departamentos que pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades?

Con mucha frecuencia, cuando hago estas preguntas, la respuesta queda situada en el extremo inferior de la escala, en un dos, tres o cuatro. Luego se enciende la luz y lo que la gente empieza a comprender es que «hemos tropezado con el enemigo y somos nosotros mismos», que la respuesta al crecimiento no es una bala de plata, sino que

está dentro de la empresa. *Acaban comprendiendo que están pasando por alto lo evidente.* Cuando se dan cuenta que el crecimiento de las ventas está al alcance de su mano, se oye un enorme suspiro de alivio. En otras palabras, lo que hace falta es prestar atención a la manera en que los elementos fundamentales de la empresa tienen que entrelazarse unos con otros para hacer que se produzca el crecimiento. Aquí vamos a ofrecerles el eslabón perdido. Este libro no tiene como objeto que modifique su estrategia o cambie su modelo de negocio, sino explicarle cómo puede acelerar el crecimiento de los ingresos por ventas de su actual negocio.

A muchas de las personas con las que trabajo suele llegarles como una revelación que el crecimiento de las ventas no es sólo dominio de los especialistas, de la fuerza de ventas o de quienes están a cargo del desarrollo de productos, por ejemplo. El crecimiento es asunto de todos. Al igual que en el béisbol, donde todos los miembros del equipo tienen la capacidad potencial de batear para conseguir un *single* o un *double*, en la empresa, todos —y eso cubre todo el campo, desde el director general, los responsables de marketing y los vendedores de primera línea, hasta quienes desempeñan tareas de explotación y servicios— tienen la oportunidad de aumentar las ventas. Y, de hecho, quienes no ocupan los despachos de los ejecutivos tienen un enorme interés en hacerlo. Sin crecimiento, las oportunidades personales son un juego de suma cero; es decir, para que yo gane, otro dentro de la empresa (por lo general) tiene que perder. Al crecer, la organización se expande y todos pueden labrarse una carrera y un futuro dentro de una empresa en la que tienen fe.

En las próximas páginas voy a mostrarle que puede seguir un proceso de crecimiento más eficaz basado en

apuntarse *singles* y *doubles* que, con el tiempo y de forma acumulativa, le permitirán aumentar sus ingresos de manera importante.

Los *singles* y los *doubles* se consiguen con mejoras o ampliaciones naturales de la estrategia, el modelo de negocio o la tecnología de una empresa. Pueden proceder tanto de ganancias diarias relativamente pequeñas como de la adaptación a cambios importantes en el mercado. Voy a contextualizar esta idea y, también, a proporcionarle herramientas que puede emplear para aumentar sus ingresos y crecer con mayor rapidez que la economía en su conjunto, independientemente del sector en el que esté. Hay empresas cuya estrategia está en una encrucijada. Sun y Motorola son dos ejemplos. Y hay sectores, como el de la música, cuyo modelo de negocio ha quedado obsoleto. Incluso en estos casos, los *singles* y *doubles* proporcionan el fundamento para hacer los cambios necesarios.

Este libro trata de cómo puede usted hacer esos cambios. El capítulo 2 ofrece el cambio de orientación que va desde esperar un *home run* a descubrir cómo fijar metas realistas que se pueden conseguir anotando *singles* y *doubles* y haciendo que el crecimiento de las ventas sea asunto de todos. El capítulo 3 muestra cómo distinguir un crecimiento bueno —orgánico, rentable, diferenciado y sostenible— de un crecimiento malo. El capítulo 4 examina cómo disipar los mitos y creencias que inhiben el crecimiento de las organizaciones.

En los capítulos del 6 al 10 tratamos en detalle las herramientas específicas de crecimiento. Juntas y bien aplicadas cada día son el impulso que acelerará el crecimiento de las ventas. Específicamente, *la productividad*

*de las ventas* muestra cómo liberar creatividad y cosechar ingresos, sin aumentar la cantidad de los recursos invertidos. *El presupuesto de crecimiento* aporta disciplina a la gestión y la creación de un aumento de las ventas y a su vinculación con los compromisos y equilibrios entre el corto y el largo plazo. *El marketing ascendente* identifica las necesidades específicas de unos segmentos del consumo seleccionados y señala cómo satisfacerlas de forma rentable mejor que la competencia. *La venta cruzada* explica cómo ofrecer a nuestros clientes una razón de peso para comprarnos productos y servicios adicionales (y luego cumplir esa propuesta de valor mejor que la competencia). *La máquina social* es la herramienta idónea para sincronizar a las personas pertenecientes a diversos silos de la empresa (marketing, ventas, desarrollo de productos, finanzas, etc.) a fin de que sigan todas el mismo camino para lograr el crecimiento de las ventas. *Cómo convertir la innovación en crecimiento de las ventas* insiste en las ideas desarrolladas sobre la maquinaria social para mostrar cómo seleccionar, nutrir y lanzar las ideas que tendrán como resultado un crecimiento de las ventas a corto, medio y largo plazo.

Ha llegado el momento de ofrecer un planteamiento común que permita que todos los que forman parte de una empresa aumenten las ventas de manera habitual. Los planteamientos de productividad de costes, como Six Sigma, son programas formales que requieren titulación. Aunque no propongo nada tan rígido para el crecimiento de las ventas, lo que creo que marcará una diferencia es un lenguaje y un programa comunes que harán que el crecimiento sea asunto de todos. Eso es exactamente lo

que encontrará en las próximas páginas, lo que he aprendido de mis relaciones diarias con empresas de todo el mundo.

El crecimiento es la savia de la vida humana. Espero que este libro cumpla dos propósitos relacionados. Uno es ayudar a las empresas a prosperar, el otro, ayudar a los individuos a crecer como personas. Si las empresas consiguen un crecimiento rentable y orgánico, ese crecimiento tendrá, si los demás factores permanecen igual, un efecto alcista en los niveles de empleo y en la oportunidad de todos para fortalecer y ampliar su capacidad personal.

Déjeme que le cuente lo que he aprendido.



# 1

## El reto de un crecimiento rentable de los ingresos por ventas

El crecimiento es la difícil meta que ocupa el primer lugar en el orden del día de todo el mundo.

Hay tres razones que hacen que sea difícil de alcanzar.

En primer lugar, la balanza se ha inclinado en demasía en dirección a la reducción de costes, a expensas del crecimiento de las ventas. Se ha dedicado más tiempo y reflexión a herramientas como Six Sigma y a actividades como reestructurar, aumentar de tamaño por medio de adquisiciones y buscar oportunidades de consolidación en un sector sometido a una gran agitación, que al crecimiento de las ventas.

En segundo lugar, cuando la mayoría de directores llegan a pensar en el crecimiento, lo hacen en términos de *home runs* —una tecnología rompedora, un nuevo modelo de negocio revolucionario, la megafusión— en lugar de los *singles* y *doubles* que, cuando se ejecutan a un ritmo constante, pueden incrementar, de forma acumulativa, el volumen de ventas de manera importante.

En tercer lugar, mejorar la productividad y aumentar las ventas se entienden como dos cuestiones independien-

tes cuando, de hecho, son inseparables para el éxito a largo plazo. Si los directores se concentran únicamente en incrementar la productividad, sólo están haciendo la mitad de su trabajo.

Mejorar la productividad significa que una empresa tiene que encontrar un medio mejor de hacer algo, y que ese algo tenga como resultado el fortalecimiento de su posición competitiva y/o la creación de nuevas oportunidades y, *al mismo tiempo, producir fondos que puedan alimentar su crecimiento*. En cambio, la reducción de costes profunda y esporádica —recorte de plantillas, cierre de plantas, recortes globales de presupuesto— son reducciones de efecto inmediato (con frecuencia, sin prestar atención a sus consecuencias en el crecimiento de las ventas) que no llevan a hacer mejor las cosas. Las campañas de reducción de costes son, en gran medida, el resultado de la falta de disciplina en la mejora de la productividad sobre una base coherente y a largo plazo. Cuando los empleados sufren esas campañas de reducciones de costes cada año y, a veces, dos o tres veces al año y las ventas se estancan o disminuyen, saben que están en una empresa que no va a ningún sitio. Esto se convierte en una cuestión de supervivencia personal y mina su energía emocional.

Así es exactamente cómo se sentía Bill Carter. Ya podía notar aquella sensación de acidez en el estómago. La razón era sencilla: estaba a punto de suceder otra vez.

Hasta nueve meses antes, Carter, gerente de tienda de la cadena Furniture Globe, pensaba que tenía el mejor empleo del mundo. Como encargado del «sitio al que ir para todas sus necesidades de mobiliario», durante doce años, había supervisado lo que consideraba «su tienda» en la zona suburbana de Miami. Se había anotado unas

cifras de ventas e ingresos en constante aumento, año tras año. Siempre estaba entre el 10 por ciento superior cada vez que la empresa, con sus 217 tiendas, valoraba los resultados de cada uno de sus gerentes.

Pero lo que a Carter le gustaba de verdad era la alegría que experimentaba haciendo crecer la empresa. Cada vez que sus amigos le preguntaban por qué había rechazado oportunidades para ascender, procedentes de otras cadenas detallistas más importantes, citaba la emoción de poder tomar sus decisiones en una empresa en crecimiento. Por ejemplo, tenía la libertad y podía usar su criterio, en un grado importante, para comprar mercancías que encajaran en las necesidades de la exclusiva demografía de su mercado, formada por hispanos acomodados. Esa discreción impulsaba su savia creativa a niveles cada vez más altos, conforme se esforzaba por aumentar las ventas y ser el detallista mayor y mejor de la comunidad. No sólo crecían las ventas, Carter también experimentaba un crecimiento personal.

Ni se le ocurría que pudiera dejar Furniture Globe, nunca.

Y entonces todo cambió. Furniture Globe fue adquirida a un precio exorbitante por un conglomerado de los de Fortune 100. Durante unas semanas, parecía que nada importante fuera a cambiar y, entonces, se produjo la auténtica reorganización.

Para ayudar a pagar la adquisición, la nueva empresa matriz anunció una reducción de personal, obligatoria y general, del 8 por ciento. Eso significaba que Carter tenía que despedir a diez personas. Sabía que esto afectaría no sólo a su aumento de ventas —habría menos empleados para atender a los clientes—, sino que era la primera andanada para destruir el *esprit de corps* de su tienda.

Luego cayó el segundo golpe. La corporación anunció que todas las decisiones sobre compra de mercancías, publicidad, variedad y cantidad de existencias y momento en que serían entregadas a cada tienda quedaban centralizadas. Carter comprendió que ahora la compañía estaba concentrada en la reducción de costes y la generación de liquidez, en lugar de buscar un crecimiento rentable de las ventas. Su instinto le decía que su motor de crecimiento de ventas iba a empezar a quedarse sin gasolina.

Tenía razón. No pasó mucho tiempo antes de que tanto el aumento de las ventas como la fama de la tienda empezaran a declinar. Cada vez eran más los clientes que se marchaban sin comprar nada. El número de personas que entraban en la tienda también iba de capa caída. Los empleados empezaron a quejarse de que la selección de la tienda tenía un corte y un sesgo equivocados, que no satisfacía los gustos de su base de clientes hispanos.

El problema le quedó absolutamente claro cuando vio a aquella pareja que parecía acabada de salir de una selección de actores. Con poco más de cuarenta años y, aunque vestían ropa deportiva —ella vaqueros de diseño y él un chándal de nailon arrugado— se veía que tenían dinero.

La pareja estaba mirando seriamente muebles para exterior, de la gama más alta que ofrecía la tienda. Cuando Carter los vio, buscaban con la mirada, sin suerte, alguien que les atendiera y Carter sabía por qué.

Cuando observó que la pareja se marchaba de la tienda, supo que se estaban pagando las consecuencias de la decisión de reducir personal.

¿Esta experiencia le suena familiar aunque no haya pasado nunca por una adquisición o una fusión? La experiencia de Bill Carter en Furniture Globe muestra las conse-

cuencias tanto personales como empresariales de formar parte de una empresa que crece o de otra que no lo hace. También evidencia que necesitamos pensar de forma diferente cuando se trata de encontrar medios para crecer.

Un crecimiento de ingresos rentable y sostenido es el resultado de una mentalidad que difiere notablemente de la exigida para la reducción de costes o la mejora de productividad. Estos últimos aspectos están impulsados de manera determinista e interna, mientras que el crecimiento requiere creatividad y la capacidad para mirar una empresa de fuera adentro.

El crecimiento es un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas. En su núcleo tiene diez herramientas que usted puede empezar a usar el mismo lunes por la mañana. Son las siguientes:

## LAS DIEZ HERRAMIENTAS PARA UN CRECIMIENTO RENTABLE DE LAS VENTAS

- 1. El crecimiento de las ventas es asunto de todos, así pues, haga que forme parte del trabajo diario habitual.** Todos los empleados quieren participar en el programa de crecimiento de una empresa, pero la mayoría no saben cómo hacerlo. Es preciso que los directores les proporcionen información y herramientas, empezando por hacer que el crecimiento de las ventas sea una parte intrínseca de las conversaciones, reuniones y presentaciones diarias.

Al igual que todos participan en la reducción de costes, también todos deben involucrarse en el pro-

grama de crecimiento de la empresa. Cada contacto de cada empleado con un cliente es una oportunidad para hacer crecer las ventas. Las personas que contestan al teléfono en el centro de atención al público pueden proporcionar una valiosa información sobre las necesidades no satisfechas de los consumidores. La persona encargada de la reparación de electrodomésticos puede descubrir pautas y tiempo de demanda para la sustitución de esos aparatos. Los vendedores pueden extraer información del mercado y garantizar que se comunique a los departamentos de desarrollo de productos, explotación y servicio. La gente de logística puede, por medio de la puntualidad en las entregas, ayudar a evitar que las tiendas se queden sin existencias, aumentando así la satisfacción del cliente, una baza importante para el futuro crecimiento de las ventas.

El fruto de esos esfuerzos para hacer crecer las ventas vigoriza a todos e incrementa su autoconfianza. El crecimiento explota toda su energía latente para generar unas ideas que puedan llevar a la organización a niveles de crecimiento más altos. El crecimiento es, de verdad, asunto de todos, no algo que concierne únicamente a la dirección. Todos los empleados, en todos los niveles, pueden hacer algo para un cliente.

2. Apúntese muchos *singles* y *doubles*, no sólo *home runs*. Aunque los grandes triunfos ofrecen la oportunidad de una subida considerable en la trayectoria del crecimiento, es imposible predecirlos y no se producen cada día. No obstante, los pequeños éxitos pueden suceder cada día del año. Son el resultado de una mejora decidida y cotidiana de las actividades y

métodos sociales de una empresa; son los impulsores de un crecimiento rentable de las ventas.

Aumentar las ventas por medio de *singles* y *doubles* forja una mentalidad de crecimiento en toda la empresa, de forma que cuando se presenta la oportunidad de un *home run*, todos estarán mejor preparados para aprovecharlo.

Por ejemplo, los esfuerzos de Dell, iniciados en 1993, para mejorar la rotación de inventarios, a fin de usar menos efectivo y reducir los precios y la caducidad de los productos, empezó como un *single*. La empresa se planteó como meta inicial aumentar el movimiento de existencias, que era, como promedio, de seis al año, hasta diez. En estos diez últimos años, Dell ha perfeccionado de forma continuada la totalidad de su cadena de suministro para que la rotación de inventarios se produzca cien veces al año, o una vez en menos de cuatro días. El resultado es un mayor crecimiento de las ventas y algo que ha llegado a ser un arma competitiva letal contra todos los fabricantes de PCs. Por añadidura, esta cadena de suministro le permite a Dell acelerar el crecimiento de las ventas entrando en nuevas oportunidades de mercado, como las impresoras, los servidores y el almacenaje de información.

- 3. Busque el crecimiento bueno y evite el malo.** Contar con un sistema que permita distinguir el crecimiento bueno del malo es crucial para generar el crecimiento de las ventas. El crecimiento bueno no sólo aumenta las ventas, sino que mejora los beneficios, es sostenible a lo largo del tiempo y no consume niveles inaceptables de capital. Es, también, principalmente orgánico (generado internamente) y se basa en unos

productos y servicios diferenciados que responden a necesidades nuevas o no satisfechas, creando valor para los consumidores.

La capacidad para generar crecimiento interno diferencia a los líderes que construyen sus empresas sobre los sólidos cimientos del crecimiento rentable a largo plazo de aquellas otras que, por medio de adquisiciones y maniobras financieras, aumentan los ingresos como locos, pero levantan ese crecimiento sobre una base tambaleante que, finalmente, se demorona. Muchas adquisiciones proporcionan una mejora de efecto inmediato al eliminar unos costes duplicados en ambas empresas, pero pocas, si es que hay alguna, demuestran una mejora significativa en la *tasa* de crecimiento de las ventas.

4. **Disipe los mitos que inhiben el crecimiento tanto de las personas como de la organización.** Una parte importante del papel de cualquier líder es hacer frente, de forma realista, a excusas como: «Estamos en un sector de crecimiento cero y nadie crece», «Los clientes compran sólo por precio», o «Los distribuidores son quienes están en contacto directo con los detallistas y no es mucho lo que yo puedo hacer». Todo líder necesita un programa de crecimiento y la habilidad de comunicar la necesidad urgente de aumentar las ventas y construir la empresa, de tal forma que las personas orientadas a la acción que hay dentro de la organización averigüen qué es preciso hacer *hoy*.
5. **Déle la vuelta a la idea de la productividad, aumentando la productividad de las ventas.** Según el viejo dicho, «Tenemos que hacer más con menos». El pro-



blema es, sin embargo, que nos centramos más en el «menos» y el «más» se produce raramente. La productividad de las ventas es una herramienta para alcanzar ese escurridizo «más», buscando, de forma activa y creativa, ideas para el crecimiento de las ventas, sin usar una cantidad desproporcionada de recursos. Esa herramienta nos muestra cómo invertir nuestro actual nivel de recursos de tal forma que conduzca a un aumento de ventas, analizando todo lo que hace una empresa, desde lo que, en apariencia, es cosa de rutina a lo vitalmente importante.

6. **Elaborar y llevar a la práctica un presupuesto de crecimiento.** Todas las empresas tienen un presupuesto. No obstante, es sorprendente el escaso número de detalles sobre las ventas y las fuentes de ingresos que se pueden encontrar allí. Casi todas las líneas del presupuesto están relacionadas con los costes. Pocas, o ninguna, identifican los recursos destinados al crecimiento. El presupuesto de crecimiento nos ofrece la base que le permitirá a la empresa aumentar las ventas, en lugar de limitarse a hablar de ellas. En él, se incluyen todas las medidas fundamentales, a corto, medio y largo plazo, que exigen recursos para alcanzar las metas de crecimiento de las ventas. Y cuenta también con un seguimiento que contiene las recompensas por el éxito y las penalizaciones por un mal rendimiento.
  
7. **Fortalecer el marketing ascendente.** Uno de los eslabones perdidos que son clave para generar el crecimiento de las ventas es el marketing ascendente. Lo que la mayoría entiende como marketing engloba la

publicidad, la promoción, la construcción de la marca y la comunicación con los clientes por medio de las relaciones públicas, las ferias del sector y los expositores dentro de las tiendas. Esas actividades tienen, indudablemente, una gran importancia, pero son, principalmente, de naturaleza «descendente»; es decir, fomentan la aceptación de un producto o servicio que ya existe. El marketing ascendente, en cambio, se inicia en una etapa mucho más temprana, con la elaboración de un mapa de segmentación de mercado claro y la precisa identificación y definición de los segmentos del consumo en que hay que centrarse. Este tipo de marketing analiza cómo usa el usuario final el producto o servicio y qué ventaja competitiva se requiere para ganar al cliente y con qué precios.

8. **Comprender cómo llevar a cabo la venta cruzada (o venta de valor/soluciones).** La venta cruzada puede ser una fuente importante de crecimiento de los ingresos por ventas, pero la mayoría de empresas la abordan desde una perspectiva totalmente *equivocada*. Empiezan diciendo: «¿Qué más podemos venderle a nuestra base de clientes actual?» Sin embargo, en lugar de mirar de dentro afuera de la organización, es preciso mirar de fuera adentro. Una venta cruzada de éxito empieza seleccionando un segmento de clientes y luego trabajando hacia atrás para definir con precisión la combinación de productos y servicios que ese segmento necesita y moldear, de forma creativa, una propuesta de valor exclusiva para él. Una venta cruzada eficaz garantiza que la propuesta se presente a los responsables de la toma de decisio-

nes adecuados, en el lenguaje del consumidor, y detalla los beneficios económicos, físicos y posteriores a la compra incluidos en la oferta.

9. **Crear un motor social que acelere el crecimiento de las ventas.** Toda organización es un sistema social, en cuyo centro está una manera de pensar y actuar que establece las actividades cotidianas y el programa de trabajo a largo plazo. Cuando una organización tiene un programa de crecimiento explícito y comprendido por todos, ese crecimiento se convierte en un punto de concentración —una máquina social— tanto durante las reuniones oficiales como durante las conversaciones informales. La máquina social se alimenta de las ideas de crecimiento, ya que una iniciativa para el crecimiento se apoya en otra. Entonces, los empleados de todos los niveles ven el crecimiento como una tarea de todos. El motor social y sus herramientas asociadas proporcionan los mecanismos para hacer realidad el crecimiento de las ventas, desarrollando una focalización tan concentrada como un rayo láser, aunando las prioridades individuales aisladas y *haciendo las compensaciones y concesiones oportunas.*
10. **Explotar las innovaciones convirtiendo las ideas en crecimiento de las ventas.** Una innovación no es propiedad privada de un único genio que trabaja apartado del curso normal de la empresa. En cualquier compañía de un tamaño razonable, la innovación es un proceso social que exige colaboración y comunicación para la generación de ideas, seleccionando aquellas que, para conseguir aumentar las ventas,

tengan que ser dotadas de fondos, moldeándolas para convertirlas en productos prototipo y lanzándolas al mercado.

Las herramientas que mencionamos son la base del programa para el futuro crecimiento de los ingresos por ventas. Pero recuerde lo que hemos dicho antes. El crecimiento de las ventas y la mejora de la productividad no son metas en conflicto. Para mantener la máquina del crecimiento en marcha, es preciso contar con un programa, disciplinado y cotidiano, de mejoramiento de la productividad del gasto. Esto no sólo es imperativo para lograr una ventaja competitiva, sino que, además, proporciona los instrumentos para el crecimiento futuro.

En el capítulo siguiente presentamos una de las ideas fundamentales de este libro: el imperativo de crear *singles* y *doubles* como base primaria del futuro crecimiento de las ventas. Usaremos varios ejemplos, empezando con un jugador importante en su sector que, al limitarse a buscar el *home run*, se vio frustrado durante un periodo de tres años al fallar en todos sus intentos de alcanzar su meta de crecimiento de las ventas. Cuando empezó a apuntarse un gran número de *singles* y *doubles*, una oleada de energía fluyó por toda la organización y las ventas subieron como la espuma.