

# ESPIRAL DE CRECIMIENTO



**Guía práctica para implementar un plan estratégico  
con tu equipo directivo**

**Tu empresa crecerá:**

- en equipo
- en orden
- y en rentabilidad

Albert  Campi

# Índice

1. Introducción	2
2. ¿Para qué hacer un Plan Estratégico?	4
3. Formar el equipo líder	9
4. Desarrollo de Productos y Servicios	16
5. Segmentación de Clientes	23
6. Oportunidades en Productos y Mercados	30
7. ¿Qué nos diferencia como empresa?	36
8. ¿Cuál es nuestro propósito empresarial?	40
9. Las 5 Responsabilidades de cada Rol	47
10.KPIs principales	52
11.KPIs de departamento	58
12.Gestión de la innovación	67
13.OKRs Objetivos trimestrales	75
14.Asuntos pendientes	82
15.Redefinir los procesos clave	86
16.Reuniones eficaces	91
17.Recomendaciones para la Espiral de Crecimiento	102
18.Sobre el autor	108
19.Recomendaciones del libro	109



## 1.- Introducción

Este pequeño libro es una guía práctica para diseñar e implementar un Plan Estratégico en una empresa. Preferentemente para pymes industriales familiares que conozco por experiencia.

### **Mi historia con los Planes Estratégicos**

Después de 25 años dirigiendo empresas y de 8 años como coach estratégico para empresarios, ha llegado el momento de explicar con claridad los pasos para implementar un plan estratégico que he realizado en muchas ocasiones.

En 1999 dirigía una empresa y me daba cuenta de que yo mismo era el cuello de botella para el crecimiento. Muchas decisiones pasaban por mí y la información parcial que me llegaba dificultaba tener una buena visión global. Ello me generaba un exceso de trabajo y que las decisiones se retrasaran.

Tomando conciencia de mis limitaciones, contratamos a un consultor de empresas para ver qué haría él. Nos propuso hacer en equipo un Plan Estratégico 2001-2003 que desarrollamos a lo largo del año 2000. Triplicamos las ventas en tres años. Fue el inicio de una metodología que cambió por completo mi forma de dirigir empresas.

Posteriormente hicimos el siguiente plan 2004-2006 en el que todavía conseguimos un gran rendimiento en eficiencia. A partir de entonces, en todas las empresas que he dirigido, independiente de su tamaño o sector, he implementado un plan estratégico con mi equipo.

A raíz de mi cambio como asesor de empresas desde 2014, también he acompañado a muchas empresas a implementar en equipo planes estratégicos prácticos para un crecimiento rápido y estructurado.

Por mi historia con los planes estratégicos, me apetece escribir un libro sobre ello.

Ya es hora y me hace mucha ilusión.

### **16 capítulos en 16 semanas**

Este libro práctico lo he escrito en 16 mini capítulos durante las 16 semanas hábiles entre septiembre y diciembre 2021.

De hecho, cada capítulo es un pequeño artículo sobre los pasos que realizo al implementar un plan estratégico, fruto de más de 20 años haciéndolo en empresas propias y ajenas.

Los capítulos abordan los siguientes grandes temas:

- **Estrategia:** Es el núcleo del proceso al definir con precisión los productos/servicios y los segmentos de clientes prioritarios. A partir de aquí, se puede concretar el propósito de la empresa, sus metas a largo plazo, los beneficios para el cliente, su diferenciación y los valores troncales.
- **Liderazgo:** Tanto para el empresario o director general, como para su equipo líder, es muy importante que la organización sea clara y que las responsabilidades de cada directivo estén perfectamente definidas. El éxito en la implementación de un Plan Estratégico reside en los compromisos de este equipo directivo.
- **Seguimiento:** Podemos saber hacia dónde vamos y con quién vamos, pero será necesario establecer un buen método para su seguimiento. Es la base para definir los KPIs (Indicadores clave de negocio) y los OKRs (Objetivos trimestrales prioritarios). Si algo hace bien un Plan Estratégico es esta parte de seguimiento y control.
- **Métodos de gestión:** A lo largo de todo el proceso, se mejoran los procesos de negocio más relevantes y se actualizan las dinámicas de gestión.
- **Resultados:** Todo ello contribuye a aumentar la facturación, incrementar los márgenes y mejorar la salud financiera del balance, añadiendo valor a tu empresa.



## 2.- ¿Para qué hacer un Plan Estratégico?

¿Para qué hacer un Plan Estratégico? Esta es la pregunta que te puedes estar haciendo como empresario. Y te la puedo responder después de haber implementado muchos planes estratégicos durante más de 20 años en empresas que dirigía o como asesor empresarial.

### Las dificultades de gestión según el tamaño de la empresa

Por mi experiencia, hay cuatro tamaños de empresa que conllevan un tipo diferente de liderazgo.

1. **Micro pymes de menos de 10 empleados:** En este tamaño o etapa de la *startup* o empresa, el emprendedor es el verdadero “hombre/mujer orquesta”. La organización es totalmente plana y decide en todos los ámbitos de gestión.
2. **Pymes entre 10 y 50 trabajadores:** Esta es la etapa crítica. El gerente no puede estar tocando todas las teclas. Se convierte en el cuello de botella. Tiene que crear un equipo de responsables de segundo nivel en el que pueda confiar y delegar. Más difícil de lo previsto por las propias resistencias al cambio del propio empresario.
3. **Pymes entre 50 y 250 empleados:** Seguramente ya tendrán un equipo directivo, pero la coordinación entre departamentos no es fluida y/o no hay suficiente implicación.
4. **Empresas de más de 250 trabajadores:** En este tamaño ya existe una organización muy bien estructurada. El director general sólo dirige con la batuta.

Hay un tamaño crítico en la gestión de empresas entre 10 y 50 empleados, al crear un equipo directivo.

Y también hay un tamaño crítico en las empresas de 50 a 250 trabajadores en cuanto a la colaboración transversal entre departamentos.

*¿En qué tamaño y situación se encuentra tu empresa?*

### **El problema inicial en este tamaño crítico**

Si estás en esta fase crítica en que todavía no has creado un equipo directivo de segundo nivel o bien no hay una correcta coordinación entre departamentos, te sonarán alguna de estas expresiones que he escuchado de empresarios y gerentes:

“No llego a todo. Estoy agotado.”

“Por más horas que le ponga, siempre hay decisiones que tomar.”

“Mi equipo no toma decisiones. Me tienen desesperado.”

“No veo implicación ni compromiso en mi gente.”

“Vivo en el día a día. No tengo tiempo de reflexionar en el largo plazo”

“Todo el mundo me interrumpe constantemente. No soy amo de mi tiempo.”

“No veo a nadie de mi empresa que pueda promocionar a directivo.”

“Me enerva que todo tenga que pasar por mí.”

“¿Por qué no se coordinan directamente los departamentos?”

“Me preocupa hacia dónde va el sector. No tengo con quien compartirlo.”

“La innovación sólo surge de mi parte. El resto no aporta ideas.”

“Mi empresa hace tiempo que crece poco. Estamos estancados.”

“Los márgenes se reducen de año en año.”

“Las deudas me aprietan.”

“Casi no hago vacaciones. No puedo desconectar”

### **Los problemas subyacentes**

La lista de frases que he escuchado las podría alargar indefinidamente. Lo que subyace son los siguientes problemas:

- Exceso de trabajo del empresario, que todavía no es capaz de delegar por falta de confianza en un equipo comprometido.
- No haber creado todavía este equipo directivo de segundo nivel.
- Si el equipo ya existe, no haber establecido los mecanismos de coordinación horizontal eficaz.
- La empresa no crece en facturación según el potencial del mercado.
- La rentabilidad es escasa, el endeudamiento es alto y estrangulan el crecimiento de la empresa.

*Es posible que todavía te estés preguntando: ¿Para qué hacer un Plan Estratégico?*

### **Los beneficios de implementar un Plan Estratégico**

El proceso de diseñar e implementar en equipo un plan estratégico en pymes de 10 a 250 trabajadores genera los siguientes beneficios para la empresa:

1. Fija una estrategia clara a largo y corto plazo, con objetivos claros y prioridades compartidas.
2. Ayuda a crear o profesionalizar un equipo directivo de segundo nivel, con una alta implicación.
3. Establece los indicadores para un correcto seguimiento de los objetivos y coordinación horizontal.
4. Mejora de manera radical los resultados económicos y los márgenes operativos.
5. Aumenta el valor para los clientes y para la propia empresa.

### **La transformación del empresario/a**

Y no hay que olvidar la transformación que tendrá el empresario en su estilo de liderazgo, subiendo al nivel de director general:

- Tendrá tiempo de visualizar hacia dónde llevar su empresa en el largo plazo.
- Ya no deberá decidir sobre pequeñas cosas, sino sólo sobre lo esencial de la estrategia.
- Subirá su nivel de liderazgo y aprenderá a delegar con confianza.
- No requerirá tantas horas de gestión del día a día. Por ejemplo, tendrá tiempo de hacer deporte.
- Disfrutará dirigiendo su empresa, en lugar de sufrirla.
- Más rentabilidad de su empresa le reportará más tranquilidad patrimonial.
- Su empresa valdrá más y estará en mejores condiciones para la siguiente generación.
- Finalmente, podrá tener unas mejores vacaciones, desconectando porque sabe que su equipo lo hace bien.

### **Tópicos de un Plan Estratégico**

Hay quien cree que un Plan estratégico es un documento largo y complejo que elaboran unos “expertos” sobre el futuro de la empresa. Por eso produce rechazo. Un pequeño empresario no se va a gastar el dinero escaso en un super estudio, lleno de gráficos y hojas de cálculo, que podrá en un estante y no consultará más.

Un plan de empresa complejo como el mencionado sólo se hace en contadas ocasiones, especialmente cuando hay que presentar un dossier tipo “Business Plan” para buscar financiación o en operaciones de adquisiciones o compraventa de la empresa por parte de inversores.

Un Plan Estratégico es un ejercicio práctico que hace el equipo directivo de una empresa, en ocasiones con ayuda de algún externo, para definir la estrategia, los objetivos y cómo conseguirán alcanzarlos.

Otro tópico que quiero rebatir es que los Planes estratégicos sólo los hacen las grandes corporaciones. Es cierto que las grandes empresas hacen planes estratégicos de largo plazo, por ejemplo, de cinco años. Pero también es cierto que un Plan estratégico se puede hacer en empresas pequeñas, normalmente a partir de 10 empleados, incluso menos.

Por tanto, desde mi experiencia, un Plan estratégico es un proceso muy útil, práctico y vivo en empresas de más de 10 empleados en las que el empresario está saturado de trabajo y se da cuenta que tiene que hacer un cambio de marchas organizativo si quiere que su empresa siga creciendo y sea rentable.

### **Las claves para conseguir un buen Plan Estratégico**

En primer lugar, la clave principal es que el empresario/a afirme que ya no puede seguir siendo el hombre/mujer orquesta que ha venido siendo hasta la fecha si no quiere acabar con su salud física y mental. Sin este reconocimiento de que está llegando al límite de su capacidad, perdiendo el tiempo con continuas interrupciones diarias para decidir cosas irrelevantes, es difícil que un proyecto de este tipo tenga éxito. ¡Y que tenga ganas de crecer!

La segunda clave para el empresario será la humildad de reconocer que no lo sabe todo (es imposible) y que, por tanto, tendrá que empezar a confiar que otras personas de su empresa sepan más que él en distintas especialidades.

Lo más habitual de un empresario hecho a sí mismo es que tenga un ego muy grande. Esto no es necesariamente malo en un directivo. Un ego importante ayuda a tirar adelante en muchas situaciones difíciles, rompiendo barreras. Pero un ego grande tiene una contrapartida negativa. Siempre cree tener razón. Esto le hace escuchar poco y mal. Tendrá que recorrer un difícil camino de humildad, frente a su gente, de que no lo sabe todo y que, en ocasiones, puede no tener la razón.

Implementar en equipo un plan estratégico supone un verdadero reto de desarrollo personal para el empresario, y recomiendo que esté dispuesto a asumir este paso hacia la humildad.

La tercera clave es construir un verdadero equipo líder o directivo de segundo nivel, con personas que hayan demostrado su capacidad y sus ganas de progresar. Sólo se puede abordar este importante paso con un equipo de profesionales con ganas de comerse el mundo, inquietos, comprometidos, audaces. Y que al mismo tiempo sepan escuchar y empatizar con el resto de los compañeros.

En resumen, las condiciones claves son:

*Empresario saturado con ganas de crecer, aprendiendo con humildad y con un equipo entusiasta.*



## Las fases de un Plan Estratégico

Las etapas pueden ser:

1. **ESTRATEGIA:** Con el equipo líder ya configurado, la primera fase es determinar la estrategia general de la empresa en cuanto a productos/servicios y segmentos de clientes. De ello derivarán los principales objetivos a conseguir, así como una hoja de ruta estratégica.
2. **DISEÑO:** Con los principales retos ya establecidos, se diseña la estructura del plan que servirá para hacer el seguimiento de las acciones para conseguir los objetivos.
3. **IMPLEMENTACION:** Se completarán los datos y se empezará a trabajar en equipo de una forma más estructurada que facilitará la coordinación y evitará reuniones improvisadas.
4. **CONSOLIDACION:** Es la parte más crítica del proceso. En los pasos anteriores se puede haber llegado a diseñar e implementar una nueva manera de trabajar, pero los comportamientos humanos tienden a volver a la casilla de salida si no hay suficiente motivación para ver las ventajas de profesionalizar la gestión. Las empresas que superan esta fase ya toman los hábitos saludables para repetir el proceso por ellos mismos en los años venideros. Ya han dado el salto a un nuevo nivel.

Cuando me preguntan cuánto dura este proceso, digo: “Depende”. Es decir, depende mucho de la motivación del empresario, de si el equipo directivo ya está creado o todavía hay que construirlo, de si los datos estadísticos en su ERP están disponibles y están bien estructurados, del trabajo previo que ya hayan realizado sobre estrategia, etc.

De todas maneras, por mi experiencia de más de 20 años implementado planes estratégicos en empresas propias y ajenas, acostumbro a ver que es un proceso de un año entero. En el primer semestre se pueden hacer perfectamente las tres primeras fases y tener el sistema implementado en funcionamiento. La fase de consolidación acostumbra a durar otros seis meses, para ir ajustando el sistema y afianzar los nuevos comportamientos del equipo líder.



### 3.- Formar el equipo líder

**Formar el equipo líder** es la clave principal al implementar un Plan Estratégico en tu empresa. En este capítulo 3 del libro que estoy escribiendo en artículos semanales, comento mis experiencias en empresas propias y ajenas en la configuración y formación del equipo directivo que lidera todo el proceso.

#### **El error del empresario que “puede con todo”**

El empresario que ha creado un negocio ha tenido que luchar contra muchos elementos para dar vida a su proyecto. En las etapas iniciales no ha tenido más remedio que “poder con todo” en base a esfuerzo, horas, convencimiento, arriesgando su patrimonio personal. La cuestión es hasta cuándo se debe mantener esta situación de alto desgaste físico y mental. ¿Cuántos años se puede aguantar sin vacaciones, arriesgando el dinero propio y haciendo sacrificios en el ámbito familiar y personal?

Por lo que he visto y vivido, hasta que la pyme no sobrepasa los 10 empleados, esta situación de “poder con todo” es viable y entra en una cierta normalidad.

El problema está en las empresas de 10 a 50 trabajadores, en que los empresarios siguen con el hábito de querer controlarlo casi todo y tomar la mayoría de las decisiones, a veces en un nivel un poco ridículo.

En empresas de 50 a 250 trabajadores, seguramente el empresario ya tendrá un equipo directivo en el que delegar, pero hay poca coordinación horizontal estructurada, lo que le obliga a tomar muchas decisiones y a hacer de árbitro, en lugar de líder.

### **No definir la estrategia en detalle sin el equipo**

Otro error habitual es que el empresario quiere definir él sólo toda la estrategia de la empresa. Es lógico y lícito que lo haga, ya que es quien tiene que marcar el rumbo. Los grandes principios estratégicos los debe tener claros.

El error viene cuando quiere hacer él sólo todo el despliegue de cómo llegar a la meta fijada, sin preguntar a su equipo, sino dándoles las instrucciones precisas. Está perdiendo la oportunidad de oro de implicar a su equipo directivo sobre la visión y la ejecución.

Imaginemos tres escenarios:

**A) El empresario no sabe dónde va y le pregunta al equipo “¿Dónde vamos?”**. El conjunto de la empresa se sentirá desamparada si su capitán no tiene ni la más remota idea del rumbo. Por tanto, una cierta idea de la estrategia principal tiene que emanar del empresario.

**B) El empresario tiene muy clara la visión y todos y cada uno de los pasos detallados a realizar**. Si ha desplegado él sólo toda la estrategia del Qué, Quién, Dónde, Cómo, etc., ya no dará la oportunidad a su equipo directivo de participar en su área de responsabilidad sobre cómo llegar a la meta acordada.

**C) El empresario tiene una estrategia básica clara y pide a su equipo cómo lo harían ellos**. Este es el punto de equilibrio. El empresario marca un rumbo general, que incluso puede someter a debate, y solicita a su equipo directivo que den lo mejor de ellos mismos para conseguir la meta común acordada.

Por tanto, es función del empresario proponer la estrategia principal. Y liderar a su equipo directivo para que se implique en las tácticas y la ejecución.

Es la diferencia entre:

- Adherirse a un plan preestablecido
- Participar activamente en un proyecto común

### **El equipo líder ideal**

Formar el equipo líder que empujará toda la definición e implementación del plan estratégico supondrá un mínimo de 2 personas y un máximo de 8 directivos, en función del tamaño de la empresa. Un número habitual es de 4 a 5 responsables.

El concepto “equipo líder” lo reservo para empresas pequeñas en las que los responsables de departamento se denominan “responsable de” o bien “jefe”, etc. En este tamaño de pyme no tiene sentido denominar equipo directivo cuando no hay, propiamente dicho, directores.

El concepto “equipo directivo” lo aplico en empresas en las que la denominación natural del puesto es de “director”.

Para mí, el núcleo de formar el equipo líder / directivo, bajo el liderazgo directo del empresario, tiene que ser:

- Director / responsable **COMERCIAL**. - Bajo esta responsabilidad se engloban normalmente las áreas de marketing y ventas. En ocasiones también la actividad de soporte a cliente, aunque dependiendo de la empresa, esta función puede depender de otro departamento. Este director / jefe / responsable asume la estrategia del plan de marketing y las relaciones con los clientes.
- Director / responsable de **OPERACIONES**. - Engloba áreas tales como compras, producción, desarrollo del servicio, logística, calidad y una amplia variedad de actividades relacionadas con crear la propuesta de valor.
- Director / responsable de **ADMINISTRACION y FINANZAS**. - Por una parte, establece los procedimientos administrativos y por otra se encarga de toda la parte de contabilidad y finanzas, con criterio propio sobre las ratios de cuenta de resultados y balance.

Estos tres pilares, por debajo del empresario, ya convertido en **DIRECTOR GENERAL**, son la base para construir un plan estratégico participativo que dé estabilidad y crecimiento estructurado a la empresa. En el siguiente punto ya explicaré qué pasa cuando este equipo todavía no está formalmente constituido.

### Otras funciones relevantes

Hay otras funciones que también tienen que estar representadas y que en un primer momento serán responsabilidad directa de algunas de las cuatro posiciones mencionadas.

- **Personas:** Para mí es una función clave que va mucho más allá del tema de nóminas en las pymes. Es la propia gestión estratégica de las nuevas incorporaciones con talento, su correcta incorporación y su formación permanente lo que permitirá el buen crecimiento de la pyme. Es mejor menos personas de buen nivel de implicación y rendimiento, que más personas con poco compromiso, que acaban suponiendo un lastre. Lo puede seguir llevando el empresario si realmente le puede dedicar el suficiente tiempo y dedicación.
- **Innovación:** Lo puede seguir liderando el empresario o empezar a delegarlo en el responsable de operaciones. En todo caso, la innovación en nuevos productos y servicios debe ser debatida en el seno del equipo directivo.
- **Sistemas de información:** Me doy cuenta en muchas pymes que esta función no está suficientemente desarrollada, con lo que la empresa no dispone de datos fiables sobre su evolución y control. Si bien creo que lo mejor es que sea el mismo empresario quien lo siga liderando, en algún momento lo tendrá que ceder al responsable de operaciones o de administración. Un buen ERP implementado, así como un buen CRM son básicos para el crecimiento de toda empresa.

Si la empresa es más grande probablemente ya ha constituido este equipo directivo de entre 4 a 8 directivos. Puede ser que no hayan estructurado correctamente su coordinación horizontal entre departamentos, con lo cual también pueden implementar un Plan Estratégico o mejorar el funcionamiento ágil del que ya tienen.

## La creación del equipo directivo

Por la evolución de la empresa, es posible que formalmente todavía no haya las tres posiciones clave de comercial, operaciones y finanzas. Ello puede suceder porque el empresario todavía está en el modo “hombre / mujer orquesta”, llevando la batuta directa de aquella área que más le gusta. He visto muchos empresarios con un perfil comercial, o bien con un perfil técnico. Es posible que ya tengan un responsable del área complementaria en el que no son especialmente buenos. Es decir, si son muy comerciales, ya tendrá algún responsable de operaciones. Y a la inversa, si es muy técnico y le gustan las operaciones, ya tendrá algún responsable comercial. O no.

Si la empresa ya ha superado los 10 miembros, ya toca formar el equipo líder / directivo con las tres posiciones mencionadas de comercial, operaciones y finanzas. Es la mejor inversión que puede hacer para desbloquear el cuello de botella que representa él mismo, al querer tomar todas las decisiones en todos los ámbitos.

La cuestión es:

- ¿Promociono personas de dentro?
- ¿O bien contrato nuevas personas “directivas”?

## Promoción interna

Recomiendo que siempre que sea posible, se intente promocionar a personas que ya estén en la empresa si cumplen estos criterios:

- **“Con hambre”**: Con esta actitud positiva y proactiva de querer ir mucho más allá de lo que está haciendo ahora. Con una sana ambición y ganas de comerse el mundo. No se puede promocionar a gente apática, sin chispa. Es la actitud de implicación con la empresa.
- **Seguros de sí mismo**: Para una función más directiva, la persona promocionada debe tener un buen nivel de autoconfianza en sus capacidades. No promocionar a un inseguro, porque podría aumentar su inseguridad y transmitirla a su departamento.
- **Humilde**: Además de “hambre” y autoconfianza, tiene que ser humilde, escuchar, ser empático y no arrogante. Las personas que trabajan bien en equipo saben escuchar atentamente otros puntos de vista. No promocionar al engreído que tiene un ego por el que siempre quiera tener la razón.
- **Capacidad técnica**: Debe tener un mínimo de formación previa en su especialidad, pero para mí es el aspecto menos crítico. De hecho, se pueden hacer cursos externos para complementar su formación si realmente está implicado con el puesto y la empresa.

Si no cumple con los criterios anteriores, no promocionar todavía. Se corre el riesgo de perder un buen profesional para intentar promocionarlo a un puesto directivo en el que no rendirá según las expectativas.

Por otra parte, por mi experiencia en las promociones internas, a veces son difíciles de aceptar por el resto de la organización. Por eso hay que filtrar bien a quién se promociona, ya que

también dará un mensaje positivo de que hay posibilidades de carrera profesional dentro de la empresa si se trabaja con ilusión y de manera proactiva.

### **Contratación externa**

Si se ha revisado internamente que no hay candidatos que cumplen con los criterios anteriores, sobre todo en actitudes, habrá que buscar al nuevo directivo en el exterior. Recomiendo utilizar las empresas de selección de personal porque saben cuáles son los niveles salariales para la posición, ayudan en la redacción del perfil y realizan un largo trabajo de filtraje de candidatos, primero sobre *curriculum vitae* y después con entrevistas previas. Por mi experiencia, son una inversión rentable.

Un buen director comercial, director de operaciones o director financiero pueden costar más de lo que el empresario pensaba en un primer momento. El empresario lo tiene que ver como una inversión de futuro para el crecimiento profesionalizado de su empresa y para que, al final, pueda delegar de verdad ciertas funciones y vivir mejor.

Si se selecciona a un directivo muy caro y experimentado, dinamitando el esquema salarial de la empresa, pasarán dos cosas: Es posible que esta persona no acabe de encajar y la empresa se la haga pequeña, con lo que se irá al cabo de poco tiempo. También puede pasar que no aporte el valor añadido en relación con su coste salarial porque la empresa todavía es demasiado pequeña.

En el caso contrario, si se escoge a una persona muy “junior”, con muy poca experiencia, no aportará un verdadero valor añadido a corto plazo, que es lo que necesita la pyme para poder rentabilizar rápidamente la nueva posición. También se corre el riesgo de escoger a una persona muy joven, que aprenda mucho y que después de vaya. Si es un directivo/a muy implicado con el proyecto empresarial y de una alta productividad, merece la pena formarle y subir su retribución de manera importante para evitar que se vaya.

### **El candidato ideal**

El término medio será una persona relativamente joven con una buena experiencia. Difícil de encontrar, aunque siempre se le puede atraer con el proyecto de “vamos a implementar un plan estratégico en el que tendrás un puesto relevante”. Aunque se vaya de la empresa al cabo de unos 3 o 4 años, ya habrá dado un salto cualitativo muy importante al departamento. También cabe la posibilidad de un perfil muy maduro, que aporte su experiencia en la posición.

*En cualquier caso, es condición imprescindible contar con el equipo líder / directivo ya creado antes de empezar un plan estratégico.*

### **La formación continua del equipo líder**

Como he mencionado anteriormente, los tres puestos directivos tienen que ser de personas con las actitudes de proactividad, iniciativa, autoconfianza y humildad. Hay dos tipos de formación:

**A) Formación interna.** No me cansaré de repetir la importancia de la formación inicial del “programa de acogida”. Yo mismo he visto la diferencia entre una buena formación en las primeras semanas de incorporación (o de promoción). Esta formación inicial será sobre aspectos

generales de la empresa, pero, además, debe contemplar la formación específica para el puesto. Es mucho más importante de lo que habitualmente se hace en las pymes.

**B) Formación externa.** Los conocimientos específicos de su área se pueden adquirir posteriormente, por ejemplo, con un curso en:

- Máster en dirección comercial
- Postgrado en dirección de operaciones
- Máster en dirección financiera
- Seminario en dirección de personas

Cuando un nuevo directivo de un nuevo puesto de responsabilidad hace uno de estos cursos, aporta el valor del curso en el corto plazo. Es una inversión rentable con un retorno rápido. También es poco habitual en las pymes, aunque permite seleccionar o promocionar personas implicadas a las que sólo les hace falta un poco más de formación específica.

*Repito: la formación interna y externa de los directivos del equipo líder es la clave del éxito del crecimiento de una pyme.*

### **La implicación del equipo de segundo nivel**

Ya hemos realizado varios pasos: Hemos configurado un equipo líder / directivo (según el tamaño de la empresa), hemos realizado la formación inicial y les hemos comunicado que van a participar en un viaje apasionante: La creación e implementación de un plan estratégico.

¿Cómo conseguimos su implicación?

Si reúnen las condiciones estipuladas de actitud, la implicación se produce de manera natural por el mero hecho de participar activamente en un proceso de definición de la estrategia en equipo. Participar significa escuchar los puntos de vista de los otros departamentos, entender su problemática y ponerse en su lugar. El mismo tiempo, los otros directores de departamento también escucharán directamente “mis” problemas y retos al gestionar mi departamento. Fluye una corriente de comprensión sobre los problemas de los otros departamentos y se genera un movimiento positivo respecto a cómo llegar a la meta común de la empresa.

La implicación del equipo de segundo nivel sube de manera extraordinaria. Lo he vivido en muchas ocasiones. Sobre todo, aumenta el grado de pertenencia a la empresa y el compromiso con el objetivo ambicioso compartido por todos. Es cierto que supone un trabajo extra inicial diseñar todo el plan, pero la mejora en la coordinación horizontal entre departamentos sobre las prioridades compensa y motiva a todos los participantes.

### **El liderazgo del empresario**

Por último, todo este planteamiento de implementar un plan estratégico con el equipo líder supone un gran reto para el empresario. A pesar de que esté convencido de que es el único camino para dar un salto cualitativo en la gestión de la empresa para un crecimiento ambicioso, tendrá que superar varios obstáculos:

- **Aprender a escuchar:** Si anteriormente ha tenido un estilo muy “directivo” (diciendo siempre que es lo que había que hacer), le va a costar escuchar. Su ego le va a pasar malas jugadas, ya que va a escuchar para rebatir con todo el peso de su experiencia. Si lo hace demasiado, al final los directivos más tímidos, se van a inhibir y no serán participativos. El empresario tiene que empezar a escuchar para entender otros puntos de vista, con paciencia. Esta actitud de humildad de “que quizás no lo sabe todo” le va a empujar a escuchar con curiosidad. ¿Y si fuera cierto que este directivo/a tiene mejores ideas que yo sobre cómo llevar el departamento?
- **Repartir juego:** En el equipo líder habrá personas más habladoras y personas más introvertidas. El empresario tiene que preguntar y animar a los menos habladores a que expresen su opinión. Esto les hará ganar confianza en que sus aportaciones pueden ser interesantes para los otros y a defender sus posiciones públicamente.
- **Preguntar:** Seguramente estará acostumbrado a decir: “Haz esto”. El proceso de implementar un plan estratégico en su propia empresa le permite al empresario empezar más a preguntar que a afirmar. Una cosa es que el director general diga el “qué” y otra cosa muy distinta es el “cómo”. La pregunta básica que un empresario tiene que aprender es:

*“Y tú, ¿cómo lo harías?”*





## 4.- Desarrollo de Productos y Servicios

Desarrollo de productos y servicios. En este capítulo 4 abordaré la estrategia de desarrollo de productos y servicios. Reconozco que puede ser un artículo algo aburrido ;), pero es de gran importancia para el futuro de cualquier empresa en el medio plazo. ¡No te lo pierdas!

### **Número de artículos**

La primera cosa que pido a mis clientes es que me digan cuantos artículos o referencias de nivel más inferior tienen en su ERP. Hay empresas en que este nivel de artículos es de centenares o miles de referencias. La cuestión es si facturan a este nivel de referencias o si son componentes o partes que configuran un nivel superior de producto comercial. En algunas empresas se facturan productos completos, pero también piezas de repuesto o accesorios. Por tanto, el primer ejercicio es verificar la lógica al dar de alta el artículo más esencial en el sistema ERP. He visto más de una sorpresa al no haber un criterio claro y tener mezclados a este nivel componentes, productos completos e incluso servicios.

*Recomiendo empezar por hacer un listado de artículos y ver su coherencia al darlos de alta.*

### **Estructura de los productos**

Tanto si hablamos de una empresa manufacturera como de una empresa de distribución, lo más lógico es que tenga los productos como agrupación (o no) de los artículos de nivel inferior. No digo que tenga que ser así. Sólo digo que hay que ver la lógica y el orden en la clasificación sobre qué se entiende por un producto o servicio. En ocasiones, hay que ver en la jerarquía de productos como se tratan los subproductos o variantes. En función de la empresa, habrá “productos internos” que luego se convierten en “productos comerciales”. Ver como se pueden visualizar por separado con filtros adecuados en el ERP.

Una de las cosas que observo habitualmente es el tema del “*naming*” o denominación comercial del producto. Hay mucho que mejorar en este sentido cuando la empresa, en equipo, hace una

reflexión sobre la lógica en las denominaciones comerciales. Y un error que veo en ocasiones (desde mi punto de vista) es que se tiende a poner el sector al que va el producto en la propia denominación del producto. Lo veo así porque después, cuando ven que un producto puede servir para diferentes sectores, tienen que desglosar el producto para cada uno de los segmentos de mercado, lo que dificulta una visión transversal del producto.

### **Familias de productos**

Los diferentes productos comerciales, deberían poder clasificarse por un número limitado de grandes familias. Cuando más adelante, en el capítulo 6, explique cómo funciona la Matriz de Ansoff, se entenderá porque aconsejo que sean entre 4 y 8 familias de productos. Hay empresas que ya lo tienen muy claro. Pero hay pymes en las que no se ha hecho este ejercicio y los árboles no les dejan ver el bosque. Es decir, tienen tantos productos, sin agrupación superior, que no pueden tomar decisiones relevantes sobre qué familias de productos potenciar o no.

Estas familias de productos no hay que agruparlas por segmentos de clientes, sino más bien por tecnologías, “meta productos” (nivel superior de productos) o atributos similares. Ello permite más flexibilidad a la hora de utilizar la matriz de Ansoff de productos y segmentos de clientes. De otro modo, se mezclan los conceptos desde el principio y no se llega a definir una buena estrategia de productos y mercados.

*Al final de este paso, ya se han definido de 4 a 8 familias de productos, según criterios estrictos de producto.*

### **Facturación por productos**

Volvamos por un momento al nivel de productos facturables. El ERP de la empresa (o en una hoja de cálculo) tiene que poder hacer un ranking de todos los productos por diversos criterios como los que se mencionan a continuación:

- **Por facturación:** Visualizar todos los productos de más a menos facturación abre mucho los ojos respecto a toda la gama de productos o servicios.
- **Unidades vendidas:** Si la gama de productos o servicios es relativamente homogénea en la unidad de medida, tiene sentido. Pero si venden tornillos (o gramos) y al mismo tiempo se venden máquinas enteras (o toneladas), este ranking pierde todo el sentido.
- **Precio de venta:** Nuevamente, si la unidad de venta tiene un rango razonable, supone una visión interesante ver los productos ordenados de mayor a menor precio. En algunas ocasiones, por ejemplo, en servicios, ya se puede empezar a decidir que por debajo de cierto precio ya no tiene sentido venderlo.

Ahora ya podemos hacernos algunas preguntas sobre la estrategia de desarrollo de productos y servicios:

- ¿Teníamos absolutamente claro qué productos o servicios estamos vendiendo más? (He visto sorpresas)
- ¿Por qué tenemos tantos productos?
- ¿Qué hacemos con los productos que prácticamente no vendemos nada?

- ¿Cómo podemos potenciar el 20% de los productos que nos da un 80% de la facturación acumulada? (Regla de Pareto aproximada)
- ¿Qué productos o servicios ya podemos eliminar por tener un precio demasiado bajo?

### **Escandallo de costes a nivel de producto o servicio**

De una manera aproximada o muy profesional, debemos tener una estimación de los costes directos de compra y producción (si es el caso) o de generación del servicio. En un primer momento, si la empresa no lo tiene del todo claro, es mejor empezar con una hipótesis de coste que se pueda imputar en el sistema de gestión ERP. Cuando se empieza con una primera versión de escandallo, de manera natural ya se va afinando de año en año, mejorando su cálculo y fiabilidad. Mi recomendación es:

*Empieza ya a calcular costes si todavía no lo has hecho. O mejora tus cálculos de costes de trimestre a trimestre.*

### **Rentabilidad por productos o servicios**

Ya tenéis ahora la posibilidad de calcular el margen bruto de los productos. Podrá ser a nivel de margen de contribución industrial o a nivel de margen comercial, o ambos. Otro día ya hablaré de ello. Lo esencial es que tendrás la posibilidad de ordenar todos los productos según su margen o rentabilidad. Recomiendo sacar el listado de rentabilidad de productos en dos conceptos:

- **Rentabilidad en euros:** Es decir, para un periodo determinado (p.e. un año) cuantos euros han dado de margen cada producto, y ordenarlos por dicho valor.
- **Rentabilidad en %:** El siguiente ranking de productos se realizará sobre el % de margen, estando arriba los productos de mayor porcentaje.

He visto caras de sorpresa en algunos clientes que todavía no habían realizado este doble ranking, lo que les ha ayudado a tomar decisiones al respecto.

### **Facturación por familias de productos**

Ahora vamos al nivel superior de familias de productos, ya que, según el tamaño de la empresa, puede tener demasiadas referencias de productos para poder visualizar las grandes decisiones estratégicas. A nivel de las 4 a 8 familias de productos o servicios haremos el ranking por:

- **Facturación por familia de producto.** Este es un ranking realmente importante.
- **Unidades vendidas,** si los rangos son relativamente homogéneos.
- **Precio medio de toda familia,** si tiene sentido.

## **Rentabilidad por familias de productos**

Puesto que la empresa ya dispone (o se ha construido) un árbol lógico de productos hasta agruparlos en unas grandes familias de productos, ya se pueden agregar los datos del nivel inferior de facturación en valor absoluto (euros) y rentabilidad en valor absoluto (euros).

Agregando los datos de cada familia de productos se puede obtener su facturación agregada, el margen de toda la familia en euros y, en consecuencia, el % de rentabilidad de la familia.

A continuación, ordenamos las familias por su ranking de rentabilidad en:

- **Margen en valor absoluto en euros.**
- **% de margen.**

Ahora toca analizar los datos y preguntarse qué familia de productos merece la pena potenciar, en cual hay que esforzarse en bajar el coste de compra o producción, en cuál subir el nivel de precios, qué familia se podría eliminar o reducir, etc.

*Los datos fiables y bien organizados ayudan a definir las prioridades estratégicas.*

## **Capacidad de producción**

Si la empresa es manufacturera, no es suficiente con ver los productos o sus familias en base a facturaciones y márgenes. Hay que ir más allá. De alguna manera el proceso productivo tendrá diferentes fases o líneas de producción secuenciales o en paralelo. Es preciso ver para cada línea o proceso productivo, y para un nivel de turnos fijado (1, 2, o más turnos semanales), los siguientes conceptos:

1. **Capacidad de producción** teórica de la línea o proceso en unidades.
2. **% de tasa de utilización.**
  - Si la tasa de utilización está próxima a la saturación hay varias posibilidades:
    - Subir los precios de los productos de dicha línea de producción.
    - Invertir en una nueva máquina que ofrezca más unidades / hora.
    - Ampliar un turno de dicho proceso.
    - Lo que no tiene sentido es no hacer nada con dicha evidencia.
  - Si la tasa de utilización es baja y el producto es rentable, merece la pena potenciar las ventas de estos productos que tendrán una alta rentabilidad marginal, ya que la maquinaria ya está comprada y en funcionamiento.

En este apartado también incluyo la facilidad o dificultad en producir, nivel de diferenciación e innovación, las necesidades de existencias intermedias, los riesgos laborales, los plazos de entrega, las dificultades logísticas, aspectos medioambientales, aspectos regulatorios, diseño innovador, porcentajes de rechazos, etc.

En realidad, hay que considerar el coste de oportunidad con la siguiente pregunta:

*¿Qué producto que estamos haciendo es poco rentable y nos ocupa un recurso productivo que sería más rentable potenciado otro producto ya existente?*

### **Relación de las familias de productos con ciertos proveedores**

Ahora imaginemos que se trata de una empresa de distribución que tiene acuerdos de representación con una serie de fabricantes internacionales. Además de todas las consideraciones de facturación y margen, hay que considerar:

- La capacidad del proveedor de suministrar las cantidades acordadas.
- Los plazos de entrega.
- Las condiciones de pago.
- Los esfuerzos en comercializar cada producto
- Y un largo etc.

Cuando una empresa distribuidora realiza un análisis de su porfolio comercial, se da cuenta normalmente de que tiene demasiados productos poco rentables. En consecuencia, dichos productos están absorbiendo recursos humanos, financieros y comerciales que serían más rentables potenciando otros productos existentes más rentables.

### **Rapidez y facilidad del servicio**

Como tercer caso, supongamos una empresa de servicios, de cualquier tipo. En este caso, además del análisis de facturaciones y márgenes, habrá que considerar aspectos como:

- Facilidad en realizar el servicio
- Rapidez en su ejecución
- Grado de saturación en dicho servicio con recursos internos
- Externalización del servicio
- Repetitividad del servicio
- Etc.

### **Estandarización de productos y servicios**

Tanto en productos como en servicios, también cabe preguntarse sobre el nivel de estandarización. Cuanto más estándar es un producto o servicio, más se rentabiliza su desarrollo con más unidades producidas. En cambio, si hay que inventar la rueda para cada nuevo cliente, este coste de desarrollo solo se podrá repercutir sobre un pedido concreto.

Siempre que sea posible, cuando hay que priorizar qué productos o servicios potenciar del catálogo, conviene apostar por los más estándar posible. Las economías de escala funcionan sobre todo por la repetitividad de soluciones estándar y no por soluciones a medida.

Si el modelo de negocio de la empresa está basado en productos y servicios *ad hoc*, a la medida de cada nuevo cliente, conviene que se tenga claro que la rentabilidad se tiene que producir en cada pedido, incidiendo sobre el valor añadido aportado.

### **Ventas puntuales vs ingresos recurrentes**

Justamente el paso anterior hacia la estandarización es el que permite que se creen modelos de negocio basados en ingresos recurrentes. El giro estratégico de ventas puntuales hacia los ingresos recurrentes, pongamos por caso mensuales, supone una mayor fidelización del cliente, una mayor barrera de entrada para los competidores y una mejor planificación financiera de los ingresos futuros.

Merece la pena explorar productos y servicios de ingresos recurrentes.

### **Evolución temporal de los diferentes rankings**

Hasta el momento, los datos que sugiero que hay que revisar, son una foto sobre un periodo determinado. Supongamos el año anterior. Ya resultan sumamente útiles para tomar decisiones, pero son el equivalente a un Balance de situación contable. Una foto estática.

En la medida de lo posible, para aquellos datos que se consideren más críticos, conviene ver las evoluciones temporales al largo de los años o de los meses. Ello os da una visión horizontal de qué productos y servicios van al alza en unidades, precio, facturación margen, etc. Y también de aquellos que bajan de manera insistente.

### **Antigüedad e innovación de los productos**

Seguimos revisando nuestra cartera de productos y servicios. Sería conveniente poner el año de creación o de la primera venta de cada producto o servicio. A continuación, podemos ver si en la evolución de sus unidades, precio medio, facturación y margen han mejorado los indicadores o no. Es posible que un producto muy maduro ya tenga los equivalentes de la competencia, lo que habrá obligado a bajar los precios. No obstante, nos podemos encontrar que las economías de escala en dicho producto maduro han hecho bajar aún más su escandallo de costes, por lo que estamos obteniendo una excelente rentabilidad. ¿Durante cuánto tiempo más...?

En este sentido merece la pena hacer por un momento la clásica matriz de crecimiento del *Boston Consulting Group*.

1. **Interrogantes:** Son los nuevos productos en desarrollo que todavía no se sabe si serán bien aceptados por el mercado.
2. **Estrellas:** Algunos de los nuevos productos ya están teniendo un rápido crecimiento, pero con un volumen de venta bajo.
3. **Vacas lecheras:** Productos estables que proporcionan una gran rentabilidad a la empresa.
4. **Perros:** Productos en decadencia.

El ciclo correcto es tener “Vacas lecheras” que financian nuevos productos “Interrogantes”. Y todavía hay que dedicar recursos financieros para potenciar los productos “Estrella”. En cambio, conviene saber cuándo sacrificar en sus etapas finales de su existencia un producto “Perro”.

Hay varios modelos para analizar si el porfolio de productos o servicios se está rentabilizando adecuadamente por el pasado, se invierte en los productos de presente reciente y se tiene una cartera de nuevos productos para desarrollar en el futuro. No es fácil equilibrar la exploración de nuevos productos futuros con la explotación de productos ya aceptados por el mercado.

### **Innovación disruptiva en el desarrollo de nuevos productos o servicios**

Una cosa es la innovación en nuevos productos y servicios en la misma línea que el porfolio actual. Otra cosa bien distinta es la innovación disruptiva, por el que la empresa es capaz de visualizar nuevos conceptos y modelos de negocio que no existen actualmente en el mercado.

Una de las herramientas que utilizo para ello es lo que se denomina la “[Estrategia del Océano Azul](#)”, conocida en inglés por [Blue Ocean Strategy](#). Realmente es una metodología muy rompedora, que he utilizado varias veces con mis clientes, para encontrar nuevos “océanos” sin competencia.

Para explorar nuevos productos o servicios minimizando el riesgo financiero y acelerando el proceso lo máximo posible, he utilizado en muchas ocasiones las herramientas de [Strategyzer](#) tales como el [Business Model Canvas](#) y el [Value Proposition Design](#). Si bien parecen métodos propios de startups (y es cierto), también lo aplican muchas empresas consolidadas, cuando quieren innovar en nuevos productos o conceptos de la manera más rápida y económica. Lo explico también en este artículo “[Las pymes aprenderán a ser startups](#)”.

### **Estrategia de desarrollo de productos y servicios**

A modo de conclusión de este cuarto capítulo de mi libro, que publico en abierto, semana a semana, sobre “Cómo implementar un Plan Estratégico en tu empresa”, podemos hacer los siguientes pasos en lo que se refiere a la estrategia de desarrollo de productos y servicios:

- Tener una buena jerarquía de artículos, productos y familias de productos.
- Disponer de datos fiables a nivel de producto de facturación, coste y margen.
- Hacer un equipo interdisciplinar en el que debatir otras consideraciones sobre las capacidades de producción.
- Decidir qué productos y servicios potenciar y cuales eliminar.
- Hacer un mapa de los productos según su fase de innovación y madurez.

*Y sobre todo, después de analizar toca DECIDIR y ACTUAR.*



## 5.- Segmentación de Clientes

Segmentación de Clientes. En este capítulo 5 comento unas de las claves para hacer una empresa rentable: Entender cuál es nuestro cliente ideal. Para ello propongo una serie de criterios de segmentación de la base de clientes y posteriormente una extracción de datos.

### 1.- Criterios de segmentación de clientes

#### Sectores de actividad

El primer criterio es poner en la base de datos de los clientes (ya sea en el ERP, Excel o CRM) un campo para “Sector de actividad”. Normalmente las empresas empiezan con unos clientes englobados en un solo sector de actividad, pero con el tiempo sus productos o servicios también sirven para otros sectores.

Por ejemplo, una pyme puede tener clientes de los siguientes sectores:

- Farmacéutico
- Veterinario
- Alimentación
- Industrial
- Eléctrico
- ETC.

Uno de los criterios que recomiendo es utilizar los [códigos CNAE](#), porque tienen equivalencias en los mercados internacionales. Tomemos unos ejemplos de códigos CNAE:



- 2731- Fabricación de cables de fibra óptica
- 3102- Fabricación de muebles de cocina
- 5530- Campings y aparcamientos para caravanas
- 7111- Servicios técnicos de arquitectura

En las bases de datos internacionales, las empresas con este código CNAE, aunque estén en árabe o tailandés, tendrán exactamente el mismo código y descripción. Lo cual supone una gran ventaja a la hora de clasificar a los clientes actuales y hacer prospección de los clientes futuros internacionales.

En cualquier caso, hay que buscar un nivel de agrupación razonable. Mi recomendación es que nuestra base de clientes se tiene que poder segmentar en un mínimo de 2-3 sectores y un máximo de 6 a 8 sectores. Superar los 8 sectores de actividad supone un problema al analizar de manera fácil qué sectores son más rentables para la empresa.

El proceso sería el siguiente:

1. Listamos todos los códigos CNAE en los que tenemos clientes. O nos gustaría tenerlos.
2. Agrupamos en sectores que tengan sentido para nuestra empresa.
3. En la base de datos correspondiente (ERP, CRM o Excel), asignamos a cada cliente, en su campo "Sector", uno de los que hemos decidido.

*Esta segmentación nos será muy útil para analizar con datos su evolución y para definir estrategias comerciales específicas para cada segmento.*

### **Tipo de cliente/canal**

El siguiente campo que tenemos que habilitar en nuestro ERP o similar, es el campo: "Tipo" (o bien "Canal").

De lo que se trata es de clasificar cuales son clientes directos (los que van a usar directamente nuestro producto o servicio) y cuales son intermediarios. Caben diferentes opciones, en función de cada empresa. A modo de ejemplo podría mencionar:

- Clientes / usuarios directos
- Distribuidores
- Agentes
- etc.

Así, cada empresa ya sabrá que tipologías de clientes directos o canales le pueden ser útiles para analizar sus resultados y definir estrategias específicas para cada tipo.

### **Tamaño del cliente en su mercado**

El siguiente criterio que ayuda a hacer una buena segmentación es el tamaño del cliente, si son empresas. Es decir, si la empresa es grande o pequeña en función de:

- **Número de centros de trabajo:** Aparece públicamente en su web.
- **Número de empleados:** En ocasiones está publicado en su web. O bien aparece en las bases de datos comerciales.
- **Facturación publicada:** Aunque ya es más difícil de conseguir sin pagar, acostumbra a aparecer en bases de datos o en información pública.

No es posible ni eficiente clasificar por los tres criterios anteriores. Para ello se tiene que habilitar un sólo campo llamado “Tamaño del cliente” o algo similar.

La empresa tiene que decidir un solo criterio que sea relativamente fácil de obtener, como por ejemplo el número de trabajadores. Si lo hace por este criterio podría segmentar:

1. Micro pymes de menos de 10 trabajadores
2. Pymes de 10 a 100 trabajadores
3. Empresas de más de 100 trabajadores

Si deciden hacerlo por facturación de los clientes en su mercado, se puede hacer, por ejemplo:

1. Facturación < 1 M€
2. Volumen de facturación >1 y <10 M€
3. Facturación > 10 M€

Con un solo criterio, el que quiera, la empresa tiene que poder ver cuál es el tamaño de empresa que le resulta más atractivo. Esto ayuda a definir con precisión el cliente ideal y a enfocar el crecimiento futuro hacia más clientes “ideales”.

### Ubicación / Zona del cliente

Por definición, todo cliente está en algún lugar. Aparece públicamente su dirección postal con mención de CP, municipio, provincia (CCAA) y país. Estos datos están en todas las bases de datos comerciales de clientes y en nuestro propio ERP, en la ficha de cliente. Por tanto, podemos escoger a qué nivel nos interesa agrupar en función del área geográfica.

- Si una empresa se mueve solo a nivel provincial, quizás lo lógico sería por comarcas, con posibilidad de hacer *zoom* por municipios.
- En el caso que una empresa tiene los clientes en toda la geografía española, quizás le interese por comunidades autónomas, con posibilidad de hacer *zoom* en provincias.
- Si una empresa tiene actividad internacional, puede tener una clasificación por continentes, con *zoom* a los países.

También cabe la posibilidad de “construir” unas **zonas comerciales** nacionales (p.e. zona Levante, zona Centro, etc.) o internacionales (p.e. Europa y Norte de África, Asia, Latam, etc.), que siempre adquirirá el dato de provincia o país de la base de datos.

## Otros criterios complementarios

Con los criterios anteriores, ya podemos analizar qué segmentos de clientes son más interesantes o cómo evolucionan las ventas. No obstante, en ocasiones puede ser interesante habilitar un nuevo campo del estilo: "Otros criterios". Pero para ello toda la empresa, al introducir este dato de segmentación debe tener unas pocas opciones preconfiguradas para escoger.

Podrían ser de tipo subjetivo:

- Dificultad de adquisición: Alta, media, baja
- Esfuerzo requerido: Alto, medio, bajo
- Condiciones de pago teóricas: Anticipado, contado, 30 días, 60 días, etc.
- Otros.

En realidad, si ya hemos utilizado el campo "Tipo de cliente" con una clasificación orientada a Cliente directo/Canal, quizás este nuevo campo nos puede ser útil para definir, por ejemplo: particulares, autónomos, startups, pymes, corporaciones, asociaciones, administración pública, etc.

*Cuanto mejor definamos los segmentos de clientes, mejor obtendremos los datos objetivos que nos ayuden a encontrar el cliente ideal con un buen nivel de detalle.*

## 2- Extracción y análisis de los datos de clientes

### Facturación

La facturación de los clientes resulta el dato más evidente al analizar nuestro negocio. Los más prácticos son:

**1.- Ranking de clientes por facturación:** Se relacionan todos los clientes activos de un periodo (p.e. el año anterior) ordenados de mayor a menor facturación. Seguidamente en una hoja de cálculo, se añaden dos columnas al lado de la facturación. La primera columna nos dice qué porcentaje corresponde (en %) cada cliente respecto al total. La segunda columna corresponde al % acumulado.

A continuación, vemos cuántos clientes suponen el 80% de la facturación acumulada. Según el [Principio de Pareto](#), es posible que con el 20% de los clientes ya se alcance el 80% de la facturación. Si tenemos que sólo un 10% de los clientes suponen más del 80% de la facturación, tenemos demasiado riesgo concentrado en pocos clientes.

Por la otra parte, podemos ver cómo es la "[Larga cola](#)" del 80% de los clientes con los que sólo se factura el 20% adicional. Pero suponen un esfuerzo en tiempo muy importante. Y preguntarnos:

*¿Cuál será el mínimo de facturación que aceptaremos? ¿Cómo podemos automatizar este tipo de pedidos tan pequeños? ¿Nos sale a cuenta?*

**2.- Ranking de facturación por segmento / sector:** Puesto que para cada cliente ya tenemos marcado su sector de actividad, podemos agrupar las facturaciones para cada sector. Asimismo, podemos hacer un ranking de los 2 a 8 sectores ordenados de mayor a menor facturación. Evidentemente la suma de las facturaciones de todos los segmentos de clientes debería ser casi igual al total facturación de la empresa. Si no cuadra será por pequeños detalles contables.

**3.- Ranking de facturación por zonas:** Con las claves de zona (Comunidad autónoma, país, etc.) podemos obtener las facturaciones por cada zona predeterminada. Entonces, toca reflexionar sobre qué zonas potenciar y porqué.

### **Número de clientes**

Uno de los datos que me gusta más analizar es el número de clientes. Veremos que este dato aporta una gran visibilidad sobre la situación actual y sobre las estrategias de crecimiento. En este apartado podemos analizar:

**a) Número de clientes activos:** Desde mi punto de vista la definición de un cliente activo es el que “ha comprado al menos una vez en el año”. Es decir, a 1 de enero no tenemos ningún cliente activo que, si compran, se irán sumando, sin repetir, a lo largo del año. Así podemos contar los clientes activos que tuvimos en 2019, los activos en 2020, etc.

**b) Número de clientes activos en cada sector:** Este es el que me gusta más. Para cada año en curso, ver mes a mes cuantos clientes se “activan” (compran por primera vez en el año, sin repetirse) en cada segmento de mercado. La virtud de este dato de número de clientes por sector es que orienta la acción comercial sobre el número de nuevos clientes a conseguir, respecto al año pasado, y cómo evoluciona mes a mes.

**c) Número de clientes activos en cada zona:** Si hemos definido nuestras zonas (provincia, países, etc.), podemos contar cuantos clientes activos tenemos en cada zona. A comparar con el histórico y con los objetivos. Este dato también sirve para orientar la acción comercial de cuantos nuevos clientes conseguir en qué zonas prioritarias.

Se pueden extraer más datos de número de clientes por los otros criterios, tales como tipo de cliente/canal u otros criterios, para tener un análisis, por lo menos anual, de la composición de nuestra cartera de clientes.

*Los más relevantes son el número de clientes en cada sector y en cada zona geográfica.*

### **Margen por clientes**

Este es el análisis más provechoso para la empresa. Pero no es fácil de hacer. En primer lugar, requiere que haya un buen escandallo de costes de producción del producto o del servicio. En segundo lugar, que se haya informado en el sistema el coste, las unidades, el precio del cliente y la facturación. Y así con todas las facturaciones de cada cliente, sumando los diferentes artículos, costes y ventas. Además, es posible que haya que sumar otros gastos imputables directamente a los clientes. Al final obtendremos:

**1.- Margen en € de todos los clientes:** Para todos y cada uno de los clientes de un periodo (p.e. el año anterior) obtendremos los euros de margen en valor absoluto. Merece la pena poner todos los clientes en orden del valor absoluto en € que aportan a la empresa. Este listado abre

mucho los ojos sobre los clientes más interesantes. Hacemos el Pareto del 80% de margen en € acumulados. Observamos.

**2.- Margen en % de todos los clientes:** Siguiendo el análisis ahora vamos a poner el % de margen que aporta cada cliente y una nueva columna del % de margen acumulado. Ahora toca observar con más detalle, tanto en margen en € como en %, qué clientes son más interesantes y cuales nos iría bien perder. A partir de aquí podemos preguntarnos:

- ¿Qué clientes son más interesantes? ¿Por qué?
- ¿A qué clientes deberíamos subir los precios, aún a riesgo de perderlos?
- ¿Qué clientes, a pesar del bajo margen, aportan un margen de contribución industrial positivo?

### **Margen por segmentos de mercado**

Continuamos con el tema del margen, pero esta vez agrupado por diferentes criterios de segmentación:

**A.- Margen en € y % de cada sector de actividad:** Puesto que ya tenemos asignados los sectores en cada cliente, podemos agruparlos por los 2 a 8 segmentos de mercado definidos. En este análisis veremos qué segmentos de mercado potenciar, en cuales subir precios o cuales abandonar, etc. Estas agrupaciones de rentabilidad por segmentos de mercados marcan líneas estratégicas y tácticas comerciales que aportarán un gran impulso a la rentabilidad de la compañía.

**B.- Margen en € y en % de cada zona geográfica:** Al ver la realidad del margen desde diferentes prismas, podemos actuar con conocimiento de causa. Quizás por zonas (CCAA, zonas comerciales, países, etc.) podemos ver patrones de alta o baja rentabilidad que no habíamos observado anteriormente en el total de clientes o por sectores. Podría ser que un comercial asignado a una zona, de manera sistemática, vendiera por la banda baja de precios y que otro comercial, en otra zona, hiciera lo contrario. O que se observa que en una zona determinada la competencia obliga a reducir el margen.

*En cualquier caso, merece la pena de segmentar bien a los clientes para poder extraer datos que nos hagan ver la realidad. Los números no engañan.*

### **Otras consideraciones en la segmentación de clientes**

Aparte de los análisis principales de facturación, número de clientes y margen, tanto a nivel de todos los clientes como para las segmentaciones de sector y zona, hay otros posibles datos a observar. Sólo son opcionales para no caer en la “parálisis por el análisis”. Por ejemplo:

- **Clientes A, B, C:** Hay empresas que, en base a los volúmenes de facturación, establecen unas categorías A (Clientes de compras importantes), B (compras medianas) y C (Clientes de compras pequeñas) en las propias fichas de alta de cliente. De esta manera, pueden extraer datos agrupados de facturación, número de clientes y margen para cada grupo A, B, C.

- **Clientes históricos, activos, nuevos, perdidos:** En base a si han comprado o no durante el ejercicio, se pueden extraer conclusiones y estrategias en estos hábitos. Otro día profundizaré en este aspecto.
- **Días de pago reales:** El sistema informático de la empresa tendría que poder suministrar la información real de los días de pago de los clientes. Si se ponen ordenados en una lista de mayor a menor días de pago, se pueden tomar decisiones sobre qué clientes potenciar y cuales abandonar. También se podrá mostrar el promedio de días de pago si hacemos agrupaciones por sectores, zonas u otros criterios.
- **Por tipo de cliente / canal:** Puesto que tenemos informado en el ERP este campo, también podemos visualizar la diferencia de margen y de facturación que tenemos entre los clientes directos y los distribuidores. A priori, con los distribuidores deberíamos tener más facturación y un margen razonable en €, aunque probablemente un bajo margen en %. Aunque al ver los datos nos podemos encontrar con sorpresas, agradables o no.

### 3.- Segmentación de Clientes: ¿Qué harás ahora?

En los puntos 1 y 2 te he explicado como ayudo a las empresas a segmentar su base de clientes y a extraer datos para su análisis. Hay pymes que todavía tienen que empezar a poner orden en sus bases de datos de clientes. Mientras que otras ya tienen el sistema muy bien implementado.

Lo importante es que, con los datos en la mano, ya tienes una “foto robot” de tu **CLIENTE IDEAL** en cuanto a: Sector, tamaño, tipo, zona, etc. Este es el cliente ideal al que enfocar la estrategia presente y futura. Y atreverse a reducir o abandonar los clientes no rentables que nos absorben tiempo (y coste de oportunidad) para ir a buscar nuevos clientes ideales.

Por tanto, ¿qué harás ahora?:

- **DECIDIR** qué sectores, zonas y clientes potenciar y cuales reducir.
- **ACTUAR** en equipo, con objetivos bien definidos, para mejorar la RENTABILIDAD con clientes ideales.

NOTA: Capítulos 5 a 17 en el libro completo.



## Sobre el autor

Soy Albert Campi.

Empecé a dirigir empresas en un lejano 1989. Durante 25 años he sido director general de empresas en varios sectores (mayoritariamente industriales de fabricación, distribución o instalación de productos técnicos).

La más grande que dirigí durante muchos años, la llegamos a hacer crecer, con nuestro equipo, hasta los 200 trabajadores, 8 fábricas en Iberia y 100M€ de facturación. Pero también he aprendido a gestionar pymes pequeñitas, creando desde cero los equipos directivos. Con experiencia en empresas familiares y en multinacionales, y proyectos de emprendimiento propios.

En 2014 inicié un nuevo camino como “Coach estratégico”, para acompañar a empresarios (especialmente industriales) a hacer crecer sus empresas en equipo, en orden y en rentabilidad.

Rápidamente incorporé la actividad de “Espiral de Crecimiento”, que es mi método para implementar un práctico plan estratégico en una pyme que quiera crecer. Como ya he comentado anteriormente, empecé a implementar planes estratégicos en el año 2.000 y he seguido haciéndolo en todas mis empresas o en las pymes a las que he asesorado.

Este libro es una guía práctica que va al grano, paso a paso. Si algún día quieres que te acompañe en esta implementación, te mostraré todas las plantillas, ejemplos y trucos para conseguir el compromiso de tu equipo, poner orden en tu empresa y alcanzar la rentabilidad que te mereces.

Espero que te sea útil.

Copyright Albert Campi 2022

## Recomendaciones del libro “Espiral de Crecimiento”

"Albert en este libro ha condensado y explicado de forma simple y práctica aquellos aspectos esenciales que toda empresa y gerentes necesitan abordar para hacer crecer su negocio"

**Xavier Casajoana**, CEO & co-fundador de VOZTELECOM

“Cada uno se rige por su propia experiencia, y quizás esta sea una de las razones que nos limita la perspectiva. Como emprendedor me he visto obligado a aprender a medida que iba requiriendo de nuevos conocimientos. Y es aquí donde el ordenar reflexiones y conceptos, junto con una metodología contrastada por años de experiencia, se vuelven en una potente herramienta de mejora y crecimiento. Este libro recopila ideas de manera metódica y práctica. Un guion magistral para aplicar”.

**Jordi Verdaguer**, CEO de JVV GRUP

“Cada capítulo es una Masterclass de lo que ha de tener una empresa para tener un crecimiento estable y ordenado. Ha conseguido que cambie la mentalidad y los métodos de mi empresa desde el análisis interno y las propuestas de futuro que ha aportado el libro para mi empresa.”

**Xavier Tomás**, CEO de QKSOL

“Albert ha estado compartiendo con todo nuestro equipo sus conocimientos y experiencia en la implementación de un plan estratégico. Quiero destacar de Albert sus conocimientos y metodología para desarrollar el plan estratégico, que nos ha ayudado mucho a focalizar los esfuerzos en aquellos puntos clave de nuestro negocio. Ha sabido llevar las reuniones de forma muy amena implicando a todo el equipo. Siempre poniendo ejemplos clarificadores en aquellos aspectos más difíciles de entender. En definitiva, nos ha dotado de una herramienta imprescindible para la focalización y consecución de los retos y objetivos que nos depara el futuro. Gracias por el gran trabajo realizado.”

**Genís Catà**, CEO de AUTOMATED TRANSACTIONS

“Soy el administrador de una empresa de equipamiento veterinario para el sector de mascotas. Con la ayuda de Albert y su método, he encontrado un camino que poco a poco me ha llevado a conducir y gestionar una estrategia para mejorar todos los aspectos de la compañía. Si no fuera por él no sé dónde estaría.”

**Jordi Clerias** (Administrador de EVEREST-TECNOVET)

“En un entorno como el actual, en constante movimiento y transformación, Albert nos enseña a trabajar la estrategia empresarial, tradicionalmente estática y rígida, de una forma sencilla, dinámica y adaptativa. Es un placer leerlo, escucharlo y trabajar con él.”

**Roger Prats**, Consultor



