

Crecer en tiempos *de crisis*

› Luis Aragoneses

Socio-director de Arthursen. Licenciado en Economía y Empresariales por ICADE y postgrado por el IESE, cuenta con más de veinte años de experiencia en firmas de primer nivel nacionales e internacionales dedicadas al asesoramiento, especializándose en transformación empresarial y en procesos de reestructuración. Ha compatibilizado su labor profesional con la docencia en materia de gestión económica y financiera en ESIC, y participado como ponente en numerosos foros y conferencias.

Después de que el sector acumule tres años consecutivos de bajadas en ventas, y sin una perspectiva nada halagüeña en el horizonte, ¿me tengo que conformar con aguantar el “charrón” o realmente tengo alternativas para crecer en este entorno? Este artículo reflexiona acerca de las principales oportunidades que tiene una empresa para crecer y crear valor en la situación actual de mercado. Revisaremos qué aspectos influyen más en el crecimiento y cuál es el proceso y las alternativas que debemos seguir para crecer.

INTRODUCCIÓN

En la espiral de ventas negativas en la que nos estamos moviendo, cabe destacar que, en términos generales para la economía española, casi el 13% de las empresas creció en el año 2010. De esas empresas, el 60% lo hizo con una tasa de crecimiento superior al 10%, y el 25% de estas últimas con una tasa superior al 20%.

Desde el punto de vista macroeconómico, las perspectivas de crecimiento globales varían entre un 3 y un 15% sobre cifras de 2010, dependiendo de la evolución de la economía europea en general, la velocidad de implantación de medidas correctoras en nuestra economía y la reacción de las empresas al mercado. Es-

tas cifras, si bien sirven exclusivamente como referencia, son perfectamente asumibles por el sector dado su potencial. En definitiva, todo esto nos lleva a la conclusión de que crecer es posible.

De la observación y análisis de las empresas en crecimiento veremos que se pueden extraer conclusiones muy valiosas. Si bien no existe ningún tipo de receta mágica, no es menos cierto que la mayor parte de las empresas en crecimiento comparte una serie de denominadores comunes. No obstante, veremos que las alternativas o estrategias que podemos adoptar son variadas en función del posicionamiento de mi empresa y de mis posibilidades: existen actuaciones de gestión intrínsecas a la mejora en la gestión del negocio (por ejemplo, diferenciación, gama de producto, etc.) y de carácter societario (por ejemplo, fusiones, alianzas, centros de servicios, etc.)

Todas estas ideas de mejora extraídas de la observación y la experiencia de empresas exitosas son cualitativamente aplicables a las empresas del sector de la óptica y optometría. De hecho, son muchos los casos de empresas que han apuntado su éxito en los momentos de crisis, fundamentando y arraigando sus pilares en estos periodos. Estas empresas han conseguido convertir el contexto actual en una excelente oportunidad de negocio. Veamos cómo.

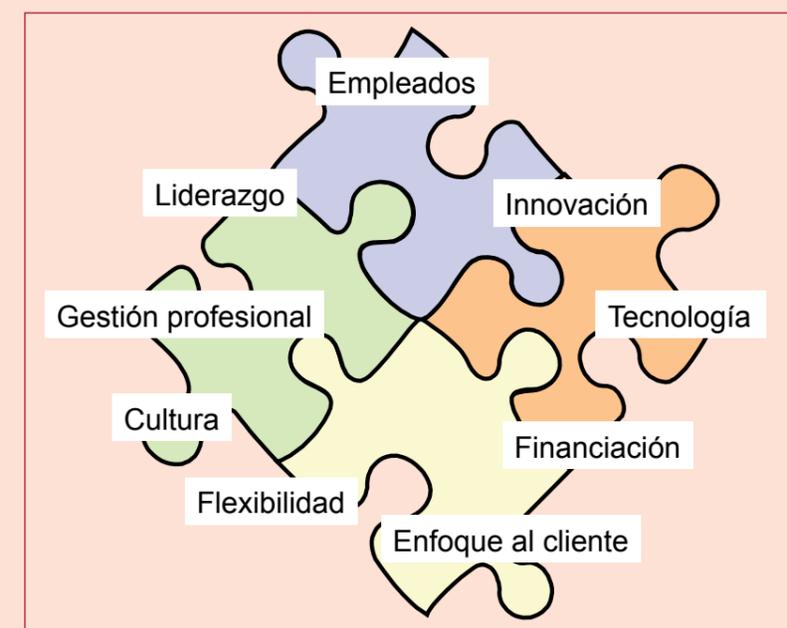


Figura 1. Factores de éxito en el crecimiento de las empresas.

APRENDER DE LAS EMPRESAS CON ÉXITO

Como comentábamos anteriormente, la observación, la opinión y el análisis de lo que hacen las empresas exitosas para adaptarlo al propio negocio (metodológicamente llamado “Benchmarking” en inglés) es una excelente herramienta de mejora y aprendizaje para cualquier empresa. Las conclusiones que obtenemos de este trabajo nos permiten identificar cuáles son los factores que contribuyen al éxito para poder incorporarlos en mi organización. A saber (Figura 1):

› **Los empleados como pieza angular.** La reducción de puestos de trabajo en los estableci-

mientos de óptica y optometría es una de las primeras medidas que suelen tomar los directores y gerentes ante una bajada en la facturación del negocio. Sin embargo, esta medida se toma muchas veces teniendo solamente en cuenta la disminución de gastos asociada a los despidos y sin considerar la posible reducción en el potencial de venta. Antes de valorar si es necesario reducir o aumentar el número de empleados de cara a mejorar la rentabilidad del establecimiento, se deberán revisar las claves para conseguir la mayor satisfacción y motivación de los integrantes del equipo, potenciando así su máximo rendimiento.

› **La innovación como un proceso normal de la empresa.**

La innovación no sólo se manifiesta en el diseño de nuevos productos y/o servicios con alto valor añadido, sino en muchos otros aspectos de la gestión cotidiana, como la realización de campañas comerciales, el proceso de atención al cliente, etc.

› **La tecnología como amiga.** El uso de la tecnología como una herramienta más facilita

El 13% de las empresas creció en el año 2010. De ellas, el 60% lo hizo con una tasa de crecimiento superior al 10%, y el 25% de estas últimas con una tasa superior al 20%. Crecer es posible.

la relación con los clientes (por ejemplo, web: acceso a facturas, información de producto, histórico de operaciones, etc.), permitiendo así una mejor gestión del negocio y ejecución de los procesos a menor coste y con mayor calidad y prestaciones (por ejemplo, informes, "mailings", etc.)

› **La financiación adecuada.** Con esto se evita el estrangulamiento financiero del negocio y las tensiones de gestión que impiden el correcto funcionamiento del mismo y el desarrollo de proyectos.

› **El enfoque al cliente.** Todos los procesos deben orientarse al cliente, evitando que sea él que se tenga que adaptar a nuestra estructura y forma de operar.

› **La flexibilidad organizativa.** Facilitar una rápida introducción de modificaciones permite la adaptación de los procesos a las necesidades y acciones que se van incorporando.

› **La cultura de superación y mejora.** Esta cultura debe ser asumida desde el primero al último de los empleados y gestores, posibilitando la incorporación de mejoras en la prestación de servicios al cliente interno y externo. Se estima que los costes de la "no calidad" superan por término medio en la empresa española ¡más del

Existe una serie de factores que, a modo de denominadores comunes, han destacado en las empresas en crecimiento.

10% de las ventas en cada organización!

› **La gestión profesional del negocio.** Son innumerables los casos de empresas familiares en las que el autoempleo termina convirtiéndose en una lacra para la sociedad cuando los empleados de la familia no tienen la cualificación ni cumplen con los requisitos necesarios para gestionar eficazmente la empresa. En este sentido, gran parte de las empresas que han crecido son conscientes de la riqueza y contribución de agentes externos; es decir, son conscientes de que los mercados actuales requieren y demandan la colaboración con terceras partes. En el sector de la óptica y la optometría destacarían:

- Grupos de ópticas y cadenas.
- Proveedores del sector.
- Consultores de negocio.

› **La actitud y el liderazgo.** Finalmente, y especialmente importante, es destacable la actitud con las que muchas empresas se enfrentan a situaciones adversas del mercado. El liderazgo de la dirección cobra especial protagonismo cuando se demanda un esfuerzo y se solicita un cambio en la organización para afrontar los retos. Las empresas en crecimiento destacan sobre todo en este aspecto.

PROCESO A SEGUIR

1. DIAGNÓSTICO

Antes de proceder a tomar cualquier decisión respecto a la forma en que tiene que crecer mi negocio, es estrictamente necesario disponer de un diag-



nóstico de la situación de la empresa, de qué mimbres dispongo y hasta dónde puedo llegar. Sin esto último puedo definir un objetivo a conseguir inalcanzable y desmoralizador y, lo que es peor, perder tiempo y dinero. Un mal diagnóstico nos conducirá inexorablemente a un mal plan.

Dentro de los análisis que hay que realizar, debe existir una comprensión muy clara de las características de clientes, tanto actuales como potenciales, así como del mercado local en el que opero y de los recursos de que dispongo.

2. CRECIMIENTO

La selección de una estrategia de crecimiento en función del diagnóstico previo requiere, en la mayor parte de los casos, asentar previamente una base sólida sobre la que crecer. Las famosas huidas hacia delante, (por ejemplo, embarcándose en productos de dudoso resultado o acogida) tarde o temprano pasan una dolorosa factura en forma de insatisfacción

y pérdida de clientes, conflictos laborales internos, descontrol y aparición de costes no contemplados previamente, entre otros.

La selección de la estrategia de crecimiento debe estar basada en lo que podemos ser con ambición y con aceptación de lo que somos; no en lo que simplemente queremos ser sin tener en cuenta nuestro punto de partida (diagnóstico). En función de esta reflexión, elegiremos una estrategia u otra para cumplir los objetivos de crecimiento que nos marquemos.

IDEAS

Antes de la enumeración de las alternativas o estrategias básicas de crecimiento que podemos seguir, vamos a abordar una somera selección de ideas/actuaciones que, sin ser un inventario exhaustivo y ni mucho menos un recetario, forman parte de los consejos a empresas en la literatura de gestión actual. Posteriormente, dependiendo de la estrategia de crecimiento que luego describiremos, los incorporaremos a dicho plan.

› **Campañas de marketing.** Son irrenunciables incluso en tiempos de crisis. De las inversiones en marketing, desconocemos *a priori* que la mitad de los esfuerzos no van a tener los resultados esperados y podrían, en consecuencia, haberse aho-

Antes de proceder a tomar cualquier decisión respecto a la forma en que tiene que crecer mi negocio, es estrictamente necesario disponer de un diagnóstico de la situación de la empresa.

rrado, frente a la otra mitad de buen resultado y efectividad. Existen soluciones en el mercado muy atractivas en términos de resultado/coste, especialmente para aquellos que no disponen de dichos servicios en una central de compras o en una cadena.

› **Potenciar las redes y el entorno social.** Más allá del concepto de red 2.0/redes sociales (por ejemplo, Facebook, LinkedIn, etc.), la empresa debe desarrollar su red de contactos en el mercado que opera. También debe ser reconocida como una entidad de prestigio que transmita confianza, estando presente en aquellos foros y eventos donde existan sinergias o colaborando en el marco social (por ejemplo, enfoque educativo vs. enfoque de ventas; charlas en colegios, residencias, etc.) o potenciando alianzas con empresas colaboradoras (por ejemplo, empresas/centros de estética, salud, moda, etc.).

› **Involucrar a los consumidores.** Se consigue estructuran-

do y haciendo un seguimiento verídico tanto de la satisfacción como de las necesidades y demandas del cliente. Escucha a tu cliente y orienta tu empresa a su satisfacción: el éxito en ventas y crecimiento pasa por él.

› **Establecer un programa de fidelización.** Para hacerlo efectivo hay que segmentar los clientes, lanzar propuestas de valor diferenciadas y permitir que "los clientes vendan por mí". En un negocio sanitario como es el de la óptica y la optometría, donde la confianza juega un papel relevante, el boca a boca y la prescripción son elementos a gestionar más allá de una simple consecuencia de cómo trabajamos.

› **Anticiparse a los cambios regulatorios.** Al menos hay que realizar un seguimiento muy activo de los mismos, evaluar sus implicaciones y preparar la empresa para dichos cambios. Te hará ganar mucho tiempo y, lo que es más importante, mucho dinero.

› **Formar a los empleados y retribuir por resultados.** Son especialmente relevantes y pilares para el éxito de la mayor parte de las estrategias que enunciaremos.

› **Estar atentos al cambio generacional en empresas de la competencia.** En muchos casos no hay relevo generacional en las empresas competidoras. Conocer de antemano los planes y situación de los mismos permite anticiparse y posicionarse (por ejemplo, comprando



el negocio o preparándose para la potencial entrada de un competidor con fuerzas renovadas).

ESTRATEGIAS

Existen varias estrategias que caracterizan a las empresas en crecimiento, pero su contribución al éxito es bastante diferenciada. Si bien estas estrategias no necesariamente son autoexcluyentes —aunque es muy difícil ser campeón tanto en los cien metros lisos como en el cross—, cada una identifica claramente un enfoque concreto con el que la empresa ha decidido crecer en el mercado.

Estas estrategias de referencia, por orden de importancia, son:

➤ **Diferenciación del producto o servicio respecto a la competencia.** Es la estrategia más valorada por los empresarios de éxito. Esta diferenciación se refleja básicamente en la oferta de una gama de productos y servicios distintos y de más valor que el de la competencia. Las tendencias actuales en el mundo de la óptica y la optometría se podrían focalizar en:

- Incrementar la gama de productos en los ámbitos de la estética, la moda y

los complementos y, en consecuencia, en el asesoramiento y satisfacción vinculados a dichas necesidades.

- Incrementar los servicios en el marco de la salud: tratamientos exhaustivos, específicos, etc.

Este posicionamiento no obliga a renunciar a determinadas gamas de producto (por ejemplo, gama baja, especialmente ahora que el mercado “abusa” de ellas), sino a buscar el equilibrio adecuado de gama que hace posible la optimización del mercado al que nos queremos dirigir. Al final, dicha diferenciación debe traducirse en una creación de valor añadido para la empresa, demostrable en su cuenta de resultados (ingresos generados-costes soportados).

Este esfuerzo por diferenciarse, si bien tiene a la gama de productos y servicios ofrecidos en su punta de lanza, también debe reflejarse en muchos otros ámbitos de la gestión empresarial. Surge, en consecuencia, la necesidad de segmentar nuestra cartera de clientes por el valor y tipología de los mismos, el tratamiento particularizado de cada colectivo, la adopción de medidas de fidelización distintas, la realización de campañas de marketing igualmente dife-



renciadas y, especialmente en este último punto, la realización de esfuerzos de comunicación innovadores donde el impacto al cliente sea exitoso, con el objetivo de que consiga percibir y valorar dicha diferenciación y se supere la barrera del “spam” y la ceguera publicitaria con la que se defiende el cliente.

➤ **Diferenciación por mejora de la calidad adquirida frente a la competencia.** Frente a la alternativa de la diferenciación en la gama de productos y servicios, especialmente cuando mi población y clientes objetivos pueden catalogarse desde el punto de vista de mercado como maduros y poco propensos a valorar adecuadamente nuevos productos o servicios, la prestación del mismo producto o servicio que la competencia, pero con unos estándares de calidad superiores, es una estrategia altamente valorada. Minimiza el desembolso y riesgo que supone la adquisición de nuevos productos, pero requiere que el cliente sea capaz de percibir y valorar esa calidad diferencial prestada.

Este aspecto es crucial porque son muchas las empresas que, aunque disponen de unos estándares de calidad superiores (por ejemplo, reclamaciones, entregas en plazo, calidad del servicio, etc.), no son capaces de

Sólo el 8% de las empresas de una economía que superan una crisis lo hace basando sus ventas en la innovación.

transmitirlos al mercado y, al final, sus esfuerzos por la calidad no se ven recompensados.

➤ **Diferenciación en precio.** Como norma general de las empresas, cuando el mercado y los clientes no perciben la diferenciación del producto o servicio, la estrategia a seguir es la reducción en costes, de forma que se puedan ofertar unos precios muy competitivos. No se trata de un problema de rango de gama exclusivamente (por ejemplo, asociado a gama corta y baja de productos), y mucho menos de un tratamiento descuidado de la venta (por ejemplo, la exposición, la imagen del establecimiento y la marca pueden ser excelentes), sino de la valoración del cliente y de los criterios de compra seguidos por este. La realidad es que muchas cadenas y grupos de establecimientos de óptica y optometría han optado claramente por esta estrategia como mecanismo de diferenciación en el mercado y consolidación de su posición.

No obstante, en términos globales, en las encuestas de opinión dirigidas a los gestores de las empresas en crecimiento, esta estrategia es la menos valorada en su contribución al crecimiento, aunque la realidad se empeña numerosas veces en desmentirlo.

Existe, por otro lado, una serie de operaciones de carácter societario que contribuyen directamente al crecimiento de una organización. La consideración de estas operaciones se enmarca igualmente dentro del contexto de alternativas estratégicas y pone de relieve el volumen de mi empresa como factor crítico

de éxito en la ejecución de la estrategia empresarial. Así, podemos tener en consideración:

➤ **Las fusiones** con otros establecimiento de óptica y optometría para optimizar costes o complementar la gama de servicios fundamentalmente, aunque también se considera una opción viable para defenderse de la competencia.

➤ **Las alianzas** tanto con proveedores como con empresas donde quiero aumentar mi presencia (por ejemplo, centros de estética, moda, etc.)

➤ **La apertura de nuevos mercados** (por ejemplo, vía nuevos establecimientos) como mecanismo de crecimiento, basándonos en un modelo de negocio preexistente de éxito y replicable en otras poblaciones

➤ **La incorporación a un centros de servicios**, bien de los ya existentes (grupos de compra, cadenas, etc.) o fomentando centros específicos en este sentido (por ejemplo, compras, marketing, logística, administración, etc.) entre un grupo de empresas para optimizar resultados.

En definitiva, son muchas las acciones que podemos tomar para mejorar nuestro negocio. Lo relevante es adoptar un enfoque, estrategia o plan de acción coherente que integre diversas iniciativas y permita el deseado éxito, y mantenerlo en el tiempo. Pero ¡jojo!, sólo el 8% de las empresas de una economía que superan una crisis lo hace innovando, entendiendo por “innovación” la parte del negocio soportada por nuevos productos.

El resto de las empresas que salen airoso de una crisis lo hace aplicando medidas correctoras a sus negocios y mejorando un sinnúmero de procesos empresariales. De esta forma, manteniendo la esencia del negocio, mejoraron su competitividad y lograron el desarrollo progresivo de la empresa.

AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y MARKETING FÁCIL

Cualquier óptico-optometrista que esté interesado en:

a) Realizar un diagnóstico de la situación interna de su empresa, puede acceder a la herramienta de autoevaluación empresarial puesta a su disposición por Arthursen de forma gratuita en su página web.

B) Asociarse al servicio de “marketing fácil” para acceder a campañas comerciales que potencien su negocio a muy bajo coste, dispone de más información en la página web www.arthursen.com/servicios/servicios-ofrecidos, o bien puede ponerse en contacto con el autor de este reportaje en el correo info@arthursen.com.

Los artículos para esta sección deberán ser enviados por correo electrónico a la dirección: j.santodomingo@cnoo.es

Bibliografía

1. Libro Blanco de la Visión en España 2009. Visión y Vida 2009. Edita ICM.
2. Santodomingo J. Estrategia y planificación. Gaceta Óptica 2010;444:40-44.
3. Julian Villanueva. Empezar por un buen diagnóstico. IESE, octubre-diciembre 2010.
4. SAGE. Radiografía de la empresa Edelweiss 2010.
5. McKinsey & Company – Fedea.
6. Una agenda de crecimiento para España. 2010.
6. Aragonés L. ¿Es viable mi negocio? Gaceta Óptica 2010;452:68-73