



---

---

## ¿INVIERTE CADA VEZ MAS Y LOGRA CADA VEZ MENOS GANANCIAS? Ricardo Gevert

Un comentario para Pymes y también para muchas “no tan Pymes”

### **El error: Usted invierte desfocalizadamente en productos, servicios y empleados.**

Esta afirmación la mayoría la tomará como una provocación. Estoy conciente que existen miles de libros y trabajos académicos de renombrados “Gurus” del management, marketing y estrategia, en donde la mayoría de los autores jamás estuvieron sentados en el sillón del dueño o Gerente de una pequeña o mediana empresa.

La experiencia práctica me ha demostrado, que justamente la sugerencia de proceder invirtiendo muchos recursos en productos, servicios y empleados desnuda a muchas de estas empresas.

¿Cuál es la realidad?

Cada mercado está saturado de productos y servicios similares. La calidad o lo que se entiende por ello, aumenta en uniformidad. Las características y ventajas de productos y servicios logran diferenciarse cada vez menos. La mayoría de los oferentes simplemente copian las ventajas que logran sus competidores. Los costos de ventas explotan, las ventas con descuentos contraen las ganancias. El precio es casi siempre el argumento de ventas decisivo.

Usted “autogenera” ventas con servicios al cliente gratuitos y se encuentra al medio de una guerra de precios. Con ello sacrifica margen de ganancias solo por vender. Se encuentra en un círculo vicioso y vende el beneficio-cliente de sus productos y servicios a un precio muy barato. Sus clientes casi deciden completamente que márgenes debe y puede realizar.

La guerra de precios es el castigo por no ofrecer algo realmente especial, es decir no ofrecer una mayor utilidad para el cliente en comparación a sus competidores. Eso lo denominamos falta de “Client-Profit”.

### **¡Sus ganancias son la prueba de ello!**

Sus ganancias comprueban:

- Si logra generar un valor agregado evidente para sus clientes
- Si posee la competencia que requiere su círculo de clientes
- Si vende su “Client-Profit”
- Si es capaz de ofrecer el mayor “Client-Profit” para sus clientes



- Que sus productos y servicios no se diferencian de los competidores solo por el tamaño del descuento o el menor precio
- Que los descuentos no son el argumento de ventas decisivo
- Si es capaz de obtener pedidos sin guerras de precios
- Si es capaz de ganar la guerra de precios

### La manera de ganar la guerra de precios:

¡Su única fuente de ganancias es el "Cliente Ideal"!

Quien invierta en sus "Clientes Ideales" y en su "Client-Profit", orienta sus ganancias exclusivamente de acuerdo a la utilidad para el cliente. Con ello, podrá "darse el lujo" de poseer a los mejores empleados.

El cambio desde una orientación empresarial de producto y servicio en dirección a "Proveedor de Profit" rentable, será el foco estratégico que recreará o generará el éxito competitivo.

### ¿Qué se debe realizar?

1. Encuentre las prioridades de los clientes y ofrezca una solución integral. Ningún elemento de su oferta tendrá entonces un precio propio.
2. Su precio se basará entonces en el tamaño de la utilidad que le presta (= "Client-Profit") al cliente.
3. Ya que no necesariamente podrá cambiar los clientes a su propio gusto, deberá cambiar su forma de pensar: modifique en una más intensa interacción con sus clientes la focalización para sus productos y servicios de la "fijación en nosotros mismos" en dirección a la utilidad que tienen para sus clientes "Client-Profit".
4. Su única meta debe ser el otorgarle un mayor "profit" a sus clientes en comparación a sus competidores. Para ello deberá buscar aquellos clientes que se ajusten mejor al perfil de fortalezas de sus productos, servicios y empresa. Solo así se transformará de proveedor en socio estratégico de sus clientes, es decir quien le otorga mayores ganancias, mayores ahorros o mayores beneficios globales.
5. Su éxito depende de las aptitudes de que su RR.HH contribuya a otorgar más "profit" a sus clientes. Recién entonces se merecen aumentos de ingresos por sobre el promedio, es decir participar de las ganancias. La nueva y necesaria concepción de inversión en RR.HH no apunta a la capacitación tradicional. El nuevo entorno global exige que el RR.HH sea seleccionado de acuerdo a sus fortalezas en función de una clara estrategia, pero tanto empresario como su RR.HH deben invertir en el "profit" del cliente. Recién entonces se benefician todas las partes involucradas.

**Actuar es fácil, pensar es difícil; actuar según se piensa es aún más difícil.**

Johann Wolfgang von Goethe