



## ¡Dígale “NO” a los Planes de Negocio!

Un enfoque no tradicional para planear

***Resumen: Planear es un proceso no un destino. La siguiente lectura le proporcionará una aproximación flexible y eficiente en tiempo para la creación de un mapa de crecimiento de ventas y mercadeo para su negocio.***

*“Las Organizaciones son exitosas por una buena implementación, no por buenos planes de negocios.” Guy Kawasaki, The Art of the Start (El Arte de Empezar).*

He aquí un hecho que quizá lo sorprenda: Cuando los profesores de las escuelas de negocios y los periodistas encuestaron a los Presidentes de *Inc 500* acerca de si ellos tenían un plan de negocios formal escrito antes de lanzar sus negocios, sólo entre el 30 y el 40% dijeron sí. Y dos tercios de esos exitosos empresarios dijeron que ellos se habían desviado significativamente de su concepto original.

Tal vez, después de reflexionar sobre su propia experiencia empresarial, usted no estará tan sorprendido. En el pasado, probablemente usted hubiera comprado software o contratado a un consultor que lo ayudase a articular un completo plan de negocios. Luego de varias semanas de reuniones y montones de datos, usted produjo un documento elegantemente encuadernado de varias docenas de páginas.

Sin embargo, en los meses siguientes, ese plan acumuló polvo a medida que usted tuvo que regresar al trabajo real de gerenciar su negocio y buscar nuevas oportunidades. Claramente, allí hay una desconexión, el éxito de las pequeñas empresas no depende de un plan de negocios tradicional y detallado.

¿Por qué? Porque los planes tradicionales no tienen en cuenta las fortalezas y realidades de las empresas pequeñas:

1. Su Fortaleza competitiva frente a los grandes competidores es la capacidad de cambiar y adaptarse rápidamente. Su plan debería permitirle hacer eso.
2. El mercado (y el actual escenario económico) está cambiando muy rápido. Usted debe estar en capacidad de no dejar escapar las oportunidades y minimizar las pérdidas de esos cambios.
3. La tecnología le permite ahora probar muchas versiones del “copy,” anuncios, y demás elementos de mercadeo y observar el impacto sobre sus ventas inmediatamente. Si una táctica de mercadeo no está



funcionando, usted debe intentar con otra.

El fondo del asunto es que usted necesita un plan que le dé estructura y flexibilidad. Usted necesita una directriz viva a la cual pueda acudir buscando dirección y además opciones. Lo siguiente (que denominaremos un mapa de crecimiento para distinguirlo de los planes tradicionales) fue diseñado para hacer justamente eso. Pero antes de empezar, veamos algunas frases aclaratorias:

- Este mapa fue creado para pequeñas empresas en funcionamiento, no para compañías recientemente creadas. Éste asume que usted tiene su mercado objetivo definido, así como también, sus ofertas de productos/servicios.
- Este es sólo un documento interno de la compañía. Si usted necesita solicitar fondos de inversionistas o bancos, usted necesitará producir un documento formal más elaborado.
- Este plan está enfocado en asuntos de ventas y mercadeo solamente. (Otras consideraciones importantes sobre finanzas, operaciones y personal se las dejamos a otros asesores más calificados en esas áreas).
- Nosotros no entraremos en el detalle de las tácticas (continúe en sintonía para futuros boletines).

Así que vamos a comenzar con un proceso paso a paso para la creación de un mapa de crecimiento.

### **1. Pre-Reunión: Dedicar los recursos.**

Los expertos tratan de convencerle de la necesidad de comprometerse y “apegarse al plan”. Con este mapa de crecimiento usted sólo tendrá que preocuparse por la consecución anticipada de recursos que usted invertirá en crecimiento de ventas y esfuerzos de mercadeo.

Tiempo: Programe 2 horas para su reunión de crecimiento.

Personas: Invite a todos sus empleados y contratistas que tienen contacto con el cliente.

Dinero: En 2006, las empresas promedio invirtieron un 4% de sus ingresos brutos en mercadeo. Esta cifra puede variar de acuerdo al tipo de margen que usted tiene, la industria en la que está o los retos económicos reales que usted enfrenta ahora. Sin embargo, reserve un presupuesto que usted pueda invertir en actividades de crecimiento.



Lugar: Elimine todas las distracciones, apague el teléfono, etc., si es posible vaya a un sitio fuera de su lugar habitual de trabajo. Si puede hacerlo, use un recurso externo objetivo tal como un consultor o un facilitador para mirar las cosas desde una nueva perspectiva.

## 2. Pre-Reunión: Mire hacia atrás en la historia.

Tenga lista la siguiente información preparada por su gente de finanzas y mercadeo:

Revisión del año anterior:

- Ingresos trimestrales por fuente de ingreso.
- Mediciones generales clave de mercadeo por trimestre
  - Consultas (tales como visitantes al Sitio Web, tamaño de la red social, menciones en los medios de comunicación, menciones en Blogs, etc.)
  - Prospectos (tales como inscripciones a boletines, respuestas a programas de correo directo, referidos, etc.).
  - Retención de clientes.
- Revisión /Resultados de iniciativas de mercadeo anteriores. Por cada táctica o programa de mercadeo del año anterior, ¿cuántas ventas, nuevos clientes, prospectos y solicitudes recibió usted?

## 3. Pre-Reunión: Mire el panorama general.

Designe a alguien para que realice un análisis situacional o levante una perspectiva general del estado actual de los clientes clave, competidores clave y eventos clave (económicos o basados en el mercado). Esto no es (y no debería ser) complicado; tan sólo aquellos factores clave que afectan directamente el crecimiento de su negocio.

- Para cada uno de sus clientes principales, ¿prevé usted cualquier tipo de cambio importante en la cantidad o mezcla de producto de sus compras?
- Para algunos competidores principales, ¿cuál es el tamaño, la estrategia y los precios actuales? ¿Cuáles de sus clientes actuales están buscando o persiguiendo sus competidores?
- ¿Qué evento local o de la industria podría afectar su plan de crecimiento en el próximo año?

## 4. Reunión: Acuerde un Destino Común.

El proceso de planeación es frecuentemente más importante que el plan en sí mismo. Su reunión de crecimiento creará consenso, con metas, prioridades y



responsabilidades comunes. Por lo tanto, con el fin de mantener su sesión de crecimiento dentro de su rumbo y con energía, conduzca el grupo hacia una meta común usando esta agenda:

- Propósito de esta sesión (producir un plan de crecimiento que nos guíe durante los próximos uno o dos trimestres)
- Examen del año anterior (resumen del paso 2)
- Análisis situacional (resumen del paso 3)
- Sus metas de crecimiento (en \$ y % de crecimiento) por línea de producto/servicio y/o grupo de clientes (use la última edición del Toolkit y la hoja de cálculo o trabajo para determinar metas).
  - Metas Exigentes
  - Metas Moderadas
  - Metas de Supervivencia
- Tormenta de ideas (paso 5 a continuación y Planilla de Calificación o Resultados (Scorecard de Mercadeo)
- Acuerdo sobre las tácticas
- Asignación de Responsabilidades para cada Táctica
- Contingencias (paso 6)
- Fecha para la Próxima Revisión.

## 5. Reunión: Tormenta de Ideas para posibles tácticas de crecimiento

Planeación retroactiva. Comience con su meta de ventas y luego piense en cómo llegará usted allá. Ejemplo: para cada venta necesitamos 'X' número de "pistas" o indicios de venta (propuestas escritas, visitantes al almacén, etc.) y 'Y' prospectos.

Realice una tormenta de ideas sobre todas aquellas iniciativas de mercadeo y ventas que puedan impulsar sus ingresos. Como base usted tiene lo aprendido del año anterior – aquellos programas que funcionaron y aquellos que no lo hicieron. Use el *Scorecard* (Tarjeta de Puntuación o Resultados) de Mercadeo para hacer una lista de esas ideas y cualquier nueva idea que surja en el grupo. Para ayudar a guiar (pero sin ahogar el proceso) usted puede analizar las siguientes cuatro rutas al crecimiento:

- Acciones para incrementar precios y los márgenes de crecimiento.
- Formas de vender más a clientes existentes.
- Programas para generar nuevas oportunidades de ventas.
- Orientación a los mercados más rentables.

Luego de hacer una lista de las posibles tácticas, "califíquelas" por su facilidad de acceso al mercado, potencial de ingreso y costo. (Use las instrucciones para los puntajes descritas en el *Scorecard* o Tarjeta de Puntuación de Mercadeo.)



Céntrese en esas dos o tres estrategias con el puntaje más alto y enfóquese en esas iniciativas durante el próximo trimestre.

#### **6. Reunión: Mire adelante y anticipése a los cambios.**

Especialmente en estos momentos de turbulencia económica, las cosas tienen que cambiar. Como grupo, acuerden cuáles son sus “desencadenadores o disparadores” potenciales que podrán socavar su progreso hacia la meta. Si eso llegase a pasar, designe planes de contingencia a fin de poder estar listo para enfrentarlos.

#### **7. Seguimiento: Comunique su Plan.**

Aproveche la energía y cohesión de su reunión. Prepare un breve resumen (dos páginas) de su plan de crecimiento final. Este documento debe contener sus metas, sus tácticas, quién es responsable y cómo va a medir usted su progreso.

Comuniqué este resumen a tanta gente como le sea posible. Usted querrá tener el mayor número de personas en la calle vendiendo para su firma.

#### **8. Avance.**

Regularmente, comuniqué resultados versus metas de una forma pública visible de manera tal que todo el mundo se mantenga concentrado en la meta común.

Y finalmente, mantenga su mapa de crecimiento fresco y actualizado por medio de una reunión mensual o trimestral.

Por favor comparta sus historias y reflexiones ya sea vía e-mail o en nuestro blog. Su retroalimentación es lo que hace que el Toolkit de RoadMap Marketing sea real e importante.