

ERIC KIRCHER

Consejero de Lead Your Market

“Involucramos a toda la empresa en su cambio hacia el éxito”

Consultora especializada en la optimización de la eficacia comercial y la implantación de las estrategias comerciales -incluyendo el acompañamiento del cambio-, Lead Your Market tiene y reivindica la difícil responsabilidad en el periodo actual de comprometerse con sus clientes para que incrementen sus resultados. La firma debe su éxito al talento de sus consultores y a un método de trabajo que anima a las empresas a centrarse en lo fundamental: no errar en la definición de sus problemáticas, mejorar sus procesos comerciales, y elaborar modelos de éxito que -a la hora de implantarlos- seduzcan a los equipos en cuanto a los nuevos comportamientos a poner en marcha porque los ven realizables. Nos lo explica Eric Kircher, consejero de la empresa, en el marco de esta entrevista.

¿Cómo nació Lead Your Market?

A partir de la iniciativa de un pool de consultores, apasionados por su trabajo, que buscan de forma permanente cómo mejorar los resultados de sus clientes y que querían crear algo diferente de las clásicas consultoras en eficacia comercial. Lo que nos caracteriza, creo, es nuestra preocupación por no equivocarnos de problemática (aquí el cliente no tiene siempre razón) y nuestro estilo directo para decir lo que pensamos y lo que se debe hacer. Y eso a pesar de que no siempre es lo que espera la alta dirección, que acostumbra a buscar los caminos más cortos, más fáciles, más rápidos, cuando en muchos casos no resultan eficaces en el medio plazo... Transparencia, creatividad y compromiso son nuestros valores principales.

¿Cuál es la misión de la empresa?

Mejorar la capacidad de penetración de las empresas en sus mercados, y/o mantener sus cuotas de mercados, cuando estos éxitos dependen principalmente de la actuación de los equipos comerciales y de los equipos de marketing.

Siempre se habla de “ser el Leader de su Market”, ¿No hay sitio para los 10 seguidores que están detrás?

Seguir la Evolución de su Cuota de Mercado es uno de los mejores KPIs para las empresas, de cara a la evaluación de su valor competitivo. Si en BtoC es una evi-

dencia y existen muchos datos, en BtoB muchas veces no lo es y es una lástima. Tenemos clientes orgullosos de sus crecimientos cuando nosotros sabemos que el sector está creciendo con la misma velocidad, lo que significa que están “parados”... En BtoB, la información falta en la mayoría de los sectores, pero no porque sea difícil conseguirlo las empresas deben renunciar a este objetivo. Por eso tenemos un partner cuya vocación es sacar estos datos para nuestros clientes.

Ahora bien, en cuanto al hecho de ser “leader” o no, sólo un recordatorio: además de las ventajas de tipo marketing que aporta la posición de “leader” de mercado, todos los estudios demuestran que cualquier empresa “leader” disfruta de márgenes más elevados que sus competidores, lo que le permite invertir en más recursos que sus competidores y/o luchar más fácilmente en el marco de una batalla de precios, o provocar la batalla de precios. Por eso, las empresas tienen que luchar a lo largo de los años para crecer y luego defender sus cuotas de mercado. Ser “leader” no significa en estrategia buscar el leadership en el mercado global en que actuamos. Podemos también buscar el leadership en mercados más pequeños o bien en un aspecto competitivo concreto como la innovación o en una línea de servicio o producto. Es más que recomendable.

¿De dónde vienen sus clientes?

De todos los ámbitos; del BtoB, BtoD (a distribuidores), BtoP (a prescriptores), pero también en unos casos del BtoC (sobre todo el retail sector de la moda). Lo que no buscamos es trabajar con empresas que buscan sobre todo proveedores de formación si el desarrollo no entra en un proyecto que reta los verdaderos cambios necesarios que son generalmente fácilmente identificables en nuestra manera de conducir los briefs. En resumen: no buscamos un volumen de horas sino la calidad de los proyectos (que dependen en gran medida de los retos que el cliente se plantea, es decir de la toma en consideración de los verdaderos cambios que fomentan e implantar) y de las dificultades asociadas. Nos gusta lo difícil.

¿Su metodología combina consultoría y formación o es esencialmente consultoría?

Es un 70% consultoría y un 30% formación/coaching. Lo único es que para nosotros la formación comercial no es un fin sino un medio para transferir e implantar los mensajes y garantizar las competencias para llevar a cabo los cambios esperados... Nuestra obsesión es la implantación de los modelos creados con y para nuestros clientes, y el logro de los resultados esperados, trabajando sobre 3 ejes: clarificación del proceso de compra cliente, alineación de la estrategia con las expectativas de los clientes y el valor de la cartera de la empresa (potencial de los clientes) y el desarrollo de la capacidad vendedora de la organización en su conjunto.

Pero ¿Entonces ustedes son consultores de ventas, marketing, estrategia o desarrollo? Porque ha mencionado varias de estas aproximaciones en sus respuestas.

Lead Your Market responde a todas las mencionadas y a ninguna en particular. Son nuestros clientes y los retos que afrontan lo que determinan el enfoque a seguir. Nuestros consultores reúnen un conjunto de saberes y experiencias en diferentes campos, un auténtico capital intelectual que ponemos al servicio de nuestros clientes. En mi caso por ejemplo, antes de dedicarme a la consultoría, he pasado por la venta pura y dura, la dirección de equipos, la formación y la investigación de mercados. Otros consultores se han desarrollado más en organización y recursos humanos o bien en management y coaching. Por tanto, como le decía, combinamos diferentes metodologías que por sí mismas tienen su valor pero que integradas en un proyecto duplican su impacto.

En consecuencia no existe una lista más o menos amplia de productos o líneas de intervención separada entre sí. Actuamos como emprendedores, preocupados más por el cliente y el logro de sus Objetivos, que por vender algo más... No vivimos de días sino de Proyectos bien enfocados donde el conjunto de la organización en el cliente está comprometida a nuestros lados... Es la clave del éxito y una condición que ponemos sobre la mesa desde el principio de cada proyecto. Así tenemos las herramientas y las competencias para, en el transcurso de un proyecto, hacer una evaluación de unos mandos, realizar una investigación cualitativa sobre el mercado de nuestro cliente, o bien modelizar una aproximación comercial y entrenarla directamente con sus comerciales, o todavía hacer recomendaciones organizativas... Todas estas acciones van dirigidas a implementar la estrategia comercial de nuestros clientes incrementando su impacto en el mercado. Al mismo tiempo, no pretendemos saber de todo ni vender horas sin más. Si en el transcurso de un proyecto descubrimos que hay necesidades que cubrir en alguno de los campos en los que no contamos con experiencia, somos claros con nuestros clientes y o bien les ponemos en contacto con un partner colaborador o bien recomendamos la contratación de un profesional especialista.



¿Cuál es su recomendación en el contexto actual, concentrarse sobre el corto o sobre el medio plazo?

Actualmente, si podemos lograr el máximo rendimiento en 6 meses, es siempre nuestra primera opción, pero hemos de reconocer que en la mayoría de los casos se trata hoy sobre todo de hacer “obras” estructurales, donde lo más realista es preservar resultados correctos sin más para los 6-9 meses que vienen y preparar las condiciones de éxito para el año que viene y los siguientes en el marco de un plan estratégico: hoy una mayoría de las empresas grandes y medianas con las que trabajamos están muy despiadadas en relación a la función comercial: las fuerzas de ventas no saben cómo incrementar la cifra, la oferta de valor no convence (sobre todo lo que observamos son ajustes sobre los precios), los procesos comerciales, cuando existen formalmente, no toman en cuenta el nuevo contexto, los modelos de ventas son inexistentes (sólo se practican técnicas comerciales antiguas), y peor desde mi punto de vista: los mandos no parecen creer que sus comerciales van a ser capaces de superar la situación, y muchos comerciales parecen desconfiar de la capacidad de sus mandos para encontrar soluciones y apoyarles. Para darle una imagen: se corre en todas las direcciones sin saber adónde. Lo positivo es que hoy encontramos más empresas que quieren entrar a fondo en las problemáticas para asegurar una posición destacada en su mercado en el medio plazo. Valoramos sinceramente este enfoque; demuestra el realismo de sus direcciones que empiezan a tener consciencia de que no hay otro camino para volver al crecimiento en los próximos años.