



Libro Sea el elefante

Edifique una empresa más grande y mejor

Steve Kaplan
Grupo Nelson, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Steve Kaplan transmite su vasta experiencia en el desarrollo empresarial con un estilo preciso y fácil de comprender. Es conciso y se vale de viñetas ilustrativas que le permiten exponer conceptos de manera sencilla y entretenida. Si bien para desarrollar su organización es necesario tener experiencia en el trato directo con los clientes, los conceptos básicos que aporta Kaplan son un complemento sólido e imprescindible. Este manual sobre ventas y crecimiento empresarial no está dirigido a sofisticados estrategas, sino a empresarios con conocimientos básicos que desean acceder a fórmulas para poder expandirse sin entrar en disquisiciones complejas. *BooksInShort* puede dar fe de que no es sencillo hallar material de lectura sobre cómo desarrollar un negocio que sea, a la vez, tan entretenido.

Ideas fundamentales

- Para asegurar la continuidad de su empresa es imprescindible conocer los números de su compañía.
- Comuníquese con los clientes a fin de obtener ideas para nuevos productos.
- Si comparte con sus clientes ideas acerca de los productos que prevé incorporar, ellos se comprometerán a que usted alcance resultados satisfactorios.
- Motive a su equipo de ventas a través de incentivos.
- Todas las estrategias de expansión se basan en el crecimiento vertical u horizontal, o bien en una combinación de ambos.
- Para identificar las mejores oportunidades, evalúe la relación entre recompensas y riesgos.
- Identifique sus “promesas únicas de venta” para destacar el valor de sus productos en diversos segmentos de clientes.
- Sus marcas deben transmitir ágilmente su mensaje de marketing.
- A medida que su compañía crezca, cuide a los empleados que contribuyeron al éxito del negocio. Diseñe nuevos procesos sin despreciar los métodos tradicionales.
- Cuando su compañía crece, su capacidad de liderazgo es fundamental para alcanzar el éxito.

Resumen

La satisfacción de “hacerse grande”

Como regla general, las empresas crecen o desaparecen. Una compañía no puede decidir detenerse cuando se siente cómoda con su grado de desarrollo mientras el mercado en el que está inserta continúa evolucionando y cambiando. La falta de crecimiento da lugar a brechas que la competencia puede aprovechar. Si su empresa se encuentra estática, ya sea porque usted teme asumir riesgos, porque se resiste al cambio, carece de conocimientos o no puede dejar atrás el pasado, los resultados suelen ser los mismos.

“El crecimiento no es solamente algo a lo que se debe aspirar, sino una necesidad concreta. Para poder subsistir, es necesario crecer. Si su empresa no crece, es probable que, en más o menos tiempo, esté condenada al fracaso”.

Una vez que tome la decisión sensata de crecer, no crea que el solo hecho de aumentar los ingresos traerá aparejados resultados fabulosos. Es fundamental definir cuidadosamente de qué manera crecerá y, tal vez, pecar por exceso de cautela. Analice qué elementos necesita para respaldar el crecimiento y piense cómo obtener

esa capacidad sin descuidar la rentabilidad. De lo contrario, el crecimiento se transformará en una pesadilla. Analice sus ventas, su infraestructura y lo que necesitará aprender.

Sentar las bases

En primer lugar, asegúrese de comprender cabalmente su negocio actual. ¿Su compañía es tan sólida como usted piensa? Es necesario conocer en detalle los números reales. Si bien analizar los estados contables puede resultarle aburrido, debe entender que son la clave de su negocio. Si no está dispuesto a hacer un análisis profundo y a afrontar el arduo trabajo que se requiere en esta etapa, estará creando condiciones que lo llevarán al fracaso en lugar de generar un marco para la expansión rentable. La mentalidad que inspira el crecimiento consta de cinco elementos:

1. Enfrentar la realidad de los aspectos negativos del negocio.
2. Pedir consejos a quienes pueden brindar orientación de manera confiable.
3. Conocer y aceptar los números reales y específicos.
4. Pedir a sus colaboradores que intenten identificar las debilidades de su plan.
5. No permitir que el entusiasmo prevalezca sobre la razón.

“Analizo cada oportunidad de crecimiento comparando el riesgo que implica con las posibles recompensas que puede traer aparejadas. Aprendí, hace bastante tiempo, que el crecimiento por sí solo no tiene sentido”.

Para hacer un análisis serio de los números en los que se basa su plan de crecimiento, haga proyecciones realistas de ingresos y costos. Para proyectar cuáles serán las ganancias, prepare un listado de todos los flujos de ingresos que generará su plan y escriba una breve descripción de cada uno de ellos. Explique el plan de ventas que le permitirá obtener esos ingresos. ¿Quiénes son sus clientes potenciales? ¿Cuántos de esos clientes potenciales se convertirán en compradores? ¿Cuántas ventas de unidades necesita concretar para alcanzar sus metas? ¿Y a qué precio en promedio?

“El estudio exhaustivo y el análisis de los números es ... simplemente esencial. Sin números, los negocios se transforman en costosos juegos de azar con su propio dinero y el de los demás”.

Para estudiar los costos en contexto, prepare un análisis en el que muestre cómo el crecimiento afectará sus gastos fijos y cuáles serán sus costos variables a medida que crezca. ¿Cuál es el costo de las mercaderías? ¿En qué costos deberá incurrir para lograr y respaldar un aumento en los ingresos? Haga pruebas con modelos de menores ingresos y mayores costos para determinar si la compañía sigue siendo una oportunidad atractiva. Si los plazos se extienden, ¿el plan aún es viable?

“Es tan peligroso subestimar los costos como sobreestimar los ingresos”.

Conviértase en un experto en leer el estado de ingresos proyectados, el estado de flujo de efectivo, el estado de resultados y el balance. Salvo que usted sea un contador calificado, trabaje en estrecha colaboración con un profesional para asegurarse de que la preparación y utilización de estos informes sea adecuada. Vaya más allá de los informes reales del último período de información y realice proyecciones que le ayudarán a administrar el período en curso de manera rentable. A medida que obtenga información más precisa o cambie su modalidad de operación, realice los ajustes necesarios en estos informes.

“Es indispensable tener un conocimiento lo suficientemente profundo de los números como para saber cuánto dinero entrará, tomar decisiones de negocios sensatas y asegurarse de poder pagar los salarios y todas las cuentas”.

Enfrente los riesgos inherentes a su negocio. Haga un listado en el que incluya todos los riesgos posibles, no solamente los que cree que pueden presentarse. Muchas veces se producen acontecimientos que parecían poco probables. Pregúntese en qué medida sus acciones pueden afectar cada tipo de riesgo. Determine (y escriba) cuál es la probabilidad de que se presente cada riesgo y cuán graves podrían ser sus consecuencias. Luego determine la táctica que podría utilizar para gestionar cada riesgo.

¿Por qué las ventas?

Naturalmente, su equipo de ventas es fundamental en tanto que es su fuente de ingresos. No obstante, su fuerza de ventas es también una importante fuente de información acerca de sus clientes y de las necesidades de éstos. Utilice esos conocimientos para ayudar a que su compañía crezca. Aumente los ingresos a través de cinco claves para el éxito en las ventas:

1. Obtenga la mayor cantidad de información posible acerca de sus clientes.
2. Pregúnteles a sus clientes qué necesitan y comparta con ellos las ideas que tienen sobre nuevos productos.
3. Acceda a nuevos clientes a través de sus clientes actuales.
4. Motive a su fuerza de ventas a través de incentivos.
5. Invierta en el desarrollo de sus empleados para que cuenten con las habilidades necesarias para ayudar a que su empresa crezca.

Ser grande es bueno, y ser más grande es mucho mejor

Usted obtiene dinero cuando recibe pagos por los bienes y servicios que brinda. Pero analice esta cuestión con mayor profundidad. Piense en los ingresos que registraba anteriormente. ¿Qué subgrupos de clientes aportan la mayor cantidad de ingresos en cada corriente de flujo de fondos? Reúna esos subgrupos en listas de corrientes de ingresos clave e intente identificar los atributos comunes que existen entre esos clientes. ¿Cuáles son sus características demográficas? A medida que identifique a los clientes que constituyen cada fuente de ingresos, pregúntese cómo puede obtener más clientes como éstos.

“He escuchado, visto y estudiado muchos planes de crecimiento, y los mejores planes suelen ser los más simples”.

Para determinar cómo responden los diversos tipo de clientes a sus productos, cree una matriz de sus productos y de los tipos de clientes a los que se propone llegar y

haga un análisis comparativo. Pregúntese también cómo puede brindar más productos y servicios a los clientes que integran cada corriente de ingresos. Vender mayores cantidades de los mismos productos a los clientes actuales es la base del “crecimiento vertical.” Es posible que los clientes actuales también quieran adquirir productos nuevos o mejorados que usted podría ofrecerles sin demasiado esfuerzo.

“Transformar algo que le cuesta dinero en el aspecto operativo del negocio en algo que le permite generar dinero desde el lado de los ingresos...¡es maravilloso!”

Buscar clientes similares a los actuales, pero en lugares nuevos, es un tipo de “crecimiento horizontal.” La otra manera de crecer horizontalmente es buscar nuevos tipos de clientes para sus productos. Allí podría encontrar un mercado que aún no ha sido explotado. No es necesario que elija entre el crecimiento horizontal o el vertical: puede combinar ambas modalidades.

Documentos que aportan datos

Para evaluar los riesgos de un producto nuevo en comparación con las recompensas en que puede redundar, utilice una hoja de cálculo para calificar el posible producto en varias escalas, del uno al cinco: atractivo para el cliente, impacto financiero, impacto en la organización, requerimiento de atención por parte de los líderes, importancia para el negocio principal, riesgos generales, dificultad de implementación, posibilidad de adaptación a los métodos operativos actuales, posibilidad de éxito cuantificable en indicadores claros y cualquier otro factor que resulte pertinente para su industria. Este método le ayudará a determinar cuál de sus posibles opciones es la más conveniente.

“Simplemente hacer que una persona sea responsable de una tarea específica ... es la clave para que los objetivos se concreten”.

A medida que comience a poner en práctica su nueva estrategia de crecimiento, diseñe indicadores para evaluar a cada equipo involucrado, los líderes, la organización en general, el negocio en las condiciones actuales, los plazos establecidos para cada tarea, las personas asignadas a cada tarea y responsables de éstas, la comunicación y los resultados generales. Haga un seguimiento de los avances logrados en cada área. Si su negocio principal comienza a mostrar resultados menos satisfactorios, usted debe saber cuál es el motivo y corregirlo rápidamente. Si los empleados no están cumpliendo con sus tareas, es necesario detectarlo para subsanar esta situación o reemplazar a las personas que corresponda.

Establecer sus promesas de valor y de venta

El valor que usted tiene para ofrecer es el que su cliente reconoce. Para cada cliente, los productos que usted ofrece tienen un valor determinado. Si el valor de ese producto es mayor que su costo, lo comprarán. El valor tiene un componente de percepción y otro de realidad. El impacto tangible del valor genuino se hace visible porque, al maximizar adecuadamente su valor, usted logrará más ventas, mayores ganancias, una marca más poderosa y una compañía con más energía. Esto no ocurre por obra del azar. Usted debe saber qué categorías de clientes aprecian sus productos.

“Las alianzas estratégicas le brindan a su negocio la oportunidad de crecer al brindar más productos y servicios a una base de clientes más amplia que la que usted podría cubrir individualmente”.

En términos generales, los clientes pueden clasificarse en cuatro grupos: los que buscan alta calidad, excelente servicio, bajo precio o satisfacción a través de su producto. Si logra categorizar a sus clientes, podrá venderles de manera más eficiente.

Identifique su promesa de valor y establezca una “Promesa Única de Venta” (USP, por sus siglas en inglés) que ubique a su producto por encima de la competencia. Use la USP para vender un producto superior, para reducir el efecto del punto débil de un producto o para anticiparse a los problemas que puedan plantear clientes insatisfechos. Para crear una marca, en primer lugar, escriba todos los detalles que se le ocurran acerca de su producto. Transforme esos detalles en frases de una, dos o tres palabras que causen impacto. Analice qué necesidades del cliente son satisfechas por la USP de su producto. Luego cree listas de posibles nombres de productos que capten la esencia de los detalles, frases con impacto y necesidades de los clientes. Pruebe esos nombres entre los clientes actuales y potenciales, seleccione uno y promuévalo de un modo coherente con las razones por las cuales lo eligió.

“La mejor manera de planificar para el crecimiento es estar atento a lo que los clientes desean o planean hacer”.

Las alianzas estratégicas ofrecen una vía rápida para llegar a los nuevos mercados. Estas relaciones pueden ser engañosas; por eso, es importante que, cuando establezca alianzas, sea sumamente cauteloso y defina los detalles de los negocios desde el principio. No adopte una postura débil ni entregue su negocio ni sus clientes a un aliado que compita con usted. Una vez que haya establecido una alianza, asegúrese de que los integrantes de su personal sepan de qué manera ese acuerdo representa un beneficio para su compañía.

Errores fatales

El mayor error que cometen los empresarios en sus esfuerzos por hacer crecer a sus compañías es no asumir una actitud de liderazgo frente a sus empleados. Usted puede estar acostumbrado a hacer todo sin ayuda, pero esa modalidad de trabajo no funcionará si su empresa ha crecido. Si usted no cuenta con personal suficiente y carece de habilidades de liderazgo adecuadas, no podrá concretar sus sueños. Para evaluar su efectividad como líder, deberá reflexionar acerca de cinco cualidades esenciales:

1. ¿Lidera a través del ejemplo?
2. ¿Sus palabras son coherentes con sus acciones?
3. ¿Sus empleados se acercan a usted para plantearle sus problemas, preocupaciones y logros?
4. ¿Usted tiene en cuenta la vida de sus empleados fuera del trabajo?
5. ¿Puede mantener una actitud positiva y entusiasta en los momentos difíciles?

“Las ideas que tuvieron éxito fueron aquellas que analicé previamente con mis clientes”.

No piense que los procesos de negocios son herramientas que usted puede dejar a un lado y luego olvidar. Para adaptarse a un mercado que está en constante movimiento es necesario evaluar la efectividad de sus procesos y optimizarlos según sea necesario.

Preocúpese por la cultura de su organización a fin de asegurar que no surjan dificultades en el proceso de crecimiento. En este proceso, se suscitarán cambios que generarán resistencia en algunas personas. Los empleados se sentirán presionados y eso hará que cualquier medida que usted tome parezca exagerada según su percepción. Por eso, es importante que les dedique tiempo, que les demuestre que se interesa personalmente por ellos y que no critique sin fundamentos los métodos que se utilizaban anteriormente. Brinde reconocimiento a los empleados que trabajaron para cumplir sus objetivos y para protegerlo. Cuando necesite nuevos líderes, promueva a quienes colaboraron para que la compañía alcanzara resultados satisfactorios. Recuerde que cuando se establece una comunicación más fluida y una mayor transparencia, se logran los objetivos.

Sobre el autor

Steve Kaplan , consultor y autor del éxito de ventas *Embolsar al elefante* , trabaja para ayudar a las empresas a crecer y a mejorar.
