

Bag the Elephant! :: Embolsa al Elefante!

How to Win & Keep Big Customers

Cómo Ganar y Mantener Grandes Clientes

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dice el autor

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7

Conozca al autor

Pág. 8

Dijeron sobre este libro

Pág. 9

Las últimas palabras

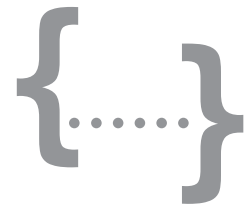
Pág. 10

El libro presenta un conjunto de tácticas probadas, herramientas y técnicas, conjuntamente con una serie de ejemplos reales, orientados a ganar, mantener y desarrollar clientes de grandes dimensiones.

Asimismo muestra como desarrollar alianzas que redunden en grandes ventas, así como técnicas para negociar con las grandes corporaciones.

Algunas preguntas que responde *Embolsa al Elefante!*

1. ¿Cómo negociar con las grandes corporaciones?
2. ¿Cómo desarrollar su propia lista de grandes clientes prospectos?
3. ¿Cómo situar y utilizar en el propio beneficio la burocracia de las grandes compañías?
4. ¿Cuáles son las técnicas de negociación a utilizar con las grandes compañías?
5. ¿Cuáles son las claves para el establecimiento de una relación a largo plazo con una gran compañía?



NOS DICE EL AUTOR

1- Los elefantes

El autor los denomina de esta manera porque a su juicio las grandes empresas son enormes, se mueven despacio, tardan en reaccionar, y si bien pueden ser queribles muchas veces se convierten en testarudas.

Sin embargo estas empresas requieren de una enorme cantidad de insumos, que, si uno está en condiciones de proveer, pueden cambiar de manera considerable las finanzas de la propia compañía.

Al igual, el autor sugiere recordar que los elefantes son inteligentes, a veces peligrosos, singulares y con una excelente memoria, razón de más para ser súper cautelosos a la hora de negociar con ellos.

2- Los elefantes requieren de su trabajo

Quizás la primera barrera a superar para acceder a trabajar con grandes compañías consiste en la creencia de que las mismas no requieren de los servicios o bienes que una pequeña compañía puede ofrecer.

Para el autor, la verdad es que las grandes compañías requieren tanto de los servicios de las pequeñas empresas como las mismas requieren de las empresas elefantes.

Más aún, a medida que uno crece como resultado de la interacción con la empresa elefante, la dependencia de la gran empresa se acentúa respecto a los servicios y bienes que le ofrece la pequeña y/ o mediana empresa.

3- Poner el foco en las grandes compañías

La segunda barrera se relaciona con la necesidad de cambiar la mentalidad alineando la concepción del negocio con la de una empresa grande. La razón de esto no se encuentra en el deseo de convertir a la propia empresa en una empresa elefante sino por el contrario en poder pensar de igual manera que una gran empresa.

Esto es una tarea que involucra a toda la organización. No es posible contar con una fuerza de ventas comprometida con las necesidades del gran cliente al tiempo que el resto de la compañía no acompaña con sus valores y comportamientos guías.

Para asegurarse las mejores chances de éxito es necesario alinear a toda la compañía con la obtención de un objetivo común. Todas las decisiones que se toman respecto al cliente, la manera en la que sus empleados/ asociados responden a los requerimientos del cliente, la velocidad, prioridad y precisión con la que se realiza la tarea destinada a satisfacer las necesidades del cliente terminan afectando las posibilidades de éxito.

4- Seis claves para focalizar en grandes clientes

El autor describe seis actitudes y hábitos que a su juicio deben ser desarrollados (en uno mismo y en el negocio) si es que uno pretende «poner en la bolsa» y mantener a un gran cliente.

Algunas citas incluidas en el libro

«Una vez que sabe quién es el comprador real o quién decide, debe tratar de hacer lo posible para conocerlo. Las personas a menudo se avergüenzan frente a quién detenta poder, pero recuerde que no tiene nada que perder. Todo lo que requiere es una rápida pasada por la oficina de quién decide, para un apretón de manos y una presentación. No hay razón para sentirse intimidado. Finalmente recuerde que es Usted, y no el comprador, quién es dueño de su negocio»

Steve Kaplan

«Una vez que conozca el formato y la información requerida, asegúrese de enviar todo presupuesto y propuesta en ese estilo»

Steve Kaplan

«Al negociar con su prospecto recuerde: Usted le está hablando a una persona, y esa persona tiene el poder para hacer elecciones y tomar decisiones. Negocie acorde a esto»

Steve Kaplan

«A menudo, al cliente ni siquiera se le ocurre que sus requerimientos le están costando dinero a Usted. Si Usted no exterioriza estos costos agregados ¿por qué el cliente ofrecería pagarlos?»

Steve Kaplan

«Los elefantes gustan de otros elefantes. Lo que es bueno para uno a menudo es bueno para otros»

Steve Kaplan

4.1 Considerar la oportunidad como única

Lograr que un cliente «elefante» solicite algo de una empresa requiere a menudo de un arduo trabajo previo. Una vez conseguido esto, es necesario lograr que todo el mundo comprenda la importancia de responder apropiadamente a los requerimientos del cliente (presupuestaciones, presentaciones, entregas etcétera)

Es necesario no darle al cliente razón alguna para dudar de su elección, e ir a buscar a algún otro proveedor en el mercado.

4.2 Establecer al cliente como prioridad uno

Todos queremos sentirnos especiales, y los grandes clientes no son diferentes en eso. En ese sentido se trata de conducirse en un delicado equilibrio. Por una parte uno debe tratar que una gran compañía se sienta como si fuera el único cliente al tiempo que se da la impresión que uno posee una gran cantidad de clientes satisfechos.

Aunque la gran empresa busca recibir una atención especial requiere que su elección de proveedor pueda ser validada por la elección que otras grandes compañías hayan hecho de su compañía como proveedora.

4.3 Flexibilidad

Si el trabajo realizado es muy bueno, comenzarán a aparecer oportunidades a lo largo del cliente.

Algunas de estas oportunidades pueden parecer alejadas de lo que se considera el núcleo de su negocio, sin embargo en lo posible, es conveniente adaptar el negocio a los requerimientos planteados por otros sectores del cliente.

La flexibilidad puede manifestarse de diferentes maneras. Puede ser algo tan simple como facturar de manera tal que el cliente pueda utilizar su presupuesto de la manera más conveniente, modificar la agenda de reuniones a fin de adaptarse a la agenda del cliente, ade-

lantar una fecha de entrega etcétera. Al igual puede significar la oportunidad para expandir los servicios que le brinda a la compañía cliente.

4.4 Visión a largo plazo

Es importante encarar la relación con el «cliente elefante» como si fuera de largo plazo, cuidando por sobre todo, no ser demasiado codicioso en los inicios de la relación, y construyendo por el contrario la confianza necesaria que permitirá el crecimiento constante de los ingresos.

4.5 Una brisa de aire fresco

Los clientes potenciales deben sentir que el trabajo con su compañía debe ser una experiencia placentera. Esta sensación termina fortaleciendo la relación.

«Divertirse» trabajando y mostrándolo, constituye de por sí un distinguo competitivo y una muy buena manera de diferenciarse de los competidores, quienes en su mayoría estarán focalizados en la manera de ganar una mayor cantidad de dólares.

Cualquiera sea la persona que responda en su compañía a un llamado de su cliente o prospecto (vendedor, representante de servicio al cliente, recepcionista etcétera), debe procurar generar una interacción placentera.

4.6 Sociedades

Para el autor, la relación con el gran cliente debe ser encarada como una sociedad estratégica en la cual ambas partes obtienen beneficios de la relación.

En tal sentido es importante buscar caminos que permitan al cliente ahorrar dinero, simplificar un proceso, mejorar los tiempos de entrega de sus propios productos etcétera.

5- Lo que hay que saber acerca de los elefantes

Para el autor, las grandes compañías constituyen «entidades misteriosas», en las cuales los procesos permanecen ocultos al público.

Típicamente, las decisiones de comprar un producto o servicio son tomadas a lo largo de una serie de reuniones durante las cuales los representantes de la compañía recolectan información sobre el eventual proveedor. Es entonces –según las diferentes circunstancias– que la información relevada es considerada conjuntamente con las políticas de la compañía y otros criterios a fin de determinar si la compañía oferente, puede constituirse en el proveedor ideal para satisfacer las necesidades de la compañía.

A fin de atravesar este proceso de manera exitosa, el autor sugiere considerar los siguientes puntos:

5.1 Conocer quién hace qué.

Es un error considerar que la persona con la cual está tratando será la única al momento de la toma de decisiones. En ese sentido, es necesario reconocer a todos aquellos que constituyen los compradores, identificando lo que cada uno espera de Usted y su compañía.

5.2 Conocer quién influye

Las personas con la cual uno toma contacto, no son en general quienes toman la decisión de comprar. Por el contrario muy probablemente constituyan aquellos que recolectan la información, influyen, etcétera.

Sin embargo, si bien no deciden, sin el apoyo de estos referentes, la información no llegaría nunca delante de quienes tienen que tomar la decisión de comprar.

El autor sugiere tener presente que, quienes influyen, buscan como cualquier otro impresionar a sus superiores en la organización, por lo que es necesario asegu-

rarse que los mismos no tengan que lamentarse por haber introducido a su empresa como proveedora.

5.3 Quién compra

Estas son las personas quienes finalmente toman la decisión. Si no tiene acceso a ellos (y probablemente no lo tenga), debe tratar de aprender acerca de lo que estas personas valoran y la manera en la que Usted puede inclinarlos a decidir por su compañía como proveedora.

Parte de su tarea consiste en asegurarse que quienes influyen, puedan presentarle al comprador los hechos de la manera más clara posible. A medida que pasa el tiempo es posible conocer a través de la persona que influye (de acuerdo al tipo de proyecto) que tipo de «botón» es necesario apretar para facilitar la compra (Por ejemplo: ¿se debe priorizar calidad o costo?).

5.4 ¿Quién es el «asesino»?

Para el autor, siempre es necesario recordar que, más allá de los méritos de su negocio, siempre habrá alguien en la compañía cliente que puede «matar» el negocio sin que uno siquiera se entere del tema.

En tal sentido el autor sugiere mantenerse atento a los comentarios que su contacto puede hacer en relación a las personas con quienes trata internamente.

5.5 Conocer la jerga interna

Toda compañía tiene su jerga interna. Conocerla y utilizarla establece la diferencia entre los que están adentro y quienes no.

La única manera de aprender esto es manteniendo la escucha abierta, anotando durante los encuentros todas aquellas frases y términos que suenan como poco usuales.

Toda compañía tiene sus propias políticas, prácticas e idiosincrasias. Estudiarlas y conocerlas opera como ventaja competitiva para su compañía.

5.6 Conocer el ciclo de presupuestación de su cliente

Toda gran compañía desarrolla un presupuesto anual. Este proceso que insume una gran cantidad de energía debe ser tomado en cuenta por todo aquel que desea venderle algún servicio o producto.

Esto es así, porque es necesario proveer a la compañía de la información necesaria -en el momento adecuado del ciclo de presupuestación (revisión, establecimiento de objetivos, estrategia, táctica, implementación) - con el objetivo de poder quedar dentro de sus consideraciones.

6- Los pasos a seguir para desarrollar la relación con el prospecto

- 1- El primer paso consiste en construir su base de datos en relación al prospecto. A tal fin la primera tarea consiste en generar una lista de personas específicas que deben ser contactadas.
- 2- El segundo paso consiste en enviar un mail introductorio cuyo objetivo es presentarse a uno mismo y a la compañía. El autor sugiere escribir una carta, cuyos dos tercios aproximadamente muestren claramente lo que la compañía hace. El objetivo es construir credibilidad y posicionarse en la cabeza del prospecto de manera tal que el mismo lo reconozca a la hora de las futuras llamadas.
- 3- El tercer paso consiste en realizar una llamada telefónica dos o tres días después de que sus prospectos han recibido -presumiblemente - su mail de presentación. El objetivo de esta llamada es reunir información necesaria para esta-

blecer futuros contactos o para concertar una reunión en la que se presentarán productos o servicios a un comprador legítimo. Si es posible, el autor sugiere relevar durante esta charla telefónica los siguientes puntos:

- *¿Qué espera su prospecto ver en un producto o servicio cómo el que le está proponiendo?*
 - *Su prospecto: ¿es alguien que compra, influye «asesina» o realiza todas estas funciones al mismo tiempo?*
 - *¿A quién le compran habitualmente? ¿Qué tipo de relación tienen con este proveedor?*
 - *¿Cuáles son las oportunidades únicas que puede haber con este prospecto? (Uno puede encontrar que por ejemplo el prospecto desea ampliar su base de proveedores, tiene un requerimiento repentino por sus servicios, o tal vez está lanzando un nuevo producto o servicio que requiere de su apoyo)*
- 4- El cuarto paso consiste en el envío de un mail detallado (a más tardar tres días después del contacto telefónico establecido en el punto anterior) detallando información respecto a los servicios que puede ofrecer. El objetivo de este mail es generar las condiciones que permitan concertar una reunión en la que pueda presentar su oferta al prospecto.
- 5- El quinto paso se debe efectuar dos días después del envío del mail mencionado en el punto anterior, y consiste en un nuevo llamado telefónico cuyo objetivo es fijar una reunión en la que se presentarán los servicios que ofrece. Considere que a esta altura del proceso Usted ya habrá enviado información detallada acerca de los servicios/productos que puede ofrecer, y lo más probable es que esa información no haya sido leída. Esta es una oportunidad para finalmente poder mostrar lo que puede hacer por el prospecto.

- 6- El sexto paso consiste en el envío de un mail creativo, en los casos en los que el prospecto no haya aceptado mantener la reunión solicitada en el paso 5. El objetivo de este mail es mantener el contacto con el prospecto.
- 7- El paso siete consiste en realizar un nuevo llamado telefónico a aquel prospecto con el cual todavía no ha mantenido una reunión y a quien le ha mandado un nuevo mail tratando de renovar el contacto. La idea es poder presentarse personalmente en un encuentro de no más de cinco minutos, cuyo objetivo es sentar las bases de una futura relación.
- 8- El octavo paso consiste en el envío periódico de información a sus prospectos (especialmente a aquellos con los cuales no ha logrado concertar una reunión de presentación). Esta información puede ser acerca de los logros alcanzados, nuevos productos, algún comentario en la prensa etcétera. El objetivo es mantener el posicionamiento en la «mente del prospecto».

7- La dependencia de un gran cliente

Si bien tener grandes clientes puede ser sumamente beneficioso para su compañía, que un cliente pueda constituir casi el 70% de los ingresos de una compañía puede constituir un cierto riesgo, el cual es conveniente limitar.

En tal sentido el autor propone utilizar la relación existente con el gran cliente en su propio beneficio. A tal fin Kaplan sugiere como medidas de protección:

- **Mantenerse informado** acerca de los planes del cliente. Esta información no sólo es importante para generar nuevos negocios, sino que asimismo debe poder permitirle reposicionar a su pro-

pia compañía a tiempo frente a una eventual pérdida del cliente.

- **Reinventarse a sí mismo**, modificando sus servicios a fin de satisfacer la nueva orientación estratégica que le dan al negocio los managers de su cliente.
 - **Limitar la exclusividad**. Es necesario tratar de limitar a un máximo la exclusividad que se le otorga a un gran cliente (específicamente en lo que refiere a la definición de competidores a quienes está prohibido venderles el mismo tipo de servicio)
 - **Multiplicar las contrataciones** dentro de la misma empresa.
 - Buscar establecer **contratos de provisión de servicios/productos plurianuales**.
 - **Establecer correctamente los precios de venta del servicio/producto**. Si bien esto parece una obviedad, los precios cobrados deben permitir las ganancias que cubran eventualmente una pérdida del cliente.
-



Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Bag the Elephant!

Título en castellano:

Embolsé al Elefante!

Subtítulo en inglés:

How to Win & Keep Big Customers

Subtítulo en castellano:

Cómo Ganar y Mantener Grandes Clientes

Autor:

Steve Kaplan

Editorial:

Bard Press

Año de publicación:

2005

CONOZCA AL AUTOR

Steve Kaplan

Ha realizado una exitosísima carrera dirigiendo y llevando al éxito a su empresa SCA, pasando la misma de ser una pequeña compañía a tener una facturación anual de U\$S doscientos cincuenta millones, mil trescientos empleados y una operatoria distribuida en 16 países.

Asimismo, ha ayudado –durante los últimos 20 años- a más de 100 empresa de todos los tamaños, a conseguir grandes clientes, expandirse a nuevos mercados y desarrollar nuevas estrategias de negocios.

Graduado en la Universidad de Bradley en Peoria, Illinois, ha recibido su MBA de La Rosary Graduate School of Business en River Grove, Illinois.

Para Visitar

www.differencemaker.com

DIJERON SOBRE ESTE LIBRO



«Steve sabe de negocios. Cuando compré una de sus compañías, Steve se nos unió y conjuntamente hemos generado algunas de las mayores ganancias en la organización. Su estrategia del «elefante» produce dinero en la medida que usted esté dispuesto a arremangarse y salir a trabajar».

Daniel M. Snyder

*Dueño y Caimán del Consejo Directivo
The Washington Redskins*



«Si avista los beneficios que en P&G hemos obtenido de las experiencias y conceptos que Steve comunica en su nuevo libro, seguramente encontrará que la lectura de este libro habrá valido la pena».

John E. Pepper

*Chairman & CEO retirado
The Procter & Gamble Company*



« ¿Necesita ayuda para poner en una bolsa al elefante y hacer arrancar a su negocio? Steve Kaplan conoce todo acerca de elefantes y puede mostrarle como hacer crecer su negocio».

Ivan Misner Ph. D.

*Fundador y CEO de BNI
Autor de los bestsellers Masters of Networking y Masters of Success*

LAS ÚLTIMAS PALABRAS

«Aprenda a pensar como un elefante; desarrolle relaciones profundas, y poseedoras de sentido basadas en el respeto mutuo, la confianza y el éxito.

Piense en esto como modo para maximizar el retorno de su inversión en el Elefante» ●