

Creciendo más con los clientes actuales

(Diez consejos para incrementar sus ingresos
con los clientes que tiene)

“No hay nada más engañoso que un hecho evidente.”

Sir Arthur Conan Doyle

Creciendo más con los clientes actuales

(Diez consejos para incrementar sus ingresos
con los clientes que tiene)

Pájaro en mano o ciento volando

Se han recortado costos, se han vendido activos, la tecnología se ha racionalizado, y las nuevas inversiones se han contraído.

Usted ya conoce las medidas. El ciclo de recorte de costos se repite una y otra vez.

¿Pero qué pasa cuando ya no queda nada por recortar?

El reto más difícil en este momento no es cómo obtener más con menos, sino, cómo escapar de la fuerza de la desaceleración y regresar al camino del crecimiento rentable.

¿Por dónde empezar? ¿Debe jugar a lo seguro o arriesgar?

El instinto del cliente y del consultor es olvidarse del “pájaro en mano” e ir tras el “ciento volando”. Buscar el producto o servicio innovador que genere una ventaja competitiva extraordinaria y abra la puerta a una multitud de nuevos clientes.

Pero en medio de las lluvias de ideas, muchos pasan por alto las medidas prácticas e inmediatas que podrían tomar con lo que tienen a la mano – sus clientes actuales.

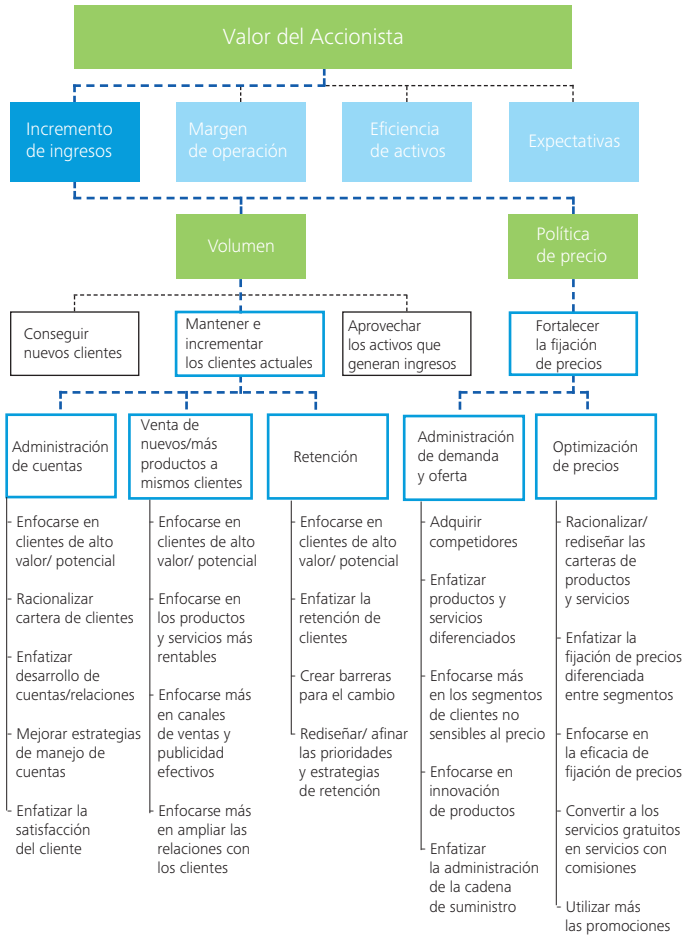
Dichas medidas requerirían poca o ninguna inversión y podrían parecer obvias para algunos; por eso pasan desapercibidas frecuentemente. Se trata de algunas de las acciones más sencillas – y confiables – para incrementar los ingresos.

De ahí parte la sencilla sugerencia de este libro: antes de adentrarse demasiado en el desarrollo de nuevos productos, servicios, canales o mercados, asegúrese de haber invertido en incrementar rentablemente a los clientes que ya tiene.

Consejo No.1 para multiplicar sus utilidades: Primero incremente sus clientes actuales.

Este libro fue preparado por Deloitte Consulting LLP.

Aproveche al máximo sus recursos



Una sacudida tipo sismo

Si lo que importa actualmente es incrementar la rentabilidad de los ingresos, ¿cómo puede lograr que la gente tenga el ánimo para trabajar en ello? ¿Cómo sobreponerse al malestar causado por una serie de recortes de costos, despidos y reestructuraciones empresariales?

En lugar de recurrir al impulsor de ventas comúnmente utilizado para toda la compañía o al programa de múltiples fases para el cambio cultural, intente sacudir a su organización como si fuera un sismo. Un cambio de perspectiva de una sola vez que modifique la manera de hacer las cosas. Un giro inteligente en la política que obligue a que todo se ponga en su lugar. Un ejemplo perfecto es Granite Rock, la empresa fabricante de cemento y asfalto, ganadora del premio Malcolm Baldrige, que genera 30% más ingresos por empleado que el promedio nacional. ¿Cómo? Cobra extra por materiales de alta calidad y servicio extraordinario.

Para mantener ese alto estándar, Granite Rock instituyó una política de pago que agregó a cada factura. Si un cliente no estaba completamente satisfecho, no necesitaba pagar el artículo defectuoso.

Esta política aparentemente sencilla causó pánico en toda la organización. Siempre que no se pagaba una factura, el empleado responsable hacía hasta lo imposible por resolver el problema, encontrar la causa, y asegurarse de que nunca volviera a suceder.

Cada empresa necesita una sacudida diferente. Conviene encontrar aquella que pueda cambiar drásticamente la mentalidad de su organización e impulsar toda una nueva gama de comportamientos que cosechen utilidades.

Agradecemos a Jim Collins el ejemplo de Granite Rock.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 2: vuelva a encender la pasión del crecimiento entre su personal.

Una muestra

Objetivo

Una sacudida tipo sismo

Impacto

Incrementar sus márgenes

Dar a los clientes el derecho de vetar artículos. Invitar a los clientes a no pagar totalmente una factura si no están completamente satisfechos.

Asegurar que la calidad de sus productos y servicios justifique precios más altos.

Incrementar la retención de clientes

Pagar a su fuerza de ventas por conservar a los clientes, no sólo por conseguirlos.

Cuando cierren el contrato no le pague a su equipo de ventas todo el bono; guarde la mayor parte para recompensarlos por mantener al cliente satisfecho.

Su personal de ventas se mantiene enfocado en los clientes importantes inclusive mucho después de la venta.

Mejorar la calidad

Páguele a su personal por la perfección.

Cada día sin errores, o cada mes sin accidentes, significa un bono para todos. Si hay un error o accidente, nadie recibe el bono.

El personal se presiona entre sí para realizar su trabajo con la mejor calidad posible.

Incrementar la innovación y reducir los costos

Haga que su personal trabaje para sus clientes.

Asigne equipos formados por una mezcla de gente de suministro, manufactura, entrega, servicio y ventas, para un solo cliente. Recompénselos por encontrar alternativas que mejoren la experiencia del cliente o reduzcan el costo del servicio.

Su personal crea valor para el cliente y para la empresa.

Las apariencias engañan

¿Alguna vez escuchó hablar del Mariscal Potemkin? Fue un hombre poderoso que vivió en Rusia durante el siglo 18. De vez en cuando Catalina la Grande, su administradora regional, iba a inspeccionar el crecimiento de su territorio. Durante su visita, Potemkin la llevaba por una ruta con árboles espléndidos y aldeas o pueblos nuevos e impresionantes. Se detenían a platicar con todos los súbditos leales, felices y productivos.

Después de la visita, Catalina la Grande lo felicitaba por el exitoso desarrollo de su territorio, y regresaba a casa contenta por el progreso en esa parte de Rusia. Potemkin desarmaba rápidamente los escenarios de los falsos pueblos que había construido y enviaba a casa a los actores que había contratado.

Lo crea o no, hay personajes al estilo Potemkin en casi todas las organizaciones. Si usted anuncia que visitará a un cliente, tienda, planta u oficina, la gente se va a preparar. Pintan las paredes, lavan los equipos, invitan a clientes satisfechos para que lo conozcan, y hacen que lo reciban los mejores empleados.

Con la mejor intención, su personal tratará de mostrar las cosas no cómo son en realidad, sino cómo piensa que usted quiere que sean. También los clientes y proveedores pueden hacer esto, especialmente si usted es un alto ejecutivo.

Pero si va a incrementar sus clientes actuales, necesita saber cómo se sienten exactamente cuando hacen negocio con usted. Utilice los consejos de la siguiente página para poder ver más allá de las apariencias y conocer la cruda realidad.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 3: elimine las barreras que le impiden entender lo que significa hacer negocios con usted.

Bolas demoledoras (para pueblos falsos)

Principio

La buena intención no basta

Situación

Cada nuevo ejecutivo anuncia que estará cerca de sus clientes. Empieza la gira de difusión...pasa algo...pasó algo más y, ¡zas! – aparece un pueblo Potemkin.

Acción

Quédese ahí. Haga que el tiempo dedicado a sus clientes se convierta en una actividad permanente en su agenda.

Utilice un agente

Con las personas pasa algo curioso – no quieren darle malas noticias. Sin embargo, no tienen problema para contarle malas noticias sobre usted a alguien más.

A veces, para que la verdad salga a flote, se requiere de un agente. Y para ganar se requiere, sobre todo, de una relación básica con la verdad.

Elogie la paranoia y la sospecha

Andy Grove de Intel comenta: “El paranoico es el único que sobrevive”.

Cada dato del cliente puede ser desvirtuado. El verdadero desempeño puede estar sesgado. Es fácil desconocer qué es lo que realmente satisface al cliente

Ver para creer.

Preguntas inusitadas

Cuando se encuentra con un cliente, puede hacerle preguntas no peligrosas:
¿Cómo está? – Bien.
¿Se siente satisfecho? – Sí.
¿Hay algo que podamos mejorar? – Bajen sus precios.

Mejor plantee preguntas inusitadas:
¿En qué es mejor la competencia que nosotros? – Mmmm.*
¿Por qué dejaría de ser nuestro cliente? – Mmmm.*
Si estuviera en nuestro lugar, ¿de qué se preocuparía? – Mmmm.*
*Mmmm es bueno. Confíe en nosotros.

La gran D(eflación)

Esto podría interesarle: Nadie ha podido operar en un entorno deflacionario. De hecho, el periodo más reciente de deflación fue a finales de la Primera Guerra Mundial.

Así es que si añora los días en que podía incrementar sus ingresos simplemente subiendo sus precios, no es el único.

Pero esa época ya pasó.

Bienvenido al desilusionante mundo de la deflación. Donde tiene que bajar sus precios, la competencia lo imita, y los clientes se acostumbran a esto: Así es que los precios siguen bajando, y cuando se da cuenta, ya es una venta de liquidación.

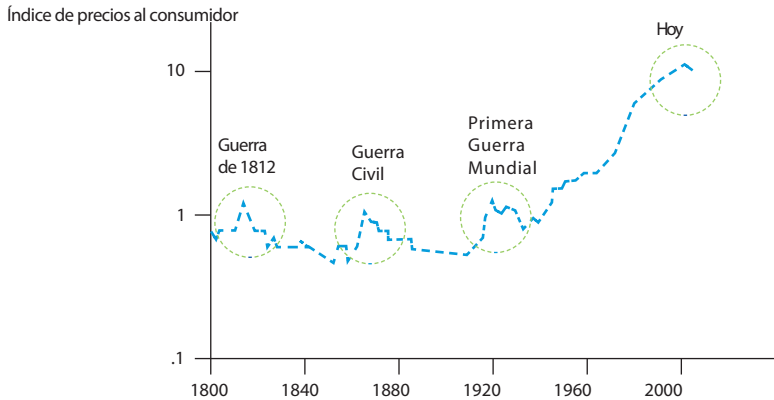
¿Qué se debe hacer con los precios en medio de una caída deflacionaria?

Trate de afrontar la gran D (Deflación) aplicando un poco de disciplina para fijar sus precios:

- Recupere todos los costos que implican la fabricación de bienes y el servicio a clientes.
- Si sus competidores bajan los precios, asegúrese de conocer las razones (tal vez necesitan eliminar sus excesos de inventario).
- Invierta en información en tiempo real para las ventas y los niveles de inventario, y utilícela para una fijación de precios dinámica.
- Proteja su producto de la presión de los precios de los productos básicos, mediante características únicas y marcas propias.
- Haga un seguimiento cuidadoso de los cambios y solicitudes especiales, y cobre un precio justo por ellos.
- Tenga cuidado con los compromisos de volumen hechos al momento de la venta, para que no ofrezca descuentos sin recibir algo a cambio.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 4: enfrente la deflación siendo disciplinado con sus precios.

Lección de historia sobre la deflación por el Profesor Steidtmann



Fuente: Oficina de Censos de EUA

Al igual que la inflación, la deflación tiende a reforzarse a sí misma. Una vez que empiezan los ciclos deflacionarios tienden a persistir. En los últimos 200 años, la economía mundial ha experimentado un ciclo deflacionario extenso durante tres periodos distintos:

El primero se presentó al terminar las Guerras Napoleónicas en 1812; los precios cayeron durante casi 50 años.

A diferencia del pesimismo actual, el segundo periodo de deflación sucedió durante un tiempo de extraordinario crecimiento en infraestructura y tecnología, a principios de la década de 1870, y continuó hasta principios de la Primera Guerra Mundial. Los nuevos negocios prosperaron y el nivel de vida se elevó drásticamente. El aumento continuo de la productividad ocasionó una sobreoferta de bienes y la consecuente fuerte caída de los precios.

El periodo de deflación más reciente ocurrió a finales de la Primera Guerra Mundial, y fue el más grave y destructivo (ocasionando la Gran Depresión).

Después de la Segunda Guerra Mundial no hubo deflación porque los gobiernos de todo el mundo se encargaron de financiar el déficit y se responsabilizaron del manejo de la macroeconomía.

Ahora nos toca a nosotros.

Adaptado de Carl Steidtmann, "Deflation: The Oversupply of Everything," A Deloitte Research Economic Viewpoint, 2002.

La paradoja de la rentabilidad

Muchas empresas miden la rentabilidad del cliente. Cómo debe de ser. El problema es que muchas utilizan las métricas equivocadas.

Un enfoque ideal debería tomar en cuenta:

Lo que pagan sus clientes realmente (después de descuentos, promociones, bonificaciones y cancelaciones).

Cuánto costó venderles (incluyendo todas las comisiones e incentivos).

Lo que cuesta el servicio (que abarca desde la distribución hasta el soporte posterior a las ventas).

Pero sea realista. Hacer un seguimiento de esos costos, y relacionarlos con los clientes, puede costarle más que lo que le genera en dinero. Prepárese para utilizar indicadores alternativos, aunque debemos advertirle que pueden ser engañosos.

Considere, por ejemplo, la cadena de hoteles que dedujo que sus huéspedes frecuentes eran sus mejores clientes. Crearon un programa de afinidad para ellos, sólo para descubrir que la mayoría hacían sus reservaciones en línea y pagaban precios inferiores al resto de los huéspedes. De manera que la empresa estaba recompensando a sus clientes menos rentables.

Lámela paradoja de la rentabilidad:

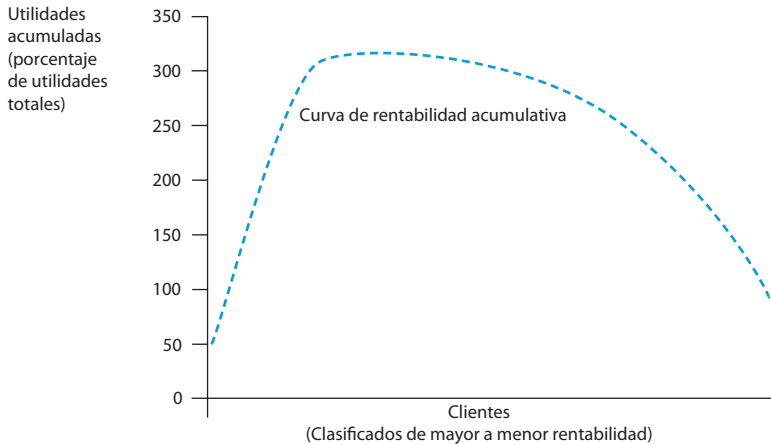
Las métricas directas pueden ser costosas, por lo que las empresas utilizan indicadores alternativos.

Como pueden ser engañosos, las empresas recurren a métricas más directas.

Proceda con cuidado. Defina sus métricas de rentabilidad. ¿Cuáles necesita? ¿Cuáles puede costear? Y ¿cuáles indicadores alternativos puede utilizar para las que son muy costosas?

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 5: Entienda qué es aquello que realmente puede convertirse en utilidades (y pérdidas). Y mídalo.

¿Entiende la situación?



Una vez que ha calculado la utilidad de cada cliente individual, dedique un tiempo para graficar su Curva de Rentabilidad Acumulada.

Conocida frecuentemente como la Curva de la Ballena, la gráfica muestra un panorama muy claro de sus clientes y su impacto en el crecimiento. Casi siempre es la misma curva, similar a la de arriba, donde los clientes más rentables (el 20% superior) pueden aportar hasta el 300% de las utilidades, y los clientes menos rentables (el 10% inferior) pueden agotar hasta el 200% de esas mismas utilidades.

En este ejercicio aprenderá algo interesante: Sus mayores clientes se concentrarán en un extremo u otro del espectro, pero rara vez en la parte media (es decir, serán los más rentables o los menos rentables de toda su base de clientes). No puede perder mucho dinero con los clientes pequeños; no realiza muchas transacciones con ellos. Solamente un cliente grande, que se le oponga de manera rotunda, puede encabezar una gran pérdida.

Los rechazados

Los clientes no rentables son los parias del mundo de los negocios.

O así se lo hará creer la teoría convencional de los negocios.

Deshágase de sus clientes malos y ofrezca programas para recompensar la lealtad de los buenos.

Aparentemente, esto tiene sentido.

Pero en este momento, los clientes son escasos. Deshacerse de uno simplemente porque no es rentable es, en el mejor de los casos, precipitado, y en el peor de los casos, contraproducente.

La pregunta que debe hacerse no es, “¿Cómo podemos deshacernos de los clientes no rentables?” sino, “¿Cómo podemos ganar más dinero con los clientes que todos los demás rechazan?”

Por ejemplo, Paychex, Inc., un procesador de nóminas, construyó un negocio multimillonario en dólares, atendiendo a pequeñas empresas que habían sido ignoradas por las firmas grandes bajo el supuesto de que no podían pagar sus servicios. Paychex atiende actualmente a 390,000 clientes de EUA, que emplean un promedio de 14 personas.

Otro caso es Progressive Insurance, que encontró la manera hacer dinero con los clientes que la competencia rechazaba – gente joven y conductores con malos antecedentes. Entre 1991 y 2001, Progressive mostró una utilidad promedio de 4.5%, mientras que las otras aseguradoras de automóviles de EUA tuvieron una pérdida promedio de 3.0%.

Ambas empresas encontraron que al utilizar modelos de negocios innovadores podían obtener utilidades de clientes poco atractivos. ¿Puede hacer lo mismo con los suyos?

Adaptado de un artículo de los profesionales de Deloitte Consulting David Rosenblum, Doug Tomlinson y Larry Scott, “Bottom Feeding for Blockbuster Businesses,” Harvard Business Review, March 2003.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 6: acepte a los clientes que el resto de su industria rechaza.

¿Desventaja o utilidad?

Organización	Producto/servicio y segmento de clientes	Innovación en modelo de negocios	Utilidad neta acumulada en los últimos cinco años fiscales
Charles Schwab (empresa emergente)	Compradores de inventario detallista	Compras de inventarios por teléfono, sin asesoría para inversión	\$2.26 mil millones de dólares
Enterprise Rent-A-Car (empresa emergente)	Consumidores que necesitan reemplazar su automóvil temporalmente	Se aparta del segmento de viajeros y de los locales caros en aeropuertos; tiene contratos sólidos con concesionarias de automóviles y talleres de reparación para que los recomienden	(capital privado)
Paychex (empresa emergente)	Servicios de nómina y RH para pequeñas empresas	Servicios de nómina de bajo costo para pequeñas empresas, a través de un nuevo enfoque para recabar y comercializar datos	\$961 millones de dólares
Progressive Insurance (empresa establecida)	Seguros de automóviles para conductores de alto riesgo	Atiende a los clientes considerados de alto riesgo, a través de un análisis de riesgo superior y fijación de precios	\$1.6 mil millones de dólares
WellPoint Health Networks (empresa establecida)	Seguros de gastos médicos para personas y empresas pequeñas	Diversos productos de seguros para diferentes segmentos de clientes, sustentados por procesos administrativos y de atención al cliente, independientes	\$1.49 mil millones de dólares

Conozca a Sybil

Entra precipitadamente por la puerta y se presenta cuatro veces.

“Hola, soy su cliente”.

“Y su proveedor”.

“Y su socio”.

“Y su competencia”.

Conozca a Sybil. La clienta con personalidades múltiples. Es un auténtico centro de relaciones.

¿Pero cómo es posible que pueda tener una buena relación con ella cuando le compra, le vende, ingresan juntos al mercado y le hace la competencia?

¿Ya es momento de nombrar a un Director de Integración de Relaciones con Clientes?

¿Un Psiquiatra en Jefe para Clientes?

No precisamente.

Pero si es el momento para analizar todas las relaciones que tiene con ella para que pueda identificar la que ofrece mayores oportunidades para su crecimiento.

Pero no porque solamente puede tener una relación por cliente. Sino porque quizá le interese ceder un poco en un área para ganar mucho en otra.

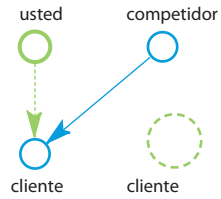
Haga que esas múltiples personalidades trabajen arduamente para usted.

Incluso hasta podría terminar analizando su lista de competidores, proveedores y socios para tratar de encontrar a más personas como Sybil.

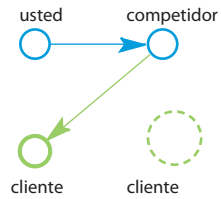
Consejo para multiplicar sus utilidades No. 7: explote las oportunidades de crecimiento en empresas donde tenga múltiples relaciones.

Cuando los clientes se convierten en competidores (y viceversa)

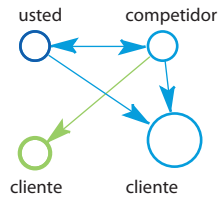
Ceder un cliente a un competidor acérrimo...



...para convertirse en proveedor de ese mismo competidor...



...para posicionarse como un socio en la alianza estratégica con un cliente aún más grande.



Oda al perdedor

Cuando haga el recuento de sus clientes actuales, no se olvide de uno de los grupos más importantes de clientes – los que se fueron.

‘Ganar’ explica todas las cosas que usted está haciendo bien. Pero ‘perder’ puede ser un mucho mejor maestro. Y una guía más precisa para lograr el crecimiento de ingresos en el futuro.

Entonces, ¿por qué las empresas no dedican el tiempo y la energía necesarios para entender por qué pierden clientes?

¿Por qué? Porque la gente de negocios exitosa odia perder. Prefiere seguir adelante. Ir tras la siguiente conquista, tras el siguiente éxito fugaz.

No permita que sus pérdidas se conviertan en una oportunidad perdida. Abra un equivalente corporativo del Consejo Nacional de Seguridad del Transporte (NTSB, por sus siglas en inglés): un equipo independiente encargado de investigar cada venta perdida.

Lo bueno del NTSB es que no tiene vínculos con ninguna organización, y no hay emociones involucradas con los temas que investiga. De esta forma, puede analizar los errores de manera fría y objetiva, y emitir recomendaciones de seguridad que evitarán pérdidas futuras.

No hay razón por la que este modelo no pueda funcionar también en su organización.

Pregúntese:

“¿Realmente sabemos por qué perdemos?”

“¿Qué tipo de programa necesitamos poner en práctica para saberlo?”

“¿Cómo podemos convertir ese conocimiento en mejores relaciones?”

En su prisa por lograr el siguiente triunfo, no duplique sus pérdidas por no aprender de ellas.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 8: valore sus pérdidas por lo que pueden enseñarle – y utilícelas para asegurar triunfos a futuro.

Manual de un perdedor

Pregunte mientras todavía duele El tiempo desdibuja las cosas. Usted necesita tener un programa rápido de errores para hablar con sus clientes inmediatamente después de una pérdida. Las heridas frescas dan más información sobre la herida.

Lugar de honor en la agenda ejecutiva Analice sus agendas de juntas de Alta Dirección. ¿Hay un espacio titulado “por qué perdemos”? Si no es así, inclúyalo.

Examine sus defensas Cuando entre por la puerta para escuchar por qué perdió, examine sus defensas – todas las razones perfectamente válidas por las cuales perdió. No hay nada que pueda aprender de ellas. Mejor, asuma que tiene la culpa. Pregúntese cosas difíciles:

- ¿En qué nos quedamos cortos en relación con sus expectativas?
- ¿Desde su punto de vista qué salió mal?
- ¿Qué motivos le dimos para que usted decidiera no seguir con nosotros?
- ¿Cómo ha cambiado su opinión sobre nosotros?
- ¿Qué se necesita para repararla?
- ¿Qué habría hecho de forma diferente?

Luego, escuche con mucha más atención.

Enfréntese al factor miedo Una de las principales barreras para obtener “conocimientos sobre la pérdida” es el miedo a que la persona responsable sea culpada de ser el problema. Castigar a la gente que encubre y repite los problemas, ayudará. Pero, recompensar a la gente que descubre y arregla los problemas, ayudará todavía más.

Comparta el manual de los juegos perdidos Ponga a disposición de todos las lecciones aprendidas sobre las pérdidas para que otros puedan incorporar las soluciones en los siguientes objetivos. No aprender de los errores está mal, pero es peor no utilizar lo que se aprendió.

Cuando la información es clave

Muy bien, los ingresos rentables son responsabilidad de todos, ¿verdad? Pero su CIO puede tener la llave que abre el reino del crecimiento rentable.

¿Por qué? Porque puede decirle:

Quiénes son sus clientes.

Cuánto gastan. Dónde podrían gastar más.

Y cómo fomentar ese gasto adicional.

Cuales clientes regresan y cuáles no.

Cuánto tarda en entregarles sus órdenes.

Cuánto cuesta atenderlos.

Si está recuperando sus costos.

Y cuánto contribuyen a sus utilidades.

En fin, él tiene la información. Y la información es clave.

¿Qué pasaría si lo saca de las implementaciones de tecnología y le encarga incrementar la rentabilidad de los ingresos?

¿Qué sucedería si le exigiera que transformara a todos los especialistas en TI en asesores de crecimiento – equipados por partida doble con las respuestas a sus preguntas sobre las utilidades y con su profundo conocimiento sobre lo que la tecnología puede hacer para ayudar?

Ellos empezarán a ver sus iniciativas de tecnología desde un punto de vista diferente.

Usted evitaría estancarse en materia de tecnología.

Y, al final, terminaría con implementaciones de TI que realmente se vincularan con sus metas de utilidades.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 9: incluya al departamento de TI en su programa de crecimiento de ingresos rentables.

TI – en la búsqueda de utilidades (Evolución de un centro de costos a uno productor de utilidades)

Utilice esta lista para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos de crecimiento rentable en ingresos.

Enfoque TI al crecimiento rentable

- Cambie la mentalidad de TI de actualizar aplicaciones a brindar soluciones de administración.
- Eduque al personal de TI sobre lo que sería información útil para la administración
- Haga que el crecimiento en ingresos sea una métrica clave para la compensación del CIO
- Asigne a personal de TI a unidades de negocio y segmentos de clientes
- Haga que los objetivos de negocios se conviertan en una parte del proceso cotidiano de toma de decisiones de TI
- Entregue periódicamente actualizaciones sobre quién es rentable y quién no, en la empresa

Cierre la brecha entre negocio y TI

- Responsabilice a los líderes del negocio para que respondan a las ideas de TI con estrategias para los clientes
- Acuerde objetivos comunes de utilidades para negocios y tecnología
- Organice equipos de personal de TI/negocios y otorgue bonos por innovaciones en crecimiento rentable

Celebre y comparta los conocimientos aprendidos

- Comparta las innovaciones en materia de conocimientos y utilidades entre equipos y divisiones para demostrar el potencial de TI

Uno a la vez

“La relación más fácil es con 10,000 personas – la más difícil es con una”.

Joan Baez

La fijación de precios, la rentabilidad y los pueblos Potemkins. ¿Por dónde debe empezar?

Con un solo cliente realmente importante. No necesariamente el más grande. Sino uno que ofrezca la mayor oportunidad de crecimiento.

Decida quién es. Y después, rápidamente:

Conózcalo muy bien.

Calcule cuánto le cuesta atender a ese cliente y qué utilidades le aportará. Contabilice el valor presente neto de la utilidad que se obtendrá y las oportunidades de crecimiento.

Establezca una agenda agresiva para el crecimiento (donde tome en cuenta las diversas relaciones que pueden existir).

Implemente su plan de crecimiento— subir los precios, reducir los costos de atención o mejorar la experiencia del cliente.

Añada las sacudidas, los procesos, la tecnología o la capacitación necesaria para que su plan de crecimiento se lleve a cabo.

Repita el mismo proceso con su siguiente cliente más importante.

La segmentación convencional podría indicarle que debe empezar con grupos de clientes.

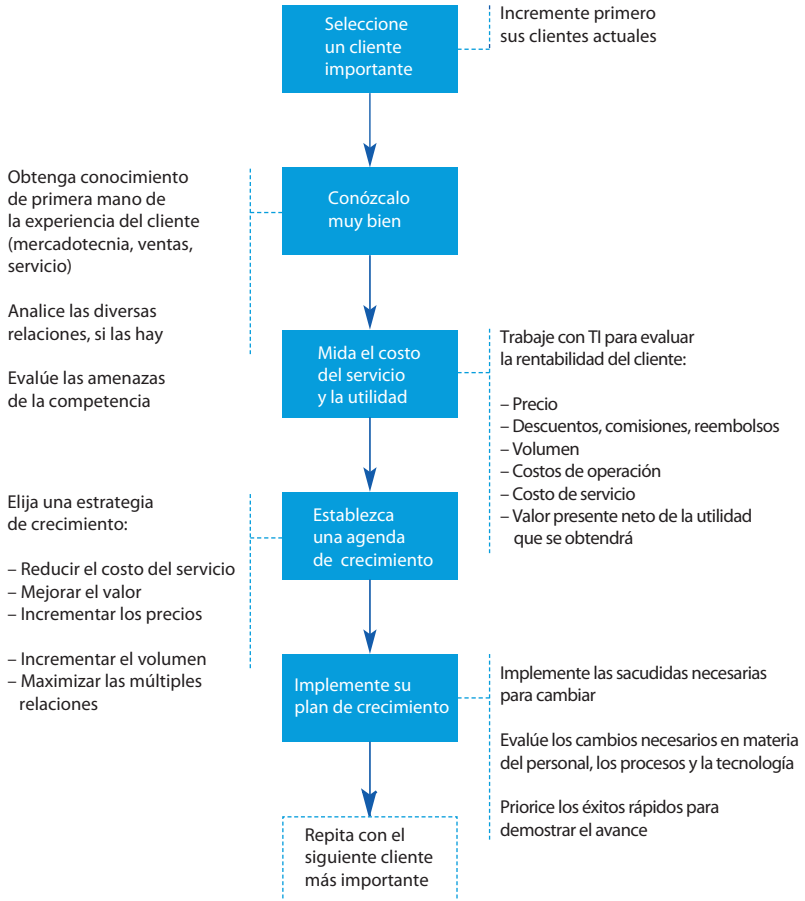
Pero eso implica un largo e interminable proceso con una recompensa a muy largo plazo que podría ser irrelevante para cuando la reciba.

Mejor elija a un cliente y realice este proceso en 100 días.

De esa manera verá resultados rápidamente. Cobrando impulso y haciendo cambios radicales, trabajando con un cliente realmente importante a la vez.

Consejo para multiplicar sus utilidades No. 10: incremente sus ingresos con un cliente a la vez.

Empiece aquí



Replanteando lo obvio

En este libro presentamos 10 consejos prácticos para incrementar los ingresos rentables con los clientes que ya tiene. Diez cosas aparentemente obvias que debería estar planeando realizar, que está llevando a cabo hoy o que ya concluyó.

Cabe, entonces, la pregunta:

¿Por qué no están hechas?

Tal vez porque es muy fácil posponer lo obvio.

Nuestro consejo: No lo haga.

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Copyright © 2004 Deloitte Desarrollo LLC. Todos los derechos reservados.