



## ¿Su Base de Clientes está en Riesgo?

### Protegiendo su Negocio Actual en Tiempos Difíciles

Por Ed Emde, Vicepresidente Ejecutivo, Wilson Learning

En un entorno económico desafiante, tal vez Usted esté percibiendo que sus clientes potenciales están muy enfocados en reducciones de costos y de personal, más que en expandir su negocio o adquirir las últimas características de los nuevos productos. Las compañías que tenían un pensamiento de crecimiento el año pasado, están posponiendo sus proyectos, reduciendo los presupuestos y poniendo cada vez más atención a la administración del flujo de efectivo.

Frente a una recesión, resulta cada vez más costoso en tiempo y en dinero desarrollar nuevos negocios. Ahora, más que nunca, hace sentido mantener cerca a sus clientes actuales e invertir en expandir el negocio con las compañías que ya le están comprando actualmente. Pero, ¿cuánto tiempo hace que usted dio una revisión seria a la lealtad de sus clientes actuales – a sus representantes de ventas, sus soluciones y a su compañía? ¿Usted se ha Ganado esa lealtad enfocándose de manera consistente en cómo entregar valor en cada reunión? ¿Ha verificado cómo sienten ellos que usted ha satisfecho sus necesidades? O, ¿ha dado por hecho el negocio con ellos? Si no está seguro de las respuestas a estas preguntas, su negocio actual puede estar en un mayor riesgo de lo que se imagina. En tiempos económicos desafiantes, sus clientes claves pueden estar más vulnerables a ofertas de bajo precio y descuentos que cuando los tiempos son buenos.

Independientemente de durante cuánto tiempo han hecho negocios juntos, es crítico entender y proteger su relación con sus mejores clientes – aquéllos con los que cuenta para lograr sus metas para tener un flujo estable de ingreso y un balance sano para su compañía.

#### *¿Cómo puede proteger su base de cliente de los competidores que bajan los precios y seguir expandiendo su negocio, aún en estos tiempos difíciles?*

El primer paso es reevaluar su relación con cada una de sus principales cuentas y determinar qué tan probable es que ellos estén pensando en cambiar de proveedores en el futuro cercano. El segundo paso crítico es desarrollar estrategias para reforzar sus defensas y reducir el riesgo de perder clientes a favor de competidores depredadores.

#### ¿Qué están Comprando y Por qué?

Para entender mejor la relación con sus clientes clave, responda las siguientes preguntas con verdadero (V) o falso (F):

1. Nuestros productos/servicios son críticos para la forma en que el cliente hace negocios. V o F
2. Nuestros productos/servicios están interconectados con los procesos o procedimientos de negocio del cliente. V o F
3. El cliente ha invertido en activos perdurables (equipo/productos) que nosotros proveemos. V o F

4. El precio no ha sido históricamente una preocupación importante en esta relación. V o F
5. La ejecución de la entrega, reposición u otros aspectos de la forma en que nosotros hacemos el negocio son importantes, pero no las principales razones para comprarnos. V o F
6. El cliente ve un gran valor en los beneficios únicos que nosotros proveemos, tales como consultoría, compartir información sobre la dirección de nuestra tecnología, acceso a servicios especiales, etc. V o F

Si respondió “verdadero” a las preguntas anteriores sobre sus clientes clave, usted es afortunado de tener relaciones sólidas con clientes que experimentarán altos “costos de cambio” si considerar cambiar a otro proveedor. Estos costos se incurren cuando un comprador cambia de un proveedor a otro. Los tipos de costos de cambio incluyen costos tangibles como dólares, gente, equipo y procedimientos, así como algunos costos menos tangibles como la interrupción potencial del negocio o el incremento en el riesgo personal para el tomador de decisiones. Los costos de cambio incluyen la pérdida de los beneficios de “valor agregado” que la compañía recibe de su proveedor actual.

Los clientes que enfrentan costos de cambio relativamente altos tienen menos probabilidad de cambiar de proveedores a la ligera. Incluso, aún así pueden sentirse forzados a hacer esta elección si están reduciendo gente o bajo una fuerte presión para reducir costos y encontrar soluciones de menor costo a largo plazo.

Por otro lado, si usted tiene clientes importantes para los cuales las respuestas fueron “falso”, usted tiene un negocio que está potencialmente en un riesgo inmediato la calidad, ¿su compañía está alineada con la forma en que ellos necesitan y quieren

mayor. Si sus clientes se ven a sí mismos comprando un “commodity” que no es muy crítico para su negocio, ellos probablemente se preocupen más de factores que no son difíciles de replicar, como el precio, la entrega y las especificaciones del producto. Les parece relativamente fácil cambiar de proveedores porque sus costos de cambio son bajos. Ellos experimentarán pocas interrupciones en su negocio y no están preocupados por tener que hacer nuevas inversiones de largo plazo o por perder beneficios de alto valor disponibles únicamente a través de su compañía.

### Estrategias para Proteger su Base

Sin importar en dónde piense que se encuentran sus clientes actuales hoy en día, usted puede proteger de la erosión sus relaciones actuales e incluso expandir su participación en el negocio. La clave es enfocarse en cómo usted incrementa los costos del cambio y reduce la probabilidad de engancharse en guerras de precio no rentables, sólo para mantener a sus clientes actuales.

### Observe cómo sus clientes utilizan su oferta de productos o servicios.

Si los clientes ven su oferta como un “commodity,” considere cómo la compran, usan y la desechan o re-ordenan al final del ciclo de utilización. ¿Puede usted vincular los procesos del cliente de orden o compra? ¿Puede usted ofrecer soluciones innovadoras para reemplazar o reciclar? Este tipo de vínculos pueden desarrollarse con cualquier cliente, independientemente de si los costos del cambio son más altos o más bajos.

### Asegúrese de que se está desempeñando al más alto nivel para satisfacer los requerimientos del cliente.

Considere no únicamente lo que sus clientes han invertido en dólares, equipo, procedimientos, etc., sino también qué otras fuentes de valor le está usted proporcionando. Si ellos se preocupan por la entrega, adecuación a las especificaciones y para visitas a clientes existentes. Esto es así porque creen que ellos “conocen sus

comprar? Asegúrese de que su compañía se está desempeñando en todas las áreas con los más altos estándares. Si no es así, identifique maneras para impulsar y mejorar el desempeño en todos los factores críticos.

**Asegúrese de que el cliente está consciente de su valor.**

No asuma que el cliente entiende hasta qué punto su compañía está satisfaciendo y superando sus requerimientos en cada interacción u orden. Concierte una reunión con los ejecutivos del cliente para actualizarlos sobre lo que está haciendo para ayudarles a satisfacer sus requerimientos de negocio.

**Busque nuevas maneras de resolver las preocupaciones y temas críticos de negocio actuales del cliente.**

Pregunte cómo puede proporcionar valor y beneficios adicionales que ayudarán al éxito de negocio del cliente. Considere la experiencia de sus representantes de ventas. Ya que ellos son el contacto de primera línea del cliente, ¿pueden servir como verdaderos socios de negocio en la resolución de problemas y avance en las metas del cliente? Desarrollar enfoques innovadores que impacten los resultados de negocio lo diferenciará a usted y a su producto o servicio y creará un valor no esperado para la organización del cliente. Tal vez su compañía puede ofrecer arreglos financieros que solucionarán un problema de flujo de efectivo. Usted podría ser capaz de mejorar la forma en que está entregando los productos o servicios para ayudar a sus clientes a ganar una ventaja competitiva en sus propios mercados.

**Considere lo siguiente:**

La mayoría de los representantes de ventas pasan más tiempo investigando y preparando las reuniones con nuevos clientes que lo que pasan en prepararse

clientes” y ya se ganaron su lealtad. De hecho, las condiciones rápidamente cambiantes están afectando su base actual tan fuertemente como están afectando a los clientes prospectos. Mantener una clara conciencia de los temas críticos y preocupaciones de sus clientes actuales y tomar acciones para fortalecer sus relaciones puede hacer la diferencia entre quedarse atrás o continuar creciendo, aun en los difíciles tiempos actuales.

**Acerca de Ed Emde:**

Como Vicepresidente Ejecutivo de Wilson Learning Corporation, Ed Emde maneja la estrategia de ventas, marketing y servicio en las Américas. La experiencia de Emde incluye posiciones ejecutivas y gerenciales previas en varias de las compañías líderes de entrenamiento y desarrollo organizacional en la industria. En sus más de 20 años de experiencia, ha dado consultoría a ejecutivos senior en las principales organizaciones nacionales y globales en vincular las iniciativas de recursos humanos y desarrollo organizacional con los imperativos estratégicos y los resultados de negocio. Apoyando en transformar la habilidad de la organización para potencializar sus activos de desempeño humano para mejorar su competitividad, él está comprometido con la creación de nuevos enfoques para asegurar que se logren mejoras en la retención, aplicación y en el comportamiento de manera consistente y por un largo periodo de tiempo. Para saber más sobre los conceptos compartidos en este artículo y cómo Wilson Learning le puede ayudar a hacer frente a estos temas, contacte a Wilson Learning al 56608272 en México, D.F., al 213.8896 en Bogotá, Col. o visite [www.wilsonlearning-latam.com](http://www.wilsonlearning-latam.com).