



Clientes 2.0

...y Herramientas para el Éxito en la Era
...ividad y los Clientes Empoderados



Protagonistas

Martha Rogers

Estamos en la era del cliente

“La base de datos de clientes es el mayor activo de una empresa”

La gurú Martha Rogers ofrece pistas de cómo garantizar la permanencia de los clientes y cómo mantenerse en el camino para dar el valor adecuado a cada producto.

Usar información acerca de cada cliente para hacerlo más valioso para la empresa y hacer que la empresa sea más valiosa para cada cliente, debe ser el centro de la estrategia de marketing de quienes quieran ser exitosos en el actual entorno de los negocios.

Ya la idea antigua de que los clientes provienen de una fuente inagotable y de que “si el departamento de marketing hace bien su trabajo conseguiremos más clientes” esta desfasada; ahora vivimos en la era del cliente, asegura Martha Rogers, reconocida autoridad en materia de gestión de empresas, al dictar la conferencia “CLIENTES 2.0”. La Dra. Rogers, aclamada coautora de numerosos bestsellers mundiales junto a su socio Don Peppers, define esta era como de empoderamiento del consumidor, en el que las barreras para la información se encuentran derribadas y ya nada se puede ocultar. La meta es poner

a los clientes en el centro: implementar sistemas y alinear la organización en torno a la estrategia que diseñe la experiencia del cliente y busque entenderlo.

“Aplicar una estrategia para clientes es una responsabilidad de todos en la empresa. Lo ideal es usar más recursos en los clientes más valiosos, y más recursos en mantener los clientes valiosos en vez de buscar nuevos clientes de valor desconocido”, recomienda la experta.

Al hablar ante un nutrido grupo de empresarios y ejecutivos dominicanos, en el HIGH END SERIES® de INTRAS, Rogers explicó la importancia de reconocer a un cliente como “ese” cliente a través de todo el canal, en cualquier momento, a través de la compra del producto y de las líneas de servicio, y recordarle cosas al cliente así como recordar cosas acerca del cliente.

Explicó que existen algunas suposiciones fundamentales y sabiduría aceptada acerca del crecimiento de los negocios que en realidad, a su juicio, constituyen las reglas

Por Isaolym Mieses



“La empresa que no usa la información que tiene acerca de sus clientes no tiene ventaja sobre la empresa que no tiene información acerca de sus clientes”

que hay que romper pues son completamente erradas: Si el departamento de marketing hace su trabajo bien, siempre tendremos más clientes; nuestros productos y servicios, al igual que nuestra marca poderosa, crean todo el valor para nuestra empresa; el valor en este cuatrimestre es la mejor medida de nuestro éxito.

Rogers recuerda que todos los ingresos provienen de los clientes, y que ellos dicen lo que quieren o cómo lo quieren. A la empresa le corresponde ajustar el producto, servicio o elementos asociados a este. “Mientras más esfuerzo invierta el cliente, mayor será su interés en hacer que la relación funcione”. Este ciclo lleva al cliente a encontrar que es más conveniente permanecer leal en vez de volver a enseñar todo acerca de él a uno de nuestros competidores.

Base de datos

La doctora Rogers, asesora requerida por los ejecutivos del Global 1000 y Blue Chip, recomienda una lista de preguntas a responder para establecer una relación de aprendizaje con los clientes:

¿Cuáles son los diferentes usos que da la diversidad de clientes a su producto?, ¿Cuáles son las diferentes razones por las cuales sus clientes llaman?, ¿Puede usted ahorrar tiempo o esfuerzo a su cliente al recordar algún detalle o especificación?, ¿Qué más tiene que hacer su cliente para hacer uso completo de su producto?, ¿Hay tipos particulares de clientes con problemas complejos o problemas de gerencia? y ¿Qué servicios suplementarios requieren sus clientes conjuntamente con su producto?

En el manejo de las relaciones con los clientes la primera clave es identificarlos individualmente y de forma en que pueda dirigirse a ellos. Explica que se necesita un identificador único para cada cliente, capturar información relevante y utilizable, ser capaz de compartirla a través de todos los puntos de contacto con el cliente, establecer cómo los distribuidores y otros asociados pueden utilizarla, y configurar bien la base de datos. “La base de datos de clientes es su único y más grande activo para lograr la experiencia máxima”, apunta Rogers.

A seguidas es importante diferenciar, primero por valor para la empresa, y luego por las necesidades del cliente. Cuando se identifica por valor para la empresa es importante analizar los beneficios por ventas de productos

a través de todas las divisiones, los beneficios por referencia de otros clientes, la probabilidad de crecimiento de volumen o aumento de beneficios, y las predicciones de lealtad o de abandono. De igual forma es importante tener en cuenta el valor actual y el valor potencial que no es más que lo que el cliente puede representar si la firma cambia la estrategia hacia ese cliente.

Interactúe. Rogers señala que luego es importante promover el diálogo con los clientes, a través de canales como *newsletters*, líneas telefónicas libres de cargo, sitios web, redes sociales, o celular; además es importante capturar el diálogo y lo que se escucha sobre la empresa y almacenarlo en la base de datos. “Lleve la interacción a canales más efectivos y eficientes en costo; nunca haga una pregunta si usted no está preparado para accionar la respuesta, y nunca haga la misma pregunta dos veces”.

Haga a la medida. Rogers indica que es importante premiar al cliente por preferir la empresa haciendo a su medida todo lo que usted pueda en base a sus preferencias, ya sea en lo relativo al producto, al servicio, a la comunicación e información, o a la entrega. “Hacer cosas a la medida del cliente al final le recompensa a usted todas las inversiones y actividades previas que ha hecho”.

Centricidad en el Cliente

Es importante comprender cuáles clientes están creando valor para la firma y cuáles están destruyendo valor, asegura Martha Rogers. A los creadores de valor es bueno mantenerlos en muy buena forma, reinvertiendo y haciendo crecer el retorno sobre el cliente. A la vez es conveniente seguir buscando clientes similares. Para los clientes destructores de valor es necesario buscar maneras de hacerlos más productivos, y si no se puede lo mejor es dejarlos ir.

“Tome cada decisión, cada día, para hacer crecer el retorno sobre el cliente; haga que los gerentes de portafolio sean responsables de esto, y recompénselos de manera acorde con su desempeño”, apunta Rogers.

“Hacer cosas a la medida del cliente al final le recompensa a usted todas las inversiones y actividades previas que ha hecho”.

La meta es la centricidad en el cliente. En el centro de “mantenerse competitivo en el mercado” está la “centricidad en el cliente”. De ahí la importancia de alinear la organización, implementar sistemas que permitan la centricidad en el cliente, diseñar la experiencia del cliente y entenderlo. “En ausencia de comunicación entre los clientes, la publicidad prevalece; pero cuando se comunican entre sí, lo que cuenta es la experiencia de ellos”.

La centricidad en el cliente es construir el valor de la empresa a través de construir el valor de la base de clientes, y la gestión de la experiencia del cliente es “cómo lo hacemos”. Para ello es fundamental el uso que se le da a las redes sociales. Las recomendaciones van en el sentido de generar interés para aumentar las ventas por esos canales, comprometer a los fans más entusiastas de la marca y utilizar estos medios para ganar conocimiento profundo acerca de las preferencias y necesidades de los clientes.

Las redes sociales sirven para construir y mantener una reputación de confiabilidad y esto se logra con transparencia y honestidad hacia los clientes. Se logra mediante acciones tan simples como recordar a los clientes cuando las garantías están a punto de vencerse y ofreciéndoles la mayor cantidad de información sobre el producto. Pero especialmente permitiendo que los vendedores construyan relaciones con los clientes.

Retorno sobre el Cliente (ROC)

Los clientes son el recurso más escaso para una empresa. El ROC mide el verdadero retorno sobre este recurso. Una empresa usa dinero y clientes cuando crea más valor. El ROC responde la pregunta: ¿Cuánto valor obtiene por los clientes que tiene que utilizar?

Los clientes crean todo el valor para su empresa y son junto con los clientes potenciales un número finito. Rogers recomienda dos requerimientos para ganar la confianza del cliente: intención de actuar para el mejor interés del cliente y competencia para llevar a cabo esa intención.

Destacó que no están ganando confianza organizaciones como las de telecomunicaciones, donde es fácil de entrar como cliente, pero difícil salir. En la banca, donde parecería que generalmente valoran más al cliente que es financieramente analfabeto o que no está atento. En el listado también se incluyen la hotelería y las tiendas de electrodomésticos.

Rogers dice, “Si alguna de las maneras en la que usted hace dinero no están acordes con el mejor interés de sus clientes, probablemente usted tenga que cambiar su modelo de negocios”.

El ROC tiene tres aspectos igualmente importantes, explicó Martha Rogers. La primera es una métrica económica para calcular la tasa en la cual los clientes crean valor, estimando los costos reales de ventas y mercadeo, y justificando financieramente los gastos para ejecutar la estrategia que producirá una mejor experiencia del cliente, mayor satisfacción, y en definitiva más lealtad.

El segundo aspecto del ROC es procurar una herramienta de gestión que permita tomar mejores decisiones y ejecutar acciones más efectivas. El tercer aspecto, dice Rogers, es diseñar e implementar una filosofía y una cultura de hacer negocios sobre la base de ganar la confianza del cliente. Y esto resume la filosofía del trabajo de investigación de la Dra. Rogers y de su socio Don Peppers: *trustability*.

