



La principal preocupación de las empresas en el momento actual es crecer buscando un mayor control y eficiencia. En un entorno más inestable donde clientes y empresas miden más sus inversiones, los crecimientos en base a recursos adicionales han dado lugar a un mayor análisis del potencial que ya está en la propia empresa. Esto incluye la mejora de procesos comerciales y optimización de las capacidades de venta a los clientes actuales. El clásico modelo de captar clientes, desarrollarlos y finalmente fidelizarlos ha pasado a la historia. Ahora se ha cambiado el orden de prioridades, empezando por asegurar que los clientes clave actuales sigan con la empresa, mientras se desarrollan los que, ya clientes, disponen aún de capacidad de crecimiento, y finalmente captando selectivamente aquellos donde el valor proporcionado por ambas partes empresa y cliente, sea el más adecuado.

Pero, para proceder a este cambio, se precisa una revolución interna donde procesos, personas, soluciones y sistemas se orquesten alrededor de una inteligencia de cliente capaz de inspirar y dirigir a todos ellos. He aquí un **decálogo** que puede orientar las áreas clave de acción.

Por Jesús Cirera y Juan Luis Reca

DIEZ

ELEMENTOS CLAVE HACIA LA PROACTIVIDAD Y EFICIENCIA

PROPUESTA DE VALOR

“SI NO SABES CUÁL ES EL VALOR PARA EL CLIENTE, ESTÁS PERDIENDO EL TIEMPO”.

BRUNO WEISS, EMPRENDEDOR

1

IDENTIFICAR LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS

Debemos conocer cómo nos ven los clientes, no importa demasiado lo que pienses tú. Si tenemos cualidades especiales o una oferta de valor, pero los clientes no lo perciben, es como si no tuviéramos nada. Es necesario conocer a ciencia cierta qué valoran nuestros clientes (reales y potenciales) de los productos y servicios que consumen o pueden consumir, y cómo priorizan esos factores que más valoran: calidad, innovación, precio, suministro rápido, cumplimiento de los plazos de entrega, gama de producto, soporte técnico, pedidos mínimos, marca, experiencia de la compañía en el sector, etcétera.

Conociendo lo anterior, ahora deberemos identificar cómo nos valoran en ellos y cómo valoran a nuestra competencia. Las percepciones guían el proceso de venta y, por tanto, es nuestra responsabilidad diseñar una buena estrategia de posicionamiento para que el cliente pueda identificarnos como la oferta más atractiva y diferenciada. Comunicación, productos, personas y procesos deben diseñarse para que creen esa percepción.

2

DIFERENCIAR A NUESTROS CLIENTES COMO BASE DE LA ESTRATEGIA

“NO PUEDO DARLE EL SECRETO DEL ÉXITO A PRUEBA DE BOMBA, PERO SÍ SE LO PUEDO DAR DEL FRACASO: INTENTEN SIEMPRE COMPLACER A TODOS”.

HERBERT BAYARD, PERIODISTA Y GANADOR DEL PULITZER

Los clientes son diferentes, en sus necesidades y sus expectativas, pero también en su capacidad de compra; y si esto es así, deberemos ser capaces de adaptar nuestra propuesta a cada uno de ellos. Por otra parte, nuestros recursos son finitos (personas, capacidad productiva, capacidad de proceso, inversiones, etcétera) y, por ello, tiene sentido priorizar los mismos en función de nuestra estrategia. Observe a la competencia, pero no necesariamente la siga; mejor enfóquese en superar de forma permanente las expectativas de los segmentos clave de su mercado objetivo. Diferéncielos, priorícelos y enfóquese; no se puede llegar a todo, pero no hay excusa para no llegar a lo principal. Cuidado con esas

tradiciones, costumbres o prácticas del pasado porque muchas veces están poco alineadas a sus clientes clave del futuro.

3

ASEGURAR QUE TODAS LAS PIEZAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁN ALINEADAS

“SI QUIERES CONSTRUIR UN BARCO DE VELA... ORGANIZA A LOS HOMBRES, RECOGE LA MADERA, ASEGURA LA IMPERMEABILIDAD, DISTRIBUYE LAS TAREAS, PERO SOBRE TODO, ... ENSÉÑALES LA NOSTALGIA DEL MAR INFINITO”.

ANTOINE DE SAINT EXÚPERY

Los planes estratégico y táctico deben estar alineados a los puntos anteriores e identificar las iniciativas necesarias para que puedan ser compartidos, implementados y seguidos por todos los componentes de la organización.

El cliente está en el centro y la propuesta de valor se diseña alrededor del mismo. Recuerde, tiene dos tipos de clientes, los internos y los externos, y si no se cumplen las expectativas de los internos será imposible cumplir con la de los externos, que son nuestra razón de ser.

RETENCIÓN/FIDELIZACIÓN

“CONSEGUIR EL NEGOCIO DESEADO SOBRE LOS CLIENTES ACTUALES ES ENTRE 4 Y 15 VECES MENOS COSTOSO QUE CAPTAR NUEVOS CLIENTES”.

FREDERICK REICHHELD, AUTOR DE *THE LOYALTY EFFECT*

“EL EFECTO RETENCIÓN DE LOS CLIENTES CLAVE PUEDE APORTAR POR CRECIMIENTO VEGETATIVO, ES DECIR, POR CONTINUIDAD DEL NEGOCIO ACTUAL, MÁS DEL 60% DEL CRECIMIENTO ESTÁNDAR DEL MERCADO”.

JESÚS CIRERA, AUTOR DE *EMPRESAS CON ADN DE CLIENTES*

4

DISEÑAR ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS ENFOCADAS A LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CLAVE Y LA RETENCIÓN DEL RESTO DE CLIENTES

“CUIDA DE TUS CLIENTES, ELLOS CUIDARÁN DE TU EMPRESA”.

JESÚS CIRERA

Los clientes clave de tu empresa, es decir, aquellos que soportan tu cuenta de resultados, son un porcentaje muy reducido (4% a 10%), los costos de venta son menores en esos clientes y, si están satisfechos, actúan como los vendedores más eficaces de nuestros servicios. ¿Merecerían un trato especial?



Forma de atenderles, productos y servicios especiales y condiciones de compra preferentes pueden ser diferenciados para demostrarles nuestra preferencia. Igualmente, el trato del resto de los clientes debe ser diseñado para que sus experiencias con nuestra empresa y productos sean adecuados a sus expectativas.

Diseñe sus inversiones y recursos pensando en esta priorización. Incluso, atreva a diferenciar positivamente a algunos clientes que no pertenecen a ese club de clientes clave actuales, pero en los que usted ha detectado un potencial similar, y tome riesgos con ellos; el balance final será siempre a su favor.

MEDIR PARA MEJORAR

5 OBSESIÓNESE EN MEDIRLO TODO

“LA CALIDAD DE UN LÍDER SE REFLEJA EN LOS NIVELES DE EXIGENCIA QUE FIJA PARA SÍ MISMO”.

RAY KROC, GENERADOR DEL ÉXITO DE MCDONALD'S

Recuerde, “lo que no se mide no existe”. Si hablamos de calidad, ¿cómo la medimos tanto interna como externamente y cómo sabemos que esas medidas son las relevantes para nuestros clientes?

Cometer errores es normal para cualquier empresa o persona innovadora. Esos errores, como decía Vilfredo Pareto, son una de las mejores fuentes para analizar posibles mejoras: “Dame un fructuoso error en cualquier momento, lleno de semillas abriéndose con sus propias correcciones. Tú puedes quedarte con tu verdad estéril”.

Las métricas son precisas; su seguimiento, imprescindible. Premie a sus profesionales por resolver y compartir los problemas y mejorar la satisfacción de los clientes, comparta las buenas experiencias para contagiarlas y analice las malas para aprender.

Nunca deje de cumplir sus promesas de servicio. Los clientes premian a los proveedores fiables y están dispuestos a pagar más por un servicio consistente y personalizado.

6 DEFINIR OBJETIVOS ALINEADOS CON SUS ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES

“LA MOTIVACIÓN ES LO QUE TE HACE EMPEZAR. EL HÁBITO ES LO QUE TE HACE CONTINUAR”.

JIM RYUN, EX-ATLETA Y POLÍTICO ESTADOUNIDENSE

Tener el objetivo claro, dar soluciones de valor para los clientes y disponer de herramientas de apoyo (información, sistemas, procesos, etcétera) que nos ayuden a acercarnos a los clientes de forma adecuada son la clave de nuestro negocio.

Es necesario un plan de objetivos alineado al negocio y a las estrategias, donde se premie no solo la consecución puntual de las metas de ventas (mejor de rentabilidad), sino la calidad y alineación con la estrategia de futuro.

Tipo de clientes a contactar, razones para ello, proceso de ventas bien definido, sistema de seguimiento periódico, etcétera, deben formar parte de la rutina compartida, de los buenos hábitos que nos llevarán al éxito.

CRECER EN EL MERCADO

“LE ASIGNÉ UN PRESUPUESTO ILIMITADO Y LO EXCEDÍ”.

EDWARD BENNETT WILLIAMS, ABOGADO Y FUNDADOR DE WILLIAMS & CONNOLLY

7 ELEGIR QUÉ CLIENTES DESEAMOS CAPTAR

Con un presupuesto y recursos limitados, nuestras decisiones deben ser tomadas en base a la optimización de su rendimiento. No todos los clientes son iguales frente a nuestra estrategia, no todos requieren el mismo esfuerzo de captación, ni tampoco tendrán un mismo retorno.

La empresa debe buscar información de los clientes potenciales, analizarla y priorizarla. Identificar a los potenciales clientes y saber cuándo y cómo acercárseles se convierte en un arte necesario para maximizar los resultados, además de

reducir esfuerzos innecesarios o poco rentables. También aquí debemos medir el impacto de nuestras acciones, ajustándolas de forma constante a las necesidades cambiantes del mercado (canales, mensajes, intereses, etcétera).

8

MANTENER A SUS PROFESIONALES MUY PROFESIONALES

“PUEDO DARLES TODO EL DINERO QUE QUIERAN, PERO ESTO NO ES LA RIQUEZA. LA MAYOR RIQUEZA ES UNA BUENA EDUCACIÓN”. PALABRAS DE CHARLES CHAPLIN A SU HIJO MICHAEL

Todos hemos oído alguna vez la frase “Si crees que la formación es cara... prueba la ignorancia”. Los clientes se mueven por percepciones y experiencias y estas se generan en cada contacto, en los momentos de la verdad de las relaciones, ya sea presencialmente o a través de canales distantes. Un saludo, la forma de atenderles, el conocimiento de los productos, la empatía, el conocimiento y capacidad de ayudarles en sus necesidades, adaptando ese diálogo al perfil de cada cliente es la base de las preferencias de los clientes, las claves de la experiencia.

Recuerde, una empresa es lo que sus empleados son: sin ellos no existiría. Sus clientes se formarán una idea clara de la misma a través de sus productos y servicios y del diálogo: todo ello procede de sus profesionales. Manejar de forma adecuada la profesionalidad de sus recursos es la mejor inversión que su empresa puede hacer y es el mejor obsequio que puede hacer a sus clientes.

CAMBIAR PARA SEGUIR APORTANDO VALOR

“NO ES LA ESPECIE MÁS FUERTE LA QUE SOBREVIVE, SINO AQUELLA QUE SE ADAPTA MEJOR AL CAMBIO”. CHARLES DARWIN

9

EL MUNDO SE MUEVE

“CUANDO PENSÉ QUE TENÍA TODAS LAS RESPUESTAS, EL MUNDO ME CAMBIÓ LAS PREGUNTAS”. ALBERT EINSTEIN

Su empresa pudo haber tenido éxito en el pasado, pero eso no le garantiza el futuro. Esto solo será posible reinventándose periódicamente, adecuándose a las nuevas exigencias de los mercados, mejorando constantemente su rendimiento (productos, procesos, servicios, estructuras organizativas, etcétera).

La adaptación constante exige flexibilidad en todas las áreas empresariales, capacidad y vocación de cambio, y eliminar las resistencias típicas de posiciones acomodadas; es decir, la valentía de aprender cada día de lo que nos rodea: clientes, mercados, competencia, profesionales.

La necesidad de una visión a medio y largo plazo va ahora unida a la posibilidad de adaptar esa visión en el momento que el mercado o las nuevas oportunidades lo precisen. Se requiere de un nuevo tipo de estructuras organizativas, de capacidades en alianzas (*outsourcing*, *insourcing*), de adaptación tecnológica constante y, por supuesto, de personas y actitudes de las mismas, más capaces de compartir y afrontar riesgos bien calculados. Invierta en flexibilidad: es su garantía de futuro.

10

LA INNOVACIÓN COMO CONSOLIDACIÓN Y NUEVA BASE DE PARTIDA

“EL FUTURO TIENE MUCHOS NOMBRES. PARA LOS DÉBILES ES LO INALCANZABLE. PARA LOS TEMEROSOS, LO DESCONOCIDO. PARA LOS VALIENTES ES LA OPORTUNIDAD”. VÍCTOR HUGO

Sin renunciar a nada y sin cambiar nada, será casi imposible evolucionar. Invertir en innovación será la chispa que marque diferencias y nos coloque en mejor situación frente a clientes y competencia.

Jesús Cirera y Juan Luis Reca

Consultores de Estrategia, Tecnologías y Modelos de Negocio
Orientados al Cliente y Procesos Críticos de *Marketing*

