

# CÓMO PERSONALIZAR EN MASA SU PRODUCTO

**L**a primera tarea para tratar a clientes diferentes de manera diferente es reconocer y recordar cómo son diferentes, tanto en términos de su valor para usted como en términos de lo que ellos necesitan de usted. Pero la próxima tarea es identificar y establecer diferentes “tratamientos” (o formas de tratar) para clientes diferentes, y para que este proceso sea económicamente factible usted tiene que reducir la necesidad de intervención manual o supervisión humana constante. El proceso automatizado para crear diferentes formas de tratar a los clientes se llama *mass customization* o “personalización en masa”.

Quiero ser muy cuidadoso para no minimizar la complejidad de esta idea, y el libro clásico de Joe Pine *Mass Customization* (1993) todavía representa el patrón oro para describir el proceso, pero la mecánica real de la personalización en masa es mucho más simple de lo que la mayoría de las personas piensa porque realmente no es “personalización” en lo absoluto.

Piense en cómo usted puede dividir su proceso de producción o de entrega del producto en diferentes componentes o “módulos”, cada uno de los cuales puede ser combinado con otros módulos para crear una oferta individual de producto o servicio. Al “preproducir” docenas -o cientos- de módulos para combinar en diferentes ofertas, usted puede crear miles, o incluso millones, de configuraciones posibles de producto-servicio.

Es importante, sin embargo, no enfrentar a ningún cliente con miles de posibles elecciones de producto porque a los clientes realmente no les gusta tener que escoger. Una cliente solo quiere que su problema sea resuelto. La variedad de elecciones hace que un cliente pierda tiempo y genera fricción en la experiencia de cliente. Por lo tanto, para mantener la experiencia de cliente con la menor fricción posible, comience con cualquier información del cliente que ya usted tenga y luego guíe al cliente a través de la menor cantidad de elecciones como sean necesarias para llegar a la oferta correcta para ese individuo.

Aparte de los atributos físicos de un producto (tamaño, color, etcétera), hay muchos aspectos de su oferta general de productos o servicios que pueden ser llevados a la medida de las necesidades de un cliente individual, y todos aportan oportunidades para personalizar la forma en que usted trata a un cliente. Aquí les presento algunas sugerencias para hacer una lluvia de ideas de cómo su propia compañía podría ser capaz de personalizar en masa su oferta para satisfacer las necesidades individuales de clientes individuales:

#### **Configuración**

Sin cambiar el producto físico en sí, quizás usted podría preconfigurar un sistema a las necesidades de un cliente. Las vitaminas Acumen, por ejemplo, se ofertan en surtidos diarios preconfigurados, a veces incluyendo una docena de pastillas o más, basándose en un cuestionario de salud y en el análisis de una sola hebra de cabello del cliente. Quizás usted podría despachar sus nuevos teléfonos móviles con las especificaciones de marcación rápida del cliente o el directorio telefónico de la compañía ya instalados.

#### **Empaque**

¿Cuántas variaciones de empaque tienen sentido para diferentes tipos de consumidores o de clientes de negocios? ¿Las personas de la tercera edad querían empaques más pequeños y livianos, con las instrucciones escritas en letras más grandes? ¿Los profesionales preferirían información del producto diferente o más detallada? ¿Cuáles clientes preferirían multiempaques o tal vez miniempaques?

#### **Servicios secundarios o complementarios**

¿Debería el equipo venir con servicio regular de mantenimiento o calibrado? ¿Debería el nuevo automóvil incluir servicio trimestral de limpieza profunda, lavado y encerado bisemanal o de recogida y entrega a domicilio cuando sea tiempo para el mantenimiento en el taller?

#### **Productos adicionales**

¿Qué productos adicionales contribuyen a satisfacer una necesidad particular de los clientes? Esto puede involucrar accesorios tales como libros de cuento con juguetes LEGO, pólizas de seguro con automóviles, jaulitas con hámsteres, medias con zapatillas deportivas. O suministros gastables como cambio de aceite con automóviles o alimento para mascota con hámsteres. O considere ofrecer a clientes de alto volumen una cantidad mayor de lo que todos los demás reciben: una docena de barras de jabón, cinco docenas de pelotas de golf o medio camión de producto en vez de un solo *pallet*<sup>1</sup>.

#### **Preautorizaciones**

Algunas empresas B2B ayudan a sus clientes a aplicar autorizaciones preaprobadas para ajustarse a diferentes sistemas y niveles de aprobación corporativa. Los vicepresidentes pueden ordenar material gastable en cantidades ilimitadas, por ejemplo, mientras que los asistentes están preautorizados para compras rutinarias de hasta US\$200.00 por mes.

#### **Condiciones de facturación y pago**

¿Las facturas son enviadas a conveniencia del cliente o a la de usted? ¿Se generan en el mejor formato para el cliente o para facilitar el trabajo del departamento de contabilidad de usted? Cuando le notifica por correo electrónico a un cliente que su factura está disponible *online*, ¿le provee otras informaciones útiles en el correo (tales como monto total o fecha de pago) o hace que el cliente se conecte a la página web para averiguarlo? ¿Usted brinda flexibilidad para los pagos? Algunos compradores prefieren hacer pagos menores en plazos mayores, mientras que otros prefieren atrasar lo más posible el pago y no les importa pagar el precio por ello.

Cuando usted esté considerando cómo tratar a clientes diferentes de manera diferente, piense cuidadosamente en todos los aspectos posibles de su producto o servicio que pueden ser personalizados. Piense, también, en la mecánica de la personalización en masa. Usted lo puede hacer manualmente durante un tiempo para probar el valor de ese concepto como un servicio a sus clientes, pero en la mayoría de las empresas eventualmente se deberá “modularizar” y automatizar el proceso para hacerlo eficiente en costos.

<sup>1</sup> Tarima o plataforma de madera o plástico para almacenar y transportar mercancías.

**Don Peppers** es un experto mundial en los temas de estrategia y gestión de relaciones con los clientes. Junto a Martha Rogers, Ph.D. fundó la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group y ha escrito exitosos libros tales como *Extreme Trust, Rules to Break & Laws to Follow, Return on Customer, Managing Customer Relationships, One to One B2B, One to One Manager, Enterprise One to One* y su más famoso best seller *The One to One Future*. Este artículo apareció en LinkedIn y se reproduce con autorización del autor.