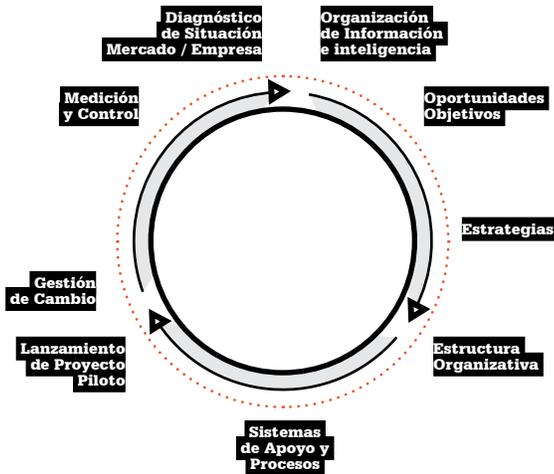


LAS CLAVES DE "ORIENTACIÓN AL CLIENTE" EN 8 PASOS

Por Jesús Cirera Soler



La orientación al cliente ya no es una opción si su empresa desea seguir siendo competitiva. Un buen producto, incluso acompañado de un buen servicio en el mismo, no es suficiente para tener éxito, aunque es imprescindible en el camino. La competencia ha aumentado, así como las alternativas para el cliente -tanto desde competidores directos, como de productos o servicios sustitutivos- abundan en casi todos los sectores y la información disponible para el cliente (experiencias, precios, promociones, etcétera), accesible en tiempo real y desde muchos frentes, usuarios, competencia, asociaciones de consumidores, críticos, etcétera. Si a todo ello le sumamos la casi inexistencia de barreras de salida de los clientes, el mercado exige hoy en día un enfoque mucho más científico y decidido hacia los clientes finales.

Veamos algunas reglas que, en orden de importancia, le pueden ayudar a encontrar ese camino a seguir y tener éxito en los resultados alcanzados.

1/ Descubrir y retener a los clientes clave de la cuenta de resultados de la empresa.

Las concentraciones de negocio por cliente son hoy en día muy espectaculares: del 7% al 15% de los clientes mantienen más del 80% de la facturación y de la rentabilidad neta de la empresa. Asegurar que nos son fieles es la clave para disminuir los costos, reducir el esfuerzo de crecimiento y asegurar la estabilidad del negocio. Eso exigirá agrupar una visión 360° grados del cliente.

2/ Diferenciar a los clientes.

Los clientes tienen diferentes intereses y diferente potencial de relación y de consumo. Por ello, deben ser de diferente interés para la empresa. Descubrir estos diferentes perfiles de necesidades es clave para la orientación al cliente. A través de ese conocimiento podremos definir las estrategias correctas de producto, canales, comunicación, precios, etcétera. Más allá de analizar los movimientos de la competencia, que también debemos hacerlo, nos da la capacidad de marcar nuestro rumbo basándonos en los clientes que deseamos obtener.

3/ Priorizar las inversiones.

Si ya conocemos los diferentes segmentos, sus necesidades, potencial y tendencias de crecimiento, es la hora de marcar la dirección de la empresa y priorizar nuestros medios y recursos. Estos medios son limitados, así que optimizar los mismos será posible eligiendo a aquellos segmentos que mejor se ajusten a nuestras estrategias de futuro.

4/ Nuestros clientes hablan con sus acciones y relaciones. ¿Los escuchamos?

Muchas empresas invierten millones de dólares en sistemas analíticos sin haber analizado previamente lo que los clientes dicen con sus acciones y relaciones con la empresa: quejas, pedidos, pagos, sugerencias, comentarios, renovaciones, simulaciones, tendencias, consumos de determinados productos, sectores de pertenencia, etcétera. Toda esta información identifica oportunidades y amenazas de forma mucho más precisa que análisis estadísticos. Además, es económico y de aplicación inmediata: solo es necesario crear un equipo de análisis y obtener conclusiones de cada movimiento, con el fin de determinar qué "debería hacerse" en cada caso. Recoger-Analizar-Actuar.

5/ Los sistemas apoyan, pero no son la solución por sí mismos.

Los pasos anteriores se pueden hacer casi sin herramientas si su empresa está empezando. Pero si tiene un gran número de clientes será necesario apoyarse en buenos sistemas que agilicen esta conversión de datos en conocimiento y, finalmente, en acción, aunque no por ello deberían significar grandes inversiones, ni mucho menos pensar que ellos solos le van a dar la solución.

Usted necesita un sistema de almacenamiento para integrar el conocimiento y poder aplicar algoritmos y reglas de negocio para descubrir los puntos anteriores, un sistema de información gerencial que ayude a la toma de decisiones, un sistema de apoyo a la venta y contactos con sus clientes...y poco más para poder explotar las oportunidades que hay detrás de su información.





Todo ello, hoy en día, tiene una amplia gama de alternativas, desde el uso de software libre, hasta los costosos y especializados sistemas desde fabricantes de prestigio. Pero no lo olvide: usted es el que define cómo segmentar, cómo priorizar, cómo desarrollar la estrategia apropiada, ningún sistema lo hará por usted.

6/ Su estrategia marca el camino.

¿Cómo queremos ser?, ¿cómo y dónde crecer?, ¿qué productos y servicios priorizar?, ¿qué objetivos?, etcetera, todo ello debería estar plasmado en su Plan Estratégico. Y si ese plan tiene un enfoque a productos o geografía, esto es lo que finalmente se abordará y medirá en su plan operativo y a donde irán dirigidas sus inversiones. Si quiere orientarse al cliente, debería incluir en esta planificación la visión de cliente necesaria: fidelización, retención, priorización de segmentos, vinculaciones objetivo, calidad, etcétera. Y con los puntos anteriores tiene usted la información necesaria para replantear estas estrategias y objetivos.

7/ La estructura orientada al cliente.

Las organizaciones se estructuran en función de sus objetivos y estrategias. En este caso, si nos orientamos hacia el cliente deberíamos asegurarnos de que la estructura responde a esas nuevas necesidades. ¿Quién dirige los segmentos y qué poder tienen?, ¿quién asegura la evolución de la inteligencia de clientes?, ¿quién es el responsable del diálogo y medición de calidad respecto a los clientes? Estas estructuras y los procesos establecidos de planificación (su enfoque), comerciales y servicios deberían estar claramente enfocados al cliente y sus métricas alineadas con este fin.

8/ Las personas

Las empresas son lo que sus personas son. Lo más importante de una empresa es el capital intelectual que define las estrategias, diseñan, producen, actúan con el mercado. Es la imagen de la empresa frente a sus clientes: profesionales, alineados, motivados...y, ahora, comprometidos con la visión de cliente.

Muchas empresas dedican grandes inversiones en tecnología (sistemas CRM/BI/EIS), así como muchos recursos a definir la estrategia, y, finalmente, fracasan en su ejecución debido a la falta de preparación de sus personas. Según mi experiencia, para tener éxito, deberíamos planificar una inversión equivalente en las tres vertientes: **Proceso de Diseño Estratégico** (personas y tiempo), **Sistemas y Gestión del Cambio** en las personas. Y para describir la complejidad, la estrategia y los sistemas es posible que logren tenerlos a punto en menos de un año, pero para cambiar una cultura, les aseguro que necesitará un poco más, aunque una vez conseguida, le garantizo el éxito en sus objetivos y la satisfacción de sus clientes. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).