



LA RENTABILIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Jesús Cirera

Una estrategia orientada hacia el cliente condiciona todas las áreas de la empresa y, por supuesto, su forma de planificación comercial, que debe estar alineada al nuevo enfoque. En este artículo, vamos a analizar las oportunidades e impacto que nos brindará un nuevo modelo de planificación.

Sin información no hay buena toma de decisiones

La forma de planificar un negocio orientado al cliente es absolutamente diferente a la de hacerlo con visión producto, aunque posteriormente podremos priorizar productos y servicios utilizando campañas específicas sobre los clientes propensos a su consumo. En este nuevo modelo, deberemos contar con información clave que nos permita desarrollar una planificación eficiente sobre los clientes.

Recordemos que ahora vamos a trabajar sobre la defensa de los clientes clave (retención y fidelización), desarrollo de los de mayor potencial y atracción de nuevos, pero todo ello deberá estar enfocado a la estrategia de clientes objetivo de la empresa y no pensando en productos. Es decir, no se trata, aunque usualmente lo sea, de defender a los clientes más importantes por contribución a la cuenta de resultados, si no a aquellos que constituyen el objetivo a largo plazo de la empresa y que estarán reflejados en el plan estratégico (segmentos objetivo), aunque para simplificar la exposición en este artículo, consideraremos que la empresa desearía:

- 1.** Retener el negocio clave actual (80% de los clientes de mayor contribución).
- 2.** Desarrollar aquellos clientes de mayor potencial.
- 3.** Atraer a clientes de los segmentos prioritarios para la empresa.
- 4.** Reducir costos de transacción en los clientes con poca relación y potencial.

Para enfocarnos en estos puntos, desde un punto de vista de cliente, lo primero que deberemos hacer es diseñar una segmentación adecuada de los mismos, de forma que podamos crear la oferta de valor adecuada a cada uno de los segmentos. Por ejemplo, si vendo computadoras, no será lo mismo vender equipos y servicios a las empresas que a los jóvenes, los autónomos o las escuelas. Si fuera un banco, no es la misma propuesta de valor si se trata de jóvenes, grandes empresarios, empresas medianas o jubilados, y tampoco será la misma oferta en función de las capacidades de consumo de los clientes.

Sin una propuesta de valor ajustada a cada segmento (necesidades y potencial similar), va a ser imposible analizar la capacidad de relación (*lifetime value*: valor del cliente a lo largo de su vida comercial), y ni siquiera diseñar el correcto *mix* de *marketing* (canales, productos, servicios, precios, comunicación, etcétera) para nuestros clientes. Por tanto, el primer paso en el proceso será una segmentación que es apropiada para nuestra estrategia/sector y asignar a los clientes en los segmentos apropiados.

Al mismo tiempo, es importante contar en cada cliente con la visión, no solo de las compras realizadas, sino también de su rentabilidad, de forma que podamos planificar las ventas y, también, la cuenta de resultados de esta planificación. Para ello, contaremos con la rentabilidad de productos individuales, los costos de transacción y cualquier costo asociado a la relación comercial (comisiones, financieros, etcétera) de forma que podamos estimar tanto la rentabilidad actual como la futura en el caso de que consigamos las ventas adicionales que vamos a planificar. (Esto permite también ajustar la inversión en función del resultado esperado).

Consideraciones estratégicas de la planificación

La planificación, como hemos dicho, debe tener en cuenta nuestra estrategia a largo plazo y cómo deseamos posicionarnos en el mercado frente a los segmentos objetivo. Es por ello que, aunque inicialmente defendamos a los clientes de mayor aportación actual a la cuenta de resultados (indispensable para estabilizar la misma), esta nueva planificación priorizará el desarrollo y atracción de los segmentos de futuro.

Consideraciones sobre el potencial de relación de los clientes

Como ya hemos mencionado, los clientes no tienen el mismo potencial de relación, y es por ello que los habremos agrupado a los segmentos en:

- **Alto valor estratégico potencial futuro (por niveles).**
- **Bajo valor estratégico potencial futuro (o transaccionales).**
- **Alto valor actual.**
- **Bajo valor actual.**

	Valor Actual	Valor Futuro
Bajo	Retener / Fidelizar	Desarrollar
Alto	Rentabilizar	Rentabilizar

¿Por qué es importante esta clasificación? Las razones yacen en la estrategia de ventas que podremos aplicar a cada uno de los diferentes segmentos. Es posible que usted quiera “invertir”, es decir, manejar estrategias de precios con aquellos clientes que disponen de un gran potencial futuro, y sin embargo, no podrá hacerlo con aquellos cuyas compras son mínimas y su capacidad muy reducida, con el fin de no entrar en pérdidas no recuperables.

Al mismo tiempo, la creación de segmentos que incluyan necesidades, preferencias y potencial, permitirá que, en cada grupo de valor, dispongamos de la información precisa para “seducirlos” o captarlos de forma adecuada.

	Valor Actual	Valor Futuro
Bajo	Retener / F seg. A seg. B	Desarrollar seg. C
Alto	Rentabilizar seg. D	Rentabilizar seg. X

Ah, y no se olvide: los clientes cambian su capacidad potencial a lo largo del tiempo. Un jubilado probablemente ajustará sus gastos a los ingresos de su pensión, mientras que un joven se endeudará para cumplir sus ilusiones. Es decir, deberemos revisar de forma periódica estas clarificaciones para poder ajustar a los clientes en su segmento actual respecto a los cambios que se hayan producido en su capacidad de compra y necesidades.

Otra observación importante es que los segmentos nos ayudan a clasificar clientes con similares necesidades, preferencias y potencial, pero SIEMPRE debemos disponer de la capacidad para ajustar estas preferencias uno a uno, especialmente en los segmentos de valor. Esto nos debe permitir personalizar las propuestas cliente a cliente. Los sistemas tipo CRM tienen esa misión entre sus funcionalidades.

Consideraciones de vinculación actual de los clientes

- A.** Según la relación de compras y rentabilidad.
- B.** Según la cantidad de productos y servicios consumidos.
- C.** Según las transacciones y canales usados.

La vinculación A nos servirá para crear programas de retención, ayudado por el ajuste de valor de cada segmento que integre al grupo de mayor importancia.

La vinculación B la usaremos para determinar oportunidades (relación actual versus potencial) y nivel de retención actual del cliente (por ejemplo, podría existir un cliente de vinculación alta en A y baja en B (según su segmento), lo cual sería de alto riesgo de pérdida, o un cliente con Alto Potencial con baja vinculación en B, lo cual es una gran oportunidad.

La vinculación C tiene implicaciones de fidelidad (uso recurrente), pero también de costos relacionados.

Es por ello que, independientemente del segmento asignado a cada cliente, será importante identificar en qué grupo de vinculación está cada uno de ellos. Estas vinculaciones serán efectuadas considerando el segmento de pertenencia del cliente, es decir, de acuerdo a los ejemplos anteriores, el uso de productos financieros ideales (necesidades estándar) de un segmento será menor en el perfil de un jubilado que en un empresario activo. En este caso, el jubilado podría ser considerado de alta vinculación en B con muy pocos productos, y no así el empresario.

La estructura de información adecuada para la planificación

En este punto, visto lo anterior, dispondremos de clientes clasificados por valor actual y futuro (en segmentos específicos = necesidades y potencial de relación similar), así como por el estado de sus niveles de vinculación, y podremos proceder a determinar la forma de planificación priorizada más adecuada.

Al mismo tiempo, nuestra área de *marketing* habrá coordinado una propuesta de valor adecuada para cada segmento diseñado, por lo cual estaremos en posición de dirigirnos a nuestros clientes de forma correcta, sabiendo que ajustamos nuestra oferta a sus necesidades.

Es muy probable que ya hayamos descubierto que, como en la mayoría de empresas, la estructura de Pareto (80% del negocio en manos del 20% de clientes) sea también aplicable a la nuestra; incluso, existen situaciones de mucha más concentración. Esto, una vez más, nos obligaría a determinar qué acciones prioritarias realizamos con estos clientes que sustentan hoy la cuenta de resultados y que, usualmente, disponen además de oportunidades adicionales.

El beneficio de realizar acciones sobre este grupo de clientes no es solo reducir su ratio de deserción y con ello estabilizar la cuenta de resultados, sino también incrementar nuestra posición competitiva sobre ellos (fidelización) e incluso trabajar en la búsqueda de referencias de nuevos clientes desde los mismos, que con total seguridad, serán del mismo estilo y potencial.

¿Cómo distribuimos los objetivos?

Si tenemos clientes diferentes, por valor actual y futuro, por necesidades y por interés estratégico para la empresa, es absurdo no diferenciar su trato y prioridad de atención. Es por esto que muchas empresas optan por diferenciar también su fuerza de ventas, por ejemplo:

- **Fuerza de ventas especial para clientes clave actuales.**
- **Fuerza de ventas para clientes clave actuales y futuros (potenciales).**
- **Fuerza de ventas por segmentos según especialidad y potencial: empresas según tamaño, sectores, emprendedores, gobierno, etcétera.**

Otra posibilidad es la de asignar carteras (grupos de clientes a atender) por cada vendedor, cuya cantidad variará en función del potencial y complejidad de los clientes.

Una vez determinada la forma que va a tomar la fuerza de ventas, será necesario aplicar objetivos a cada tipo de clientes, pero ahora tenemos todos los elementos necesarios para hacerlo y habrá que diseñar la priorización de los mismos. Veamos algunas ideas al respecto.

Los clientes de mayor relación por negocio deben tener una mayor atención desde nuestra fuerza de ventas/servicio y, como mínimo, deberíamos conservar su impacto en el negocio actual (mínimo impacto de fugas) e incluso crecer con ellos ya que, seguramente, disponen de oportunidades adicionales. Sin embargo, los clientes de alto potencial no desarrollado deberían ser objeto de un mayor esfuerzo comercial y, por tanto, de un mayor crecimiento respecto a la media de mercado, aunque CUIDADO, esto requiere que el *mix* de apoyo a ventas esté también perfectamente organizado para soportarlo (cantidad de vendedores, campañas específicas ajustadas a cada segmento, comunicación segmentada, experiencia de clientes diseñada, estrategias de venta cruzada, etcétera), de forma que puedan alcanzarse.

Los clientes con menor potencial, si ya hemos puesto objetivos adecuados a los dos grupos anteriores, no serán muy relevantes en el impacto de crecimiento, aunque para ellos hay que diseñar adecuadamente una estrategia de rentabilidad.

Por otra parte, si la empresa no dispone de una base instalada importante de clientes, tendremos que diseñar un claro objetivo de atracción, que ahora estará enfocado a los segmentos clave de crecimiento y no de forma indiscriminada, en los cuales también será clave la oferta de valor diseñada.

La planificación a través de clientes permite acciones directas y no genéricas (menos publicidad, a excepción de la atracción de nuevos clientes) y, por tanto, nos permite usar nuestro presupuesto de forma mucho más eficiente para añadir valor personalizado.

La nueva estrategia orientada al cliente tiene otras exigencias que deberán ser consideradas, como la de la calidad de información de los clientes,

no solo para temas básicos de contacto, también para personalizar sus preferencias tanto en canales como en la oferta de *up* y *cross-selling* que ayudará a la planificación adecuada de acciones comerciales, ajustándolas a cada cliente y mejorando la experiencia de relación.

Implica también ajustar modelos de incentivos, que ahora pueden considerar no solo ventas, pero también rentabilidad, calidad de servicio o estrategias de retención/fidelización de los clientes clave. La fuerza de ventas reconocerá las oportunidades, estará amparada por la oferta de valor bien diseñada y, además, motivada y alineada con la estrategia de la empresa.

Los resultados de esta nueva forma de planificar ayudan a la empresa a centrarse en la innovación de valor para los clientes clave, ya que desde su planificación surgen las oportunidades de nuevos productos y servicios. También, mejora la eficiencia comercial reduciendo la cantidad de acciones necesarias para el crecimiento y convierte a los clientes clave en nuestra mejor fuerza de ventas. Como resultado, también obtendremos una mejora considerable de percepción de calidad de servicio en los segmentos priorizados.

El gran reto de este cambio no radica, como pudiera parecer, en disponer de información adecuada, sino en la necesidad de un cambio de cultura y alineación en toda la organización, pero los beneficios compensan ampliamente el esfuerzo. ¿Estamos preparados para el reto de orientación al cliente? ©

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).



SEMINARIUM[®]
INTERNACIONAL
PROGRAMACIÓN 2016



CORPORATE GOVERNANCE
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 2 al 6 de mayo, 2016



MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 19 al 23 de junio, 2016



THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM
at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois / 3 al 8 de julio, 2016



STRATEGIC HR EXECUTIVE PROGRAM
with WDI at University of Michigan

Miami, Florida / 2 al 5 de agosto, 2016






THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM
at the University of Chicago

Chicago, Illinois / 28 de agosto al 2 de septiembre, 2016



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en:  /intrasRD  /intrasRD  /company/intras  /intrasRD