

a^e

colección acción empresarial

**LAS
6R
DEL
NEGOCIO**

Pablo Fernández, Ph.D.
Prólogo de Martha Rogers, Ph.D.

LAS
6R
DEL
NEGOCIO



MADRID BARCELONA BOGOTÁ
MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SAN FRANCISCO SHANGHAI

Consejo editorial de LID Editorial Colombia: Gisele Becerra, Alejandro Beltrán, Gabriel Calzada, Fernando D'Alessio, Marcelino Elosua, Alan Farcas, Silverio Gómez, Pedro Hidalgo, Camelia Ilie, Álvaro Jaramillo, Luis Fernando Jaramillo, Francisco López Gallego, Carlos Martí, Héctor Ochoa, Omar Patiño, Gonzalo Restrepo, Augusto Rodríguez y Jaime Serida.

Colección Acción Empresarial

Coeditado por LID Editorial Colombia SAS

Calle 78 # 8-32, Bogotá, Colombia

Tel. (57 1) 7423159

colombia@lideditorial.com

LIDEDITORIAL.COM

Ediciones de la U

Carrera 27 # 27-43 Bogotá, Colombia

Tel. (57 1) 320 35 10

editor@edicionesdelau.com

EDICIONESDELAU.COM

**A mis hijos: Juanpi, Nacho y Teo.
Con amor y admiración.**

A member of:



Business Publishers Roundtable.com

Primera edición: junio de 2017

© Pablo Fernández 2017

© Martha Rogers 2017, del prólogo

© LID Editorial Colombia 2017 y Ediciones de la U 2017, de esta edición

EAN-ISBN 978-958-59727-2-8

Equipo editorial: César Piernavieja (director general)

Diseño de portada: Javier Perea Unceta

Maquetación: produccioneditorial.com

Impresión: Editorial Buena Semilla

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	13
PRÓLOGO de Martha Rogers.....	15
INTRODUCCIÓN. Mirando su negocio desde una perspectiva diferente	23
1. ¿Dónde debemos buscar las monedas? Conozca el ciclo de relación con cada uno de sus clientes.....	24
2. ¡Hablando de monedas!.....	25
3. Nueva mirada, nuevas oportunidades.....	30
4. El método de las 6R: una guía para desarrollar todo el potencial en la relación con sus clientes.....	33
5. Necesitamos nuevos paradigmas y nuevas herramientas	34
6. De falta de herramientas a herramientas sin usuarios	35
7. Cómo multiplicar de forma sistemática la rentabilidad de su cartera de clientes	37
8. ¿De dónde surge la metodología 6R?	38
9. ¿A qué tipo de relaciones puede aplicar el modelo de las 6R?.....	39
10. Próximos pasos	41
Síntesis Para La Acción.....	43
1 Cómo diseñar y gestionar la RELACIÓN con sus clientes	45
1. <i>El efecto Dory</i>	46
2. Todos diseñan productos, pocos diseñan relaciones	46
3. Los componentes de una relación.....	49
4. El ciclo de relación de los clientes con su empresa...	53
5. El valor de sus clientes a lo largo del tiempo.....	56
6. Las tres dimensiones de la relación con sus clientes	60
7. Los productos como herramientas	64
8. Senderos de relación	71
9. Cómo diseñar una relación.....	75

10. Cómo implementar la relación diseñada: actuación y medición.....	81	5. Cómo transformar clientes disgustados en deleitados mediante la RECUPERACIÓN de servicio	203
Síntesis para la acción	84	1. ¿Cuenta usted con una red de seguridad?.....	204
2. Cómo incrementar la RETENCIÓN de sus clientes en el tiempo.....	85	2. La recuperación de servicio en su empresa.....	205
1. ¿Cuánto le costará el abandono de clientes este año? Se sorprenderá.....	87	3. ¿Qué hacen hoy las empresas?	211
2. Tipología de comportamientos de abandono.....	95	4. Cómo manejar quejas y reclamos (QyR) en su empresa.....	214
3. Cómo fidelizar rentablemente a sus clientes.....	99	5. La recuperación: de centro de costos a centro de ingresos en su empresa	221
4. Los dos pilares para su estrategia de retención.....	104	Síntesis para la acción	225
5. Cómo eliminar los factores de expulsión en su empresa: la Ley de los Dos Tercios.....	105	6. Cómo aprovechar el potencial de sus exclientes mediante la REACTIVACIÓN.....	227
6. Cómo generar factores de retención en su empresa	112	1. La gran oportunidad al alcance de sus manos	228
7. Cómo elegir la mejor estrategia de retención para su empresa.....	128	2. Por qué es tan rentable la reactivación	230
8. El diseño de la estrategia de retención para su empresa.....	130	3. Cómo reactivar sus clientes inactivos	234
Síntesis para la acción	132	4. Los desafíos de reactivación más complejos	239
3. Cómo aumentar la RENTABILIDAD de su cartera de clientes.....	135	Síntesis para la acción	245
1. Todo cliente es una oportunidad	136	7. Del diseño a la implementación. Cómo lograr resultados medibles en su empresa	247
2. La rentabilidad de la relación con el cliente	137	1. Sugerencias para la utilización de las 6R como herramienta de planificación	249
3. Cuatro estrategias para la rentabilización de su cartera de clientes.....	140	2. Sugerencias para la implementación en su organización.....	253
4. Aplicando las estrategias de rentabilización en su empresa.....	170	3. Las 6R y la multiplicación de los impactos en su empresa.....	258
Síntesis para la acción	172	NOTAS.....	263
4. Cómo acelerar su captación de nuevos clientes mediante la REFERENCIACIÓN.....	175	ÍNDICE DE CUADROS.....	265
1. Las referencias están ocurriendo en su empresa.....	176	ÍNDICE DE EJERCICIOS.....	269
2. ¿Cuán efectivas serán las referencias personales en su empresa?.....	180		
3. Cómo promover las referencias personales en su empresa.....	183		
4. Cómo diseñar una campaña de referencias personales en su empresa.....	194		
Síntesis para la acción	200		

AGRADECIMIENTOS

Este libro condensa años de trabajo, tanto a nivel académico como profesional. Ha recibido aportes de gran cantidad de colegas, amigos y colaboradores.

En primer lugar, mi enorme agradecimiento a mi colega y amigo Gustavo Rubinsztein; sin sus aportes, este libro no sería el mismo.

Deseo agradecer especialmente las contribuciones y comentarios de: Eugenio Millot, Jorge Sapelli, Ana Pernas, «Noni» Estrada Ortiz, Juan Pablo Ayala, Octavio González, Sofía Fernández, Michel Bomsztein, Raquel Oberlander y Damián Sztarkman. Asimismo, a los equipos de consultoría, capacitación y de investigación de MarketingTech, cuyos aportes dan contenido a estas páginas.

Deseo agradecer a los clientes de nuestra firma de diversos rubros y países que a lo largo de los años han confiado y aplicado la metodología de las 6R, obteniendo así resultados en sus negocios y permitiendo el crecimiento de la herramienta.

Asimismo, a los alumnos con los que tanto he aprendido y disfrutado, durante miles de horas de clases en diversas universidades de América Latina y Estados Unidos.

Gran parte de este material fue producido durante mi participación en el programa de Eisenhower Fellowships, lo que marcara el puntapié inicial de este trabajo.

PRÓLOGO

Muchos de los lectores de este libro, con frecuencia responsables de la toma de decisiones en el mundo de los negocios, no recuerdan lo que es un mundo sin *smartphones*, Internet y acceso inmediato a cualquier contenido. Pero algunos de nosotros todavía recordamos cómo la llegada del video nos permitió al fin grabar y reproducir los programas de televisión en aquellas viejas cintas VHS. Fue toda una liberación no tener que ver «en tiempo real» el programa que uno quería cuando este llegaba, por cable o aire, al televisor, y poder verlo cuando uno quería e incluso pasar rápido los anuncios.

Un pequeño avance tecnológico para el hombre, pero un gran salto para la humanidad.

Y surgieron unos cuantos negocios a raíz de este pequeño avance. ¿Recuerdan los Blockbuster y similares? Había videoclubs por todas partes. La gente al volver del trabajo paraba a comprar algo de comida para llevar y a coger una película para ver después de la cena.

Pero enseguida empezaron los problemas. Blockbuster se veía como un negocio de «alquiler de vídeos» más que como parte del sector de «entretenimiento en casa en el momento que el espectador elige». Por lo tanto, gestionaban sus tiendas con rigidez: políticas de devolución y multas por retraso que todo el mundo odiaba, incluidos los empleados que tenían que lidiar con las quejas de los clientes. El modelo de negocio se basaba en abrir tiendas, recopilar cintas en VHS y DVD para alquilar e implantar un sistema que les permitiera

contratar mano de obra barata que machacara a los clientes para que devolvieran las películas «puntualmente» y poder alquilarlas de nuevo.

Aquí va una pista: si hay algo de nuestro negocio que todo el mundo detesta, probablemente es que lo estamos haciendo mal y quizá si nos miramos al espejo veamos un dinosaurio.

Pero Blockbuster estaba amasando una verdadera fortuna, y una buena parte del pellizco que se llevaban los satisfechos accionistas provenía precisamente de aquellas odiosas penalizaciones por retraso.

Los directivos de Blockbuster, obviamente, eran conscientes de que clientes y empleados las padecían, pero ellos solo pensaban en los beneficios que se conseguían y se autojustificaban diciendo que, al fin y al cabo, era culpa del cliente si tenía que pagar una penalización. Que hubiera devuelto la película en la fecha debida, ¿no? Además, Blockbuster contaba con el mayor catálogo de películas, documentales y programas infantiles del mercado, por lo que estaban seguros de que al final los consumidores tendrían que acatar sus reglas del juego.

Mientras, en una oficina lejana y discreta, una pequeña empresa llamada Netflix oteaba el horizonte digital y avistó un futuro de contenidos digitales en *streaming*. Pero mucho antes de que los usuarios estuvieran listos para dejar atrás sus reproductores de DVD, Netflix ya encontró una forma de hacerse con todos esos clientes de Blockbuster e ir preparando todo para el día en que ya nadie necesitase un reproductor de VHS ni DVD.

Además, y esto es aún más importante, Netflix se dio cuenta de que los contenidos de video eran solo una parte de lo que se vendía, no su producto principal. Sus directivos sí eran conscientes de que lo que ellos vendían al espectador era la comodidad de ver cualquier película en su casa, cuando él quería y según sus propias condiciones. Y encontraron la manera de hacerlo sin ningún tipo de penalización

por retraso. El usuario pagaba una módica tarifa mensual por el derecho a alquilar, digamos, cuatro películas a la vez, y se le enviaban los DVD a casa. Cuando deseaba, podía ir enviando cada DVD de vuelta en un sobre con la dirección ya impresa y franqueo pagado. Cuando el usuario había visto todos los DVD que Netflix le había enviado, ya podía tener otros nuevos en camino por correo. Cada uno establecía su propia tarifa mensual e incluso desde Netflix se le recordaba al cliente, cuando no había devuelto las películas en un tiempo considerable, por si había sido un descuido.

Los clientes estaban encantados. El precio era bueno. El servicio era bueno. Y la selección de contenidos mucho mayor de lo que pudiera abarcar cualquier Blockbuster. ¡Y sin penalizaciones por retraso! Además, uno podía navegar por su web y añadir en la «lista de películas para enviar» los títulos de las siguientes películas que quería ver, e incluso ir reordenándolas sobre la marcha para asegurarse de poner primero las que más ganas tenía de ver. Esa «lista» era un recordatorio muy práctico de las cosas que uno quería ver, y justo ahí, en la web de Netflix.

Blockbuster vio la luz y bajó sus penalizaciones, pero ya era demasiado tarde. Habían perdido casi tres millones de clientes que eran, además, los que alquilaban la mayoría de las películas. Y esos clientes ya no volvieron a mirar atrás. Incluso cuando Blockbuster decidió emular a Netflix, los clientes que ya se habían cambiado habían invertido mucho esfuerzo en elaborar su «lista» y ya no estaban dispuestos a volver a una empresa que los había martirizado con penalizaciones por retraso para, encima, tener que volver a elaborar esa lista.

Blockbuster quebró en 2010 y Netflix ya está presente en más de 190 países, con una capitalización de mercado superior a los 60.000 millones de dólares.

Esta pequeña parábola resume la principal razón por la que debe leer este libro. Pablo Fernández ha identificado los fundamentos de este tremendo nuevo mundo que desafía permanentemente la manera en que han funcionado los negocios durante siglos.

Hoy en día, utilizando los datos de los clientes y las herramientas actuales de análisis, podemos ofrecer a miles de clientes lo que antes solo era posible ofrecer en una sastrería a medida o en un pequeño supermercado local: recordar a cada cliente individual, asegurarnos de que cada uno tiene lo que necesita y cuando lo desea, hacer sugerencias o adecuar el precio al nivel de servicio que requiere cada cliente. Es decir, algo muy diferente al servicio masivo de una empresa a la que solo le importan los porcentajes.

Si Blockbuster fuera un supermercado y yo fuera su gerente, pensaría: «Si puedo conseguir una determinada cuota de mercado de los productos vendidos en mi zona, podré considerar que el negocio tiene éxito». Mi trabajo sería ofrecer buenos productos a un precio justo, colocarlos de forma atractiva en la tienda y esperar que los clientes vengan. No conozco a esos clientes ni sé qué porcentaje de su cesta de la compra adquieren en mi establecimiento, frente a los otros supermercados de la zona o el mercado de agricultores locales que se organiza todos los jueves. Ni siquiera tengo forma de averiguar si alguno de ellos deja de venir a mi tienda en un momento dado. Pero si fuera el gerente del supermercado de Netflix, el inventario de la tienda reflejaría lo que sé de los clientes que suelen venir y podría ofrecer un servicio de compra *on-line* y envío a domicilio a aquellos que estuvieran dispuestos a pagar un extra por esa comodidad. Y si tiempo que la Sra. Weatherby no viene por el establecimiento, al tanto, en vez de limitarme a preguntarme por qué las ventas bajado las últimas semanas. Más bien me preguntaré qué le ha pasado a la Sra. Weatherby, con la esperanza de que no esté enferma o... ¿no se habrá ido a comprar a otro sitio?

Para aprovechar al máximo todo lo que este libro puede ofrecerle, hágase estas preguntas:

¿Cuál es su negocio? Si su respuesta incluye el nombre de su principal producto o línea de servicios, tiene los días contados. ¿Su negocio son los videoclubs, que desaparecen en cuanto los videos pueden verse *on-line*? ¿O por el contrario su empresa es proveedora de una comodidad que puede adaptarse a los avances de la tecnología y construir una base sólida de clientes? ¿Su negocio son las floristerías o el

cumpleaños de mamá? ¿Su negocio son las cremas faciales o –como Charles Revson, el fundador de Revlon, dijo en una ocasión– «el negocio de la esperanza»?

¿Cómo crean valor las empresas? El valor de su empresa sube y baja cada minuto del día. ¿Por qué? Porque todo el tiempo los clientes están decidiendo comprar, o no, sus productos (y eso es fácil de medir) pero también porque cada segundo suben o bajan las probabilidades de que cada cliente potencial termine comprando sus productos y compartiendo su experiencia a los cuatro vientos a través de las redes sociales (y esto, aunque tiene el mismo impacto o incluso más, ya no es tan fácil de medir).

¿Por qué tienen más poder los clientes? Porque ya no le necesitan para conocer sus productos. Pueden obtener toda la información que quieran de otros consumidores. En nuestro primer libro, *The One to One Future*, publicado a mediados de los años 90, justo antes de la llegada de Internet a nuestras vidas, Don Peppers y yo predijimos que cuando las empresas llegaran a ser capaces de interactuar con sus clientes de manera rentable, utilizarían esa interacción para entablar una relación más individualizada y directa con ellos. El subtítulo de aquel libro era *Building Relationships One Customer at a Time* (Construyendo relaciones con los clientes, uno a uno). Sin embargo, ahora que los clientes están tan fácilmente conectados no solo con las empresas sino entre sí, ya no podemos gestionar nuestro negocio pensando en los clientes uno a uno, sino que debemos tener en cuenta a ese amigo, colega, familiar o cualquier otra persona que nuestro cliente tiene entre los números frecuentes de su agenda.

¿Por qué es más importante que nunca la confianza de los clientes? La transparencia hace que sea mucho más difícil ocultar cualquier cosa, buena o mala. Ahora que los clientes se comunican entre sí, lo que digan acerca de nuestra empresa importa más que lo que nosotros mismos digamos de ella. Si cometemos un error, la noticia puede correr como la pólvora sin que nos demos ni cuenta. Busque en Google «United Airlines pega a un pasajero» y piense si no es cierto que no hay abogados ni dictadores suficientes sobre la faz de la tierra para eliminar de Internet el rastro de una historia como esa, en la

vida. Nuestro estudio demuestra que los clientes están dispuestos a pagar más para hacer negocios con una empresa en la que realmente confíen. La mayoría de las empresas –incluso las buenas– pueden sufrir grietas en su fiabilidad y deben recordar, en cada medida o en cada decisión, que la confianza de los clientes añade valor.

Con el modelo de las 6R de este libro en la cartera y una estrategia adecuada para ofrecer seguridad a sus clientes logrará un éxito mayor del que hubiera imaginado jamás.

Martha Rogers, Ph.D.

Socia fundadora de Peppers & Rogers Group

Coautora de *Managing Customer Experience and Relationships*,
3ª edición, y de otros ocho libros sobre los clientes.

Fundadora de Trustability Metrix y CX Speakers
Presidenta del Consejo de Suite CX

«Dos caminos se separaban en el bosque y yo...
yo tomé el menos transitado. Y eso hizo
toda la diferencia».

Robert Frost

INTRODUCCIÓN

Mirando su negocio desde una perspectiva diferente

«Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada».
Antoine de Saint-Exupéry

Hace algunos años conocí a un colega consultor que vive en la ciudad de Nueva York. Andy Cohen tiene algo que todos los consultores envidiamos: es mago. ¡De verdad! Su familia ha practicado y transmitido por generaciones el arte de realizar trucos de magia.

Sus conocimientos sobre magia y su relación con el público le permitieron obtener lecciones directamente aplicables a la gestión de empresas. Tanto es así, que escribió un libro sobre estas¹. La más importante de sus enseñanzas es, quizás, que la mayor parte de los trucos de magia se basan en que el público, siguiendo sus preconceptos, mira la «mano equivocada». Por ejemplo, cuando el mago hace *desaparecer* la moneda, es porque logra que su audiencia no mire la mano con que la esconde. Simple. El público «sigue la otra mano». Y así precisamente es como se llama su libro.

¿Por qué la audiencia mira la «mano equivocada»? Porque la *evidencia* le indica que allí es donde debe prestar atención y porque su experiencia le dice que ahí debería, *lógicamente*, encontrarse la moneda.

Esta es precisamente la gran lección de Andy para quienes gestionamos empresas. Muchas veces nuestros paradigmas, la experiencia, la

formación, la información disponible o los incentivos organizacionales nos llevan a mirar una sola mano, muchas veces la equivocada. La costumbre y lo evidente nos llevan a tomar decisiones basadas en modelos que históricamente funcionaron, pero que pueden impedirnos ver otras oportunidades que están frente a nuestros ojos. Todo lo que deberíamos hacer es prestar atención a la otra mano.

De eso se trata precisamente este libro: de que usted mire su empresa desde una perspectiva diferente y complementaria a la actual. En el proceso, seguramente descubrirá importantes monedas ocultas en su negocio... y créame que lo hará.

Este cambio de enfoque es precisamente lo que permitió a un gran número de compañías con las que hemos trabajado incrementar e, incluso, duplicar su rentabilidad en poco tiempo. Tal es el caso, por ejemplo, de la empresa internacional de seguros GEA en Ecuador. Dicha empresa logró duplicar sus resultados en dos años mediante la aplicación del modelo que usted conocerá en este libro.

1. ¿Dónde debemos buscar las monedas? Conozca el ciclo de relación con cada uno de sus clientes

Una de las marcas con las que trabajamos durante varios años es BMW. Al iniciar nuestro trabajo tanto con sus equipos de marketing como de ventas, enfatizamos que el foco de nuestra acción no estaría en vender autos, sino en desarrollar la relación con los clientes que compran dichos autos.

Esta puede parecer una distinción meramente teórica, pero tiene enormes consecuencias prácticas: no se trata de vender el nuevo Serie 3, sino de lograr que cada cliente que compra hoy un BMW permanezca con la marca de por vida. Son dos desafíos completamente diferentes. Esto nos llevará a desarrollar estrategias distintas y, por lo tanto, las acciones también serán radicalmente diferentes. Este cambio de enfoque nos llevará a repensar nuestros indicadores clave

de gestión y, muchas veces, incluso, el propio diseño organizacional. Pero todo comienza con cambiar la pregunta de «cómo vender determinado producto» a «cómo asegurar que cada uno de nuestros clientes permanezcan con la marca por siempre».

Supongamos que un cliente típico compra su primer BMW a los 30 años y que cambia su coche cada tres o cuatro años. Eso significa que, para cuando cumpla 60 años, habrá comprado entre ocho y diez autos. Supongamos un valor promedio de cada vehículo de unos 50.000 dólares. Eso significa que cada cliente representa un flujo de ingresos que se proyecta en el tiempo de unos 400.000 a 500.000 dólares.

2. ¡Hablando de monedas!

Pero las empresas quieren resultados hoy, ¿verdad? Las presiones son cortoplacistas.

Veámoslo entonces de otra forma: si cada vendedor cuenta con una cartera asignada de unos 300 a 400 clientes, y esos clientes cambian su coche cada tres o cuatro años, esa cartera comprará este año unos 100 vehículos. La clave es: lo hace con nosotros o lo hace con los otros.

En este punto, se nos abren dos caminos totalmente diferentes. No son excluyentes ni contradictorios, pero son definitivamente distintos y complementarios. ¿Recuerda las dos manos de las que hablábamos?

El camino más transitado es pensar que vendemos productos (ya sea bienes o servicios). Siguiendo con nuestro ejemplo, diríamos que estamos en el negocio de venta de coches. Por lo tanto, buscaremos tener aquellos modelos de mayor salida, los promoveremos en medios, entrenaremos a nuestro personal en la venta de esos productos. Buscaremos maneras atractivas de exhibirlos y fijaremos precios que maximicen nuestra rentabilidad. Para monitorear los resultados

utilizaremos indicadores como: participación de mercado, unidades vendidas, facturación por línea y contribución de cada producto a nuestro estado de resultados. Y todo esto es... ¡correcto! No hay nada de equivocado en esto.

Por otro lado, podríamos recordar algo que todos sabemos pero que parece no estar siempre presente en el momento de diseñar las estrategias de marketing: es más fácil y más barato vender al cliente que ya tenemos que a alguien que nunca nos ha comprado antes. Dada la enorme evidencia sobre este punto, podríamos tomarlo como un primer axioma fundamental: es más fácil venderle a un cliente actual que a uno nuevo.

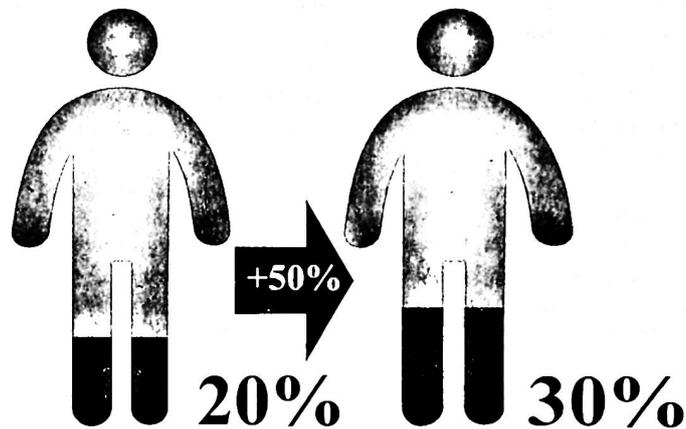
Un segundo axioma del cual partiremos es que las empresas desperdician gran parte del potencial de sus clientes. Es decir, es infrecuente que una empresa capte la totalidad de las compras de sus clientes dentro de su rubro; normalmente, reciben tan solo una pequeña fracción de este gasto. Menos aún si se considera esto en el tiempo. Por lo general, cada cliente permanece mucho menos tiempo del que podría. Todo esto ocurre tanto con cada cliente individual como con la cartera en su conjunto. En otras palabras: la mayor parte del valor de la cartera de clientes simplemente se desperdicia.

¿Cómo es esto hoy en su empresa? ¿Qué porcentaje de las compras que sus clientes realizan dentro de su rubro le corresponde a su empresa y qué porcentaje va a la competencia? Esto es lo que se denomina «participación de cliente» o *share of customer* (habitualmente conocido como «SOC») o también *wallet share*. Seguramente usted conoce su participación de mercado, pero, ¿cuál es su participación de clientes? ¿Cuánto del valor de sus clientes está realmente aprovechando y cuánto desperdiciando?

Si su empresa es como la mayoría, probablemente este número no esté disponible o no se esté monitoreando. ¿Qué significa esto? Que actualmente no sabe cuánto del potencial de sus clientes está desperdiciando.

¿Y si lo conoce, ¿cuánto es? Supongamos que su empresa capta el 20% de los consumos de sus clientes dentro de su rubro o sector. ¿Qué significa esto? En teoría, ¡que su empresa podría estar facturando cinco veces más sin captar un solo cliente nuevo! Naturalmente, parece poco probable captar el 100% de la relación, ¿pero podría aspirar a alcanzar un 30%, por ejemplo? En ese caso, su empresa habrá incrementado un 50% su actividad sin necesidad de captar un solo cliente nuevo. La clave para lograr este crecimiento está en desarrollar la relación con cada uno de sus clientes en el tiempo.

La importancia de la participación de cliente



Ahora bien, si estamos seguros de que es más fácil y eficiente vender a un cliente actual que a uno nuevo y que hoy dejamos pasar gran parte de la relación con nuestros clientes, ¿no deberíamos incrementar nuestros esfuerzos para desarrollar todo ese potencial? Es decir, buscar que cada uno de nuestros clientes incremente su actividad y permanezca durante más tiempo.

Claramente, la respuesta es un rotundo Sí. Sin embargo, cuando se analizan los presupuestos de marketing de las empresas, vemos que se vuelcan abrumadoramente hacia la captación, no a lograr que sus

clientes regresen o incrementen su actividad. Piense en cómo es hoy en su empresa. ¿Qué porcentaje de su inversión está orientada a promover masivamente sus marcas o productos y qué porcentaje a lograr más ventas de sus actuales clientes?

De ninguna manera decimos que no sea relevante generar nuevos clientes. Lo que sí afirmamos es que el marketing parece tener una obsesión con la captación y sentir desidia hacia la relación. Todo lo que se hace en nombre de captar clientes parece inmediatamente atractivo. La gestión de la cartera no lo es tanto. Este sesgo tiene sus raíces en el propio origen de la disciplina, la cual está más orientada a conseguir más clientes para los productos, que a obtener más productos para los actuales clientes.

Esta perspectiva fue muy apropiada para los mercados de la segunda mitad del siglo XX, en los que tener clientes era fácil y lo difícil era tener los productos.

Actualmente lo difícil es tener y retener clientes. La mayor parte de las empresas está en mercados maduros con alta competencia en los que generar nuevos clientes es cada vez más costoso. A diferencia de lo que sucedía hace algunas décadas, vivimos en una economía de oferta. Los productos son fáciles de producir u obtener. Por esa razón, hay creciente competencia y los clientes son cada vez más difíciles de captar y retener. Cuando en un mercado es fácil tener productos, automáticamente se vuelve difícil tener y, sobre todo, retener clientes.

Vayamos incluso un paso más lejos. Esta fijación por vender nuestros productos nos hace perder de vista la verdadera naturaleza del negocio y del origen de nuestros ingresos. Es lo que denominamos «el espejismo de los ingresos».

Las empresas suelen pensar que sus ingresos provienen de sus productos. Seguramente, su empresa analiza la facturación por producto y la contribución de cada uno de ellos. En muchos casos, contamos incluso con gerentes de producto o *brand managers*; y analizamos y

realizamos planes de marketing para cada uno de nuestros productos. Pero aquí está el problema: nuestros ingresos no provienen de nuestros productos sino *a través* de ellos. En realidad, provienen de la relación con nuestros clientes. Peter Drucker hace algunas décadas advertía este problema cuando sostenía que el propósito de una empresa era «crear un cliente». No decía que el propósito fuera lanzar o promover productos.

Imagine que sus productos fueran acueductos por los que recibe agua, pero no son la fuente de esta. El problema es que, como esos canales son lo inmediatamente visible, es lo que tendemos a gestionar.

Tener los ojos puestos en nuestros *acueductos* y no en la *fuentes* hace que perdamos de vista un aspecto absolutamente esencial de nuestro negocio: ¡nada más ni nada menos que su verdadera fuente de ingresos!

No sabemos qué porcentaje de esa agua viene para nosotros y cuánto se está yendo a otros. Desconocemos si de esa fuente seguirá emanando agua o está en riesgo de secarse. Nada. Solo tendemos a mirar lo que tenemos inmediatamente frente a nosotros: los canales por los que nos llega el agua.

No podemos mejorar aquello que no conocemos. Por eso, le invito a analizar su empresa desde esta otra perspectiva: mirar «la otra mano». Inmediatamente percibirá que su actividad ya no se trata únicamente de vender productos, sino de manejar la relación con cada uno de sus clientes para que aproveche todo su potencial.

De hecho, los productos tienden a ser efímeros. Posiblemente, ninguno de los productos que su empresa ofrece en la actualidad existía como tal hace cinco años. Por lo tanto, es lógico pensar que estos no existirán en poco tiempo. Sin embargo, lo que sí perdurará es la relación con los clientes que le compran dichos productos. Volviendo a nuestro ejemplo de BMW, el foco no debería centrarse únicamente en vender autos, sino en captar ese medio millón de dólares latentes en cada cliente.

Este reenfoque seguramente le llevará a revisar los objetivos que se propone en su empresa. Al hacerlo, todo cambia. Y, como veremos, lo que más cambiará serán los resultados que obtiene de su negocio.

Esto es precisamente en lo que hemos venido trabajando a lo largo de los últimos diez años con empresas de diversos rubros y países: ayudarles a incrementar de forma medible su rentabilidad a partir de desarrollar el potencial latente de cada uno de sus clientes, sin importar si son cien, cien mil o varios millones. Los principios son siempre los mismos, lo que ajustamos son las herramientas.

Este cambio de perspectiva le permitirá detectar oportunidades que siempre estuvieron allí, pero que hasta ahora han pasado desapercibidas. Cuando el foco está en el producto, las preguntas giran en torno a este. Por ejemplo, ¿qué características debe tener para ser exitoso? ¿Qué canales debemos usar para su distribución? ¿Cuál será el precio óptimo de venta? ¿Cómo debemos promoverlo? Suena familiar, ¿verdad?

3. Nueva mirada, nuevas oportunidades

Al ampliar la perspectiva y mirar su empresa también desde el ángulo de la relación con sus clientes, comenzará a hacerse, al menos, seis grandes tipos de nuevas preguntas.

1. ¿Cómo manejaremos individualmente la relación con nuestros clientes de modo que obtengamos su potencial? ¿Cómo identificaremos a los clientes, su valor y las oportunidades de crecimiento latentes en cada uno de ellos? ¿Cuánto valen nuestros clientes a lo largo de toda su relación? ¿Cómo definiremos nuestros objetivos en la relación con cada cliente (o tipo de clientes)? ¿Con cuáles será rentable relacionarse y con cuáles no?
2. ¿Cómo nos aseguraremos de que permanezcan por más tiempo? ¿Cómo detectaremos si un cliente abandonó o está por hacerlo?

3. ¿Cómo incrementaremos la rentabilidad de cada cliente? ¿Qué haremos con los clientes no rentables?
4. ¿Cómo conseguiremos que los actuales clientes nos refieran nuevos clientes?
5. ¿Cómo evitaremos que los clientes abandonen luego de haber sufrido un inconveniente con nuestra empresa?
6. ¿Cómo haremos que los clientes inactivos o exclientes vuelvan a comprarnos? ¿Qué potencial de reactivación tenemos al alcance de la mano?

Las preguntas no son neutras: determinan las oportunidades que encontramos. Son orientadoras de nuestra mirada. Los seis tipos de preguntas que acabamos de listar se corresponden con cada uno de los capítulos que le aguardan en este libro. En ellos encontrará oportunidades para su empresa y una metodología para aprovecharlas.

Note que su foco en este momento no está en sus productos, sino en la relación con sus clientes. De hecho, las preguntas que acabamos de formular seguramente son pertinentes, sin importar el rubro de su empresa.

Una forma de evaluar cuán orientada está su organización a gestionar productos o la relación con los clientes es analizar los indicadores que monitorea. Los indicadores que una organización controla reflejan lo que es verdaderamente importante (o no) para esta.

Vea el listado de indicadores que se muestra a continuación. Piense en cuáles son los que usted monitorea con mayor frecuencia. ¿Son fundamentalmente los de la columna izquierda o los de la derecha? Cuanto más estén volcados sus indicadores de gestión hacia los productos, usted percibirá mayor utilidad en este libro y encontrará más oportunidades a lo largo de las siguientes páginas.

Cuadro 1. Algunos indicadores típicos según orientación de marketing

Perspectiva centrada en productos MARKETING TRADICIONAL	Perspectiva centrada en relaciones MARKETING RELACIONAL
Facturación por línea de producto	Porcentaje de retención de clientes
Unidades vendidas	Valor de los clientes en el tiempo
Participación de mercado	Participación en los consumos del cliente (<i>wallet share</i>)
Contribución por producto	Cantidad de productos por cliente
Ventas por canal	Porcentaje de clientes rentables
Costo por venta	Porcentaje de clientes activos sobre total de la cartera
Efectividad de promoción	Otros

Fuente: elaboración propia

Una aclaración importante: comenzar a «mirar la otra mano» de ninguna manera implica abandonar la anterior. De hecho, siempre que haya productos (bienes o servicios) que ofrecer, será necesario diseñarlos y monitorear su desempeño; será preciso fijar sus precios, los canales de distribución y las formas de promoción. Simplemente, ahora comenzaremos a manejar un aspecto adicional que la mayor parte de las empresas pasa por alto. Al omitirlo, pierden enormes oportunidades.

Como veremos, esta ampliación de perspectiva le permitirá generar incrementos exponenciales y medibles en su rentabilidad. Literalmente.

4. El método de las 6R: una guía para desarrollar todo el potencial en la relación con sus clientes

Si bien el término «marketing relacional» ha estado presente durante algunas décadas, son muy pocas las empresas que lo han desarrollado en forma sistemática. Por lo general, son esfuerzos puntuales o sobre aspectos limitados de la relación con los clientes. Por lo tanto, para aquellas empresas que desarrollen esta perspectiva de manera estratégica supone y seguirá suponiendo una gran ventaja competitiva. Este libro es una invitación a que usted aproveche esta situación a su favor y lo haga antes que sus competidores.

En gran medida, la escasa orientación a la gestión de las relaciones se debe a la falta de modelos prácticos para hacerlo y a la formación tradicional que nos induce a centrarnos en la gestión de nuestros productos sin prestar atención al potencial de nuestros clientes. Quizás el modelo más conocido de gestión relacional sea el IDIP, presentado hace algunas décadas por Don Peppers y Martha Rogers (Peppers *et. al.*, 1993, y publicaciones posteriores)² y que corresponde a la sigla de Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar (IDIC, en inglés). Posteriormente, diversos autores y *practitioners* han formulado diversas variantes que no alteran su esencia.

Este modelo fue absolutamente revolucionario cuando fue presentado, dado que mostraba las oportunidades de interactuar uno a uno con los clientes en lugar de hacer una gestión masiva y anónima del «mercado». Mostró la importancia de identificar a los clientes uno a uno y diferenciarlos según su valor y necesidades.

Este modelo, más que una simple herramienta, representó una nueva forma de concebir el mercado y por ende la actividad de marketing o mercadeo. Hasta entonces, el paradigma predominante era que las empresas interactuaban con «mercados», a los cuales en todo caso podía fraccionarse en submasas denominadas «segmentos».

El marketing uno a uno proponía que no eran los mercados sino los individuos los que compraban, y, por lo tanto, debíamos interactuar

con cada uno de ellos de manera diferenciada. Esto era una revolución absoluta para una disciplina cuyo paradigma era la oferta masiva de productos a mercados masivos.

Peppers y Rogers ofrecieron una nueva perspectiva: nos mostraron *cómo* debíamos interactuar con los clientes. Como usted verá, el modelo de las 6R le permitirá definir *qué* debemos buscar en la relación con estos. Ese es precisamente el aporte de la metodología de las 6R: identificar *qué* deseamos lograr en la relación con los clientes y hacerlo de manera medible.

Ahora bien, usted probablemente se estará preguntando: «Pero si esta perspectiva es tan conveniente, ¿por qué la mayor parte de las empresas no prioriza esta forma de gestión?». La pregunta es totalmente razonable. Veamos posibles respuestas.

5. Necesitamos nuevos paradigmas y nuevas herramientas

Un primer motivo por el que las empresas típicamente no desarrollan estrategias que les permitan desplegar todo el potencial de sus clientes es porque las herramientas conceptuales con las que cuentan las mueven en otra dirección. Les llevan a mirar la «mano equivocada». Las escuelas de negocio alrededor del mundo continúan enfatizando este tipo de modelo.

Todos quienes nos formamos en marketing hemos sido entrenados en términos de las 4P (producto, precio, plaza y promoción), sin duda el modelo conceptual más conocido en la disciplina y que fuera publicado originalmente en 1960³. Este modelo ha demostrado su gran utilidad para la gestión de diversos tipos de productos. Sin embargo, resulta de nula aplicabilidad para gestionar relaciones con clientes.

Por su parte, quienes han recibido formación en marketing relacional normalmente se enfrentan al problema de la falta de una metodología clara y acordada para implementar esta perspectiva. Esto explica que las acciones tiendan a ser inconexas o solo atiendan a determinados aspectos de la relación con los clientes.

Incluso, cuando el joven formado en marketing relacional se incorpora a alguna organización, la estructura organizacional, los objetivos y seguramente los incentivos estén asociados a resultados centrados en productos (por ejemplo, la facturación) y no a metas de gestión de relación (por ejemplo, el porcentaje de retención de clientes o porcentaje de cartera activa).

Por todo lo anterior, la información disponible para la detección de oportunidades y toma de decisiones también gira en torno a los productos, reforzando este paradigma.

La lógica centrada en productos tiende así a reproducirse y se transforma en zona de confort.

6. De falta de herramientas a herramientas sin usuarios

La escasez de herramientas conceptuales para hacer marketing relacional contrasta marcadamente con la abundancia de herramientas tecnológicas disponibles para hacerlo. Nunca antes en la historia del *management* tuvimos tantas herramientas: CRM, *business intelligence*, manejadores de campañas, bases de datos, minería de datos, *big data* y muchas más.

El término CRM proviene de la sigla en inglés de «gestión de la relación con los clientes» (*customer relationship management*). Si bien todo lo que se haga para el manejo de la relación con los clientes podría caer bajo esta sigla, en los hechos se ha transformado en sinónimo de soluciones tecnológicas para este fin.

Pero, ¿por qué la mayor parte de las implementaciones de CRM a nivel mundial fracasan, es decir, no logran generar un incremento en los ingresos que compense los costos de su implementación? La causa más frecuente no está en la tecnología, sino en las organizaciones.

Los sistemas CRM permiten apoyar las acciones de marketing relacional que las empresas deseen hacer. Pero el problema es justamente

que las empresas continúan gestionando productos, no relaciones. Antes de iniciar un proyecto de CRM, es necesario determinar qué pretende la empresa con sus clientes a lo largo del tiempo. ¿Cuáles son sus objetivos en la relación? ¿Qué tipo de acciones realizará para alcanzarlos? Una vez se defina lo anterior, la empresa estará en condiciones de evaluar qué solución de CRM es la más adecuada para sus necesidades y cómo medirá la rentabilidad de esta iniciativa.

Un CRM no es más que una caja de herramientas. Comprarla no nos transformará en mecánicos. De hecho, si no sabemos de mecánica o compramos las herramientas equivocadas para el trabajo, seguramente habremos desperdiciado una gran cantidad de dinero. Eso es precisamente lo que les ha sucedido a muchas empresas alrededor del mundo al embarcarse en este tipo de proyectos.

Afortunadamente, las herramientas hoy no son una dificultad. Contamos con una enorme variedad de opciones probadas: sistemas que van desde los más simples a los más complejos, instalados en la empresa o en la nube. En la actualidad, el verdadero desafío es cómo aprovechar estas herramientas.

Con los sistemas de CRM sucede algo peculiar. Quienes los tienen y los usan siempre desean que tengan más funcionalidades. Quienes los tienen y no los usan los perciben como una carga. Y quienes no los tienen piensan que nada puede hacerse sin estos.

A esto podemos agregar un error que hemos escuchado con mucha frecuencia. Gran cantidad de empresas nos han dicho cosas como: «En nuestro caso no podríamos manejar la relación con los clientes porque nuestra base de datos está desactualizada» o «nuestra base está muy incompleta». Y además: «Suena interesante, para manejar una base de datos se necesita un CRM...».

En todos nuestros años de consultoría, nunca encontramos una empresa que estuviera conforme con la calidad o actualización de sus datos. Por distintos motivos, es una tarea que nunca acaba. Por ejemplo: ¿está usted completamente satisfecho con la calidad de su base de datos de clientes? No se preocupe, no está solo. Igualmente sucede con la falta de CRM u otras herramientas.

Entonces, no podemos esperar a que todas las condiciones sean perfectas para comenzar a transitar en este sentido. Por el contrario, nuestra sugerencia es precisamente la inversa: comience a transitar, demuestre resultados y esto generará los recursos para invertir en tecnología o actualización de base de datos.

7. Cómo multiplicar de forma sistemática la rentabilidad de su cartera de clientes

Todo lo anterior deja claro que su empresa cuenta con una gran oportunidad al desarrollar de forma sistemática la relación con sus clientes. Pero ¿cómo hacerlo? ¿Por dónde comenzar?

A lo largo de este libro usted irá conociendo cada una de las 6R, lo que le permitirá:

1. Detectar las principales oportunidades existentes en su actual cartera de clientes.
2. Estimar el valor de negocio de esas oportunidades y el impacto potencial sobre sus resultados, de forma que pueda calcular el retorno sobre inversión (ROI) de las acciones que realice para cada una de ellas.
3. Diseñar estrategias que le permitan aprovechar estas oportunidades.
4. Establecer los planes de acción para ejecutar cada una de las estrategias anteriores.
5. Identificar los indicadores clave que le permitan monitorear la calidad de las relaciones con sus clientes en el tiempo y medir el impacto de sus acciones sobre estas.

Uno de los aspectos que más destacan las empresas que han adoptado las 6R es su sistematicidad. La capacidad de ordenar la búsqueda de oportunidades y transformar la gestión relacional verdaderamente en una estrategia. Es habitual que las empresas realicen algún tipo de acción de fidelización, venta en profundidad o referenciación. Sin embargo, tienden a ser acciones inconexas.

Mediante la aplicación de las 6R, las empresas pueden desarrollar verdaderas estrategias que manejen todos los aspectos relevantes de la relación con sus clientes. Esta metodología permite visualizar y gestionar todos estos aspectos y sus interrelaciones en forma simultánea. Asimismo, dichas estrategias ya no serán acciones puntuales, sino que pasarán a formar parte de su manera de hacer negocios.

8. ¿De dónde surge la metodología 6R?

El modelo de las 6R es la síntesis de un extensivo análisis de la teoría de marketing relacional y, fundamentalmente, de años de trabajo en empresas de diferentes rubros y países.

Su valor primordial radica en la practicidad de su uso, al combinar un gran número de conceptos, estrategias y técnicas probadas dentro de un esquema fácil de comprender, recordar y aplicar. Si bien el modelo cuenta con un riguroso fundamento académico, está diseñado para ser utilizado en la planificación y la acción gerencial.

Como usted notará, muchos de los conceptos incluidos en este esquema no son nuevos. De hecho, algunos de ellos han existido por décadas. El valor del modelo de las 6R reside en que ordena, sintetiza y presenta de forma simultánea y accionable una cantidad de conceptos hasta ahora inconexos del marketing relacional. Lo hace de forma similar a cuando fue publicado el modelo de las 4P, cuyos conceptos de producto, precio, plaza y promoción ya existían, ¡algunos de ellos por miles de años! Sin embargo, dada la practicidad y robustez de dicho esquema, proporcionó una guía a quienes debían diseñar e implementar estrategias de marketing.

9. ¿A qué tipo de relaciones puede aplicar el modelo de las 6R?

El objetivo del modelo de las 6R es claro: rentabilizar relaciones de negocio, ya sean B2B (empresa a empresa) o B2C (empresa a consumidores). Pueden ser relaciones con clientes, con el *trade*, con distribuidores e, incluso, con sus propios vendedores. Una de las implementaciones más peculiares de este modelo la realizamos para una empresa en México que cuenta con 200.000 vendedores. Si lo pensamos, en la relación con un vendedor tenemos objetivos similares a los que tendríamos con un cliente: que permanezca en el tiempo, que concentre su actividad con nosotros, que opere con la mayor variedad de productos posible y que genere el mayor ingreso posible.

De forma similar, hemos tenido también aplicaciones en casos de organizaciones sin ánimo de lucro, en las que el uso del modelo permitió incrementar los montos y la permanencia de las donaciones de particulares y empresas.

La experiencia en la aplicación de este modelo nos ha mostrado que es particularmente útil:

- **Cuando la empresa cuenta con clientes identificados.** Cuando los clientes son anónimos (como puede ser el caso de un restaurante o una empresa de consumo masivo que desconoce la identidad de los consumidores), se requiere un paso previo de identificación. De todas maneras, es perfectamente aplicable en este tipo de contextos, en particular dada la constante caída en los costos de identificación y comunicación con clientes.
- **Cuanto mayor sea la base de clientes.** Si una empresa, como por ejemplo un estudio profesional, tiene 30 clientes, la gestión de la relación con ellos ocurre de forma espontánea y clara. Las oportunidades con cada cliente suelen ser «evidentes a simple vista».

Sin embargo, cuanto mayor es la cartera de clientes, más tendemos a perder el foco en la relación con cada uno de ellos y más a centrarnos en el desempeño de los productos (dejamos de mirar la *fente* y pasamos a mirar los *acueductos*). Cuando se tienen 300, 3.000, 300.000 o 3 millones de clientes, es donde las 6R pueden reenfocar la gestión y hacer que la empresa descubra grandes oportunidades ocultas en su voluminosa cartera de clientes, en particular al conocer los distintos niveles de rentabilidad actual y potencial de cada uno de estos.

- **Cuanto mayor sea la diversidad de productos.** En los casos de empresas monoproducción (o cercanas a esto) también es aplicable, pero las oportunidades suelen ser menos evidentes. Tal vez en esos casos la metodología pueda, entre otras cosas, ayudar a visualizar la oportunidad de ampliación de la gama de productos. El no contar con tal amplitud normalmente redundaría en desperdicio de potencial en la relación con los clientes.
- **Cuanto mayor sea la oportunidad de desarrollo en el tiempo.** Existen rubros en los que los clientes necesitan los productos o servicios una única vez en su vida. Por ejemplo, una clínica especializada en apendicitis probablemente encuentre poco valor en las acciones de retención de sus clientes.

Sin embargo, cabe notar que este tipo de situación es excepcional y en general en todos los rubros es factible (y deseable) el retorno de los clientes en el tiempo. De hecho, enfocarnos en la permanencia de los clientes puede ayudarnos a identificar la necesidad de nuevos productos. Por ejemplo: imagine que una universidad deja de pensar únicamente en cómo promover un determinado programa y se centre en desarrollar propuestas educativas para toda la vida profesional de sus alumnos.

Más allá de las características de cada empresa, siempre hay oportunidades de incremento de rentabilidad a partir de la cartera actual de clientes. Donde se encuentran esas oportunidades y sus dimensiones es lo que variará de un caso a otro.

10. Próximos pasos

En los próximos capítulos desarrollaremos cada una de las 6R y usted las irá implementando en su empresa mediante los ejercicios que se prevén para ello.

Ahora bien, una primera idea importante es que, como su nombre lo indica, se trata de seis elementos clave que serán manejados. Sin embargo, uno de ellos (la primera "R") tiene un carácter más central.

En la primera "R", denominada Relación, su empresa determinará sus objetivos fundamentales en la relación con sus distintos clientes en el tiempo. Es la "R" más estratégica y abstracta. Las restantes cinco serán más operativas y le permitirán alcanzar aquello que se propuso en esta primera "R".

De alguna manera, en la "R" de Relación definiremos *qué* buscamos en la relación con nuestros clientes. En las restantes cinco "R" definiremos *cómo* lo lograremos. Las decisiones que se tomen para la "R" de Relación orientarán el diseño de las estrategias de las demás "R". Por ello, en su representación gráfica, la primera "R" figura en el centro, con las demás "R" «orbitando» a su alrededor.

Cuadro 2. El modelo de las 6R



Fuente: elaboración propia

Comenzamos por definir qué pretendemos en la relación con nuestros clientes. Esto es: diseñar cómo deseáramos que fuera, qué productos debería tener el cliente y cuándo tiempo aspiramos que permanezca, por ejemplo. Solo diseñando la relación podremos gestionarla y así desarrollar todo el potencial de cada cliente.

Una vez que establecemos claramente *qué* deseamos lograr en la relación, trabajaremos sobre aspectos más operativos de esta; es decir, el *cómo*. Definiremos:

- Cómo asegurar la Retención de los clientes como forma de preservar el flujo de ingresos que representan.
- Cómo incrementar los ingresos de cada uno de esos clientes mediante las estrategias sistemáticas de Rentabilización.
- Cómo reducir nuestros costos de captación de nuevos clientes aprovechando el poder de la Referenciación de nuestros clientes actuales.
- Cómo evitar que un cliente nos abandone por una mala experiencia puntual. Para esto, debemos contar con un sistema de Recuperación de servicio.
- Finalmente, cómo volver a obtener ingresos de nuestros clientes inactivos o exclientes, mediante estrategias de Reactivación.

Simplemente por una cuestión de exposición, en estas páginas discutiremos las “R” en forma sucesiva y, de hecho, numeradas. Esto no implica que en el momento de su aplicación este sea necesariamente el orden que deba seguirse ni que deban aplicarse todas simultáneamente.

Ahora bien, si usted ha llegado hasta esta página es porque se ha percatado de que este enfoque puede generarle importantes mejoras en su rentabilidad. Le invito a pasar al próximo capítulo para conocer la primera “R” y aplicarla en su empresa. Esta invitación no es retórica. Le invito a que efectivamente trabajemos juntos. ¿Cómo lo haremos? A lo largo del libro se irán describiendo cada uno de los conceptos y usted encontrará una serie de ejercicios y preguntas que le guiarán en la implementación en su empresa.

En la explicación de cada una de las “R” he incluido numerosos ejemplos provenientes de nuestra experiencia de aplicación con clientes de MarketingTech en empresas de distintos rubros y países. Nota que los principios son totalmente aplicables a su negocio.

Asimismo, usted encontrará abundantes datos de investigaciones académicas que hemos realizado en nuestra firma, que respaldan los conceptos que se sostienen en este libro. La más reciente de estas es una encuesta por Internet a consumidores de América Latina.

Al final de cada capítulo, encontrará una «Síntesis para la acción», un resumen de las principales ideas analizadas y las consecuencias para su negocio.

En caso de que usted quisiera ampliar información en cualquiera de los puntos que trataremos, puede encontrar referencias y herramientas adicionales en nuestra página www.marketingtech.biz e incluso contactarnos en:

6rmarketing@marketingtech.biz

¡Comencemos!

Síntesis para la acción

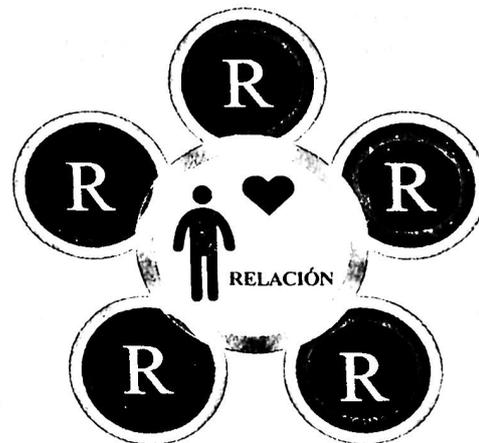
- El foco en el producto y la falta de atención a la relación con los clientes hace que las empresas desperdicien gran parte del valor potencial de sus propios clientes. El grado de aprovechamiento de la relación con los clientes puede medirse con la participación de cliente o *share of customer*. ¿Qué porcentaje de la actividad de sus clientes capta hoy su empresa?
- Este potencial de actividad es presente y futuro. Buscaremos que cada cliente maximice su rentabilidad presente así como su permanencia futura.

- Para desarrollar y obtener todo el potencial con cada uno de los clientes, debemos comenzar por definir qué pretendemos en la relación con estos y cómo deseáramos que fuera idealmente la relación con cada tipo de cliente en el tiempo. Solo al definirlo podremos gestionarlo.
- Al diseñar y gestionar la relación con nuestros clientes, estamos manejando la verdadera fuente de ingresos de la empresa. Recuerde: sus ingresos no provienen de los productos sino a través de estos.
- El valor de su empresa está dado por su capacidad de generar ingresos presentes y futuros. Por lo tanto, al manejar las relaciones con los clientes usted está gestionando el valor de su negocio.
- ¿Las estrategias en su empresa giran en torno a los productos o al desarrollo de la relación con los clientes? ¿Qué nos dicen los indicadores clave de gestión (KPI) en su organización sobre esto? Recuerde que la lógica centrada en los productos tiende a reproducirse y se transforma en zona de confort para muchas empresas.
- Por otra parte, enfocarnos en gestionar la relación con los clientes no significa olvidarnos de los productos. El punto es que debemos mirar «ambas manos» para desarrollar todo el potencial del negocio.

1

Cómo diseñar y gestionar la RELACIÓN con sus clientes

«Relacionarse con los clientes tiene un costo.
No hacerlo tiene un costo mucho mayor».



Idea fundamental:

Al igual que los productos, las relaciones con los clientes pueden y deben ser diseñadas por la empresa. Esta es la condición para poder desarrollar todo su potencial.

1. El efecto Dory

Seguramente usted recuerde a Dory, el personaje de *Buscando a Nemo*. Ella tenía una peculiaridad: carecía de memoria de corto plazo. Olvidaba todo inmediatamente. Esto hacía que esta adorable pececita, por momentos, se volviera exasperante. En cuanto el papá de Nemo terminaba de explicarle la angustiada búsqueda de su hijo perdido, ella daba un giro, lo miraba con cara de desconocimiento total y decía algo como: «Hola, soy Dory, ¿cómo estás?, ¿puedo ayudarte?».

Este tragicómico encuentro de la ficción se reitera millones de veces por día en la vida real entre las empresas y sus clientes. Las empresas sufren el *síndrome de Dory*. Usted puede ser un cliente importante y de muchos años, pero en la mayor parte de los casos le recibirán con *gesto de Dory* y dirán: «Hola, soy Dory, ¿puedo ayudarle?».

Algunas veces, un empleado con actitud de servicio le reconoce como cliente habitual. Puede incluso recordar su nombre y hacerle sentir particularmente bienvenido. Pero este no es un mecanismo de la empresa sino de ese individuo. Si el empleado cambia de local o de compañía, esa memoria se pierde. En este caso, no es la organización la que tiene memoria, es la persona.

¿Por qué sucede esto? Simple: la mayor parte de las empresas no perciben la necesidad de manejar la relación con sus clientes y, por lo tanto, no ven la importancia de recordarlos. Solo ven el valor de la interacción, es decir, la venta de sus productos, y se concentran en ello. La relación con el cliente queda entonces librada al azar...

En esta primera "R" veremos las oportunidades que su empresa tiene al comenzar a gestionar las relaciones con cada uno de sus clientes. Ir más allá de las interacciones. Cuanto más cercana a Dory esté su empresa, mayores beneficios usted obtendrá de este capítulo.

2. Todos diseñan productos, pocos diseñan relaciones

Piense en ese restaurante que usted suele frecuentar. Seguramente ha ido ya un gran número de veces a ese lugar. Claramente podríamos

decir que existe una «relación» con esa empresa. Pero, ¿es así realmente? Veámoslo.

Cuando ese restaurante fue creado, alguien diseñó su menú, su marca y su ambientación. Previamente habían definido a qué público se dirigiría, qué rango de precios y qué horario sería el más adecuado. Diseñaron en forma más o menos clara los procesos de atención y la experiencia que buscaría brindar a sus clientes. Es probable que ese diseño haya sido un trabajo de meses y que se mejore constantemente. Ahora bien, cada vez que usted concurre a este lugar, paga su cuenta y sale; no es el restaurante sino usted, el cliente, el que controla la relación. Es usted quien decide si vuelve, cuándo lo hará, con qué frecuencia o a celebrar qué ocasión.

Cuando usted no concurre, ¿el restaurante se mantiene en contacto con usted? ¿Le llama o le invita a algún evento en particular? ¿Le sugiere que festeje su cumpleaños con sus amigos allí? Probablemente no.

En síntesis, la empresa (el restaurante de este ejemplo) diseñó la interacción pero no la relación. Ahora bien, si nuestros ingresos provienen no de nuestros productos sino de la relación con los clientes, ¿no deberíamos entonces diseñar esas relaciones?

Piense si no ocurre exactamente lo mismo con la agencia de viajes donde compró sus últimas vacaciones o el representante de la marca al que le compró su actual vehículo. Las empresas se preocupan por la calidad de sus productos (bienes o servicios), ya que los consideran su fuente de ingresos. Si bien la importancia del manejo de calidad de estos es indiscutible, en realidad estamos manejando el *acueducto*, no la *fuentes*.

El diseño y control de calidad en la producción de bienes ha ido cambiando a lo largo de los años. Cuando estos se producían de manera artesanal, su calidad dependía de quién y cuándo los produjera. Posteriormente, la industrialización llevó a una creciente homogeneización.

Algo similar ha venido sucediendo con los servicios. En su mayor parte, aún se encuentran en una etapa *artesanal* de su producción.

La calidad del servicio depende de quién y cuándo lo provea. De todas maneras, las empresas de servicios han hecho grandes progresos en la generación de estándares y procesos que generen servicios predecibles en su calidad.

Sin embargo, las relaciones con los clientes continúan ocurriendo por «generación espontánea». Las relaciones suceden, pero no son diseñadas ni controladas por la empresa. Podemos decir que en la mayor parte de los casos ni siquiera están en una etapa artesanal, ya que no se intenta gestionarlas de modo alguno. Simplemente ocurren.

Ahora bien, ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes que regresen una y otra vez. Los productos representan interacciones efímeras; las relaciones perduran y son el verdadero sustento de los ingresos. Por lo tanto, la gestión de la calidad de las relaciones debería ser tanto o quizás más importante que la gestión de la calidad de nuestros productos, ¿no le parece?

Si las relaciones no son diseñadas, su calidad no puede ser controlada. Al no haber un diseño, no hay objetivos en la relación con el cliente. No hay una permanencia prevista ni se sabe qué productos debería razonablemente tener en qué momento. Si no hay diseño, no hay detección de «incumplimientos» o «desvíos». De hecho, la mayor parte de los clientes comprará a competidores o incluso abandonará sin que la empresa ni siquiera lo detecte.

Por lo tanto, si deseamos desarrollar todo el potencial de la relación con nuestros clientes, debemos gestionarlas activamente. ¿Recuerda lo que decíamos de mirar la «otra mano»? La enorme oportunidad detrás de todo esto es que si usted enfoca su atención en las relaciones, inmediatamente aparecerá ante sus ojos un enorme potencial de crecimiento. Cada uno de sus clientes podría generar más ingresos, ser más rentable y permanecer por más tiempo.

Decíamos que las empresas desperdician gran parte del valor potencial de sus clientes. Ese valor no aprovechado va directo a sus competidores. Esto seguramente sucede hoy en su empresa. La buena noticia es que seguramente también ocurra con sus competidores.

3. Los componentes de una relación

Podría pensarse que como nuestros clientes nos compran regularmente, entonces existe una relación con estos. Igualmente, podríamos suponer que como nuestros vendedores visitan mensualmente a los clientes, estamos manejando la relación con estos. No necesariamente. En ambos casos lo que seguramente tenemos es una serie de contactos. Pero una relación es más que una secuencia de interacciones.

Si cada vez que vamos al mismo restaurante nos hacen las mismas preguntas, no conocen nuestras preferencias, ni utilizan la información de nuestras visitas anteriores para atendernos hoy, no podemos hablar de una relación, aunque hayamos ido cientos de veces. Es una secuencia de interacciones.

Los contactos (por muchos y frecuentes que sean) no constituyen de por sí una relación. Las relaciones tienen componentes adicionales que les dan su carácter particular y que debemos manejar.

Podemos identificar los siguientes componentes en una relación:

- Interacciones
- Memoria
- Objetivos
- Contenidos
- Mecanismos de control

Veamos cada uno de ellos.

• Interacciones

Este es el bloque básico con el que se construye una relación. Pero así como un montón de ladrillos no constituye de por sí un edificio (sino que deben estar dispuestos de una manera específica siguiendo un plano general), lo mismo ocurre con las interacciones. Estas

son la manera en que la relación se va materializando y deben seguir un diseño, tal como veremos más adelante.

Las interacciones pueden ser iniciadas por la empresa o el cliente y ocurrir a través de muy diferentes canales. Pueden tener objetivos diferentes (venta, servicio, asesoramiento, recolección de información, entre muchas otras). En cualquier caso, las interacciones deben seguir un plan general y reflejar la *personalidad* con la que su marca desea relacionarse con sus clientes.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Visitas o llamadas telefónicas de los clientes.
 - Visitas a nuestra web o ingresos a la app de nuestra empresa.
 - Envíos de información o propuestas hacia los clientes mediante canales uno a uno (teléfono, correo electrónico, correo físico, entre muchos otros).
 - Eventos en los que participen clientes.
 - Visitas a nuestros clientes.
 - Otros.
- **Memoria**

La mayoría de las acciones de marketing tradicional tiene implícita la noción de causa-efecto: realizamos una campaña para aumentar las ventas; lanzamos una promoción para incrementar la prueba de producto, por ejemplo. De hecho, el énfasis está en obtener resultados lo más inmediatos posible. Una crítica habitual a dichas acciones es justamente su búsqueda de inmediatez sin considerar los efectos de largo plazo.

Si bien la gestión de relaciones puede también generar resultados inmediatos, su esencia es su dimensión temporal. Por lo tanto, sin memoria no hay relación. Toda relación (incluso las personales) implica una recordación y aprendizaje que es utilizado por

las partes en las futuras interacciones. De lo contrario, vivimos en un presente continuo, tal como Dory... y la mayor parte de las empresas.

La memoria debe permitir, entre otras cosas, identificar a los clientes, adaptar las interacciones presentes con base en la información de transacciones pasadas y mantener el contacto a lo largo del tiempo, particularmente cuando el cliente no lo hace.

Por lo tanto, debemos prever al menos los siguientes elementos:

- ¿Cómo identificaremos individualmente a los clientes? Sin identificación no hay relación posible.
 - ¿Qué información es relevante para el manejo de la relación con sus clientes?
 - ¿Cómo se capturará esa información?
 - ¿Cómo estará disponible y se usará en el momento de las futuras interacciones?
 - ¿Cómo aseguraremos una visión única del cliente disponible en todos los canales en los que interactúe?
- **Objetivos**

Toda relación supone siempre objetivos de largo plazo para todas las partes involucradas. Sucede en las relaciones interpersonales y en las comerciales. La relación de padre-hijo o la relación de pareja tienen objetivos de largo plazo que trascienden las interacciones puntuales.

En el caso de relaciones comerciales, debemos definir con precisión qué esperamos lograr en la relación con cada cliente. Puede buscarse mayor participación del cliente (*share of customer*), amplitud de productos, la generación de referidos, la permanencia en el tiempo, entre muchos otros.

Su empresa seguramente tendrá objetivos diferentes con distintos tipos de clientes. En algunos casos, el énfasis puede ser la ampliación de productos; en otros, la retención. Estos objetivos, incluso, pueden variar a lo largo del tiempo.

- **Contenidos**

Los objetivos de largo plazo de la relación definirán los contenidos de esta. Los objetivos definen de *qué* hablaremos. Por otra parte, la personalidad de nuestra marca definirá el *cómo*. Esto incluye el tono, el estilo, los canales de contacto, entre otros.

Un elemento clave en cuanto a los contenidos es su relevancia. Hoy los consumidores están expuestos a aproximadamente 3.000 estímulos comerciales por día y quienes tienen *smartphones* los miran por más de dos horas diarias. En ese contexto, el gran desafío es lograr la atención incluso de nuestros propios clientes.

- **Mecanismos de control**

Una vez que hemos fijado objetivos de largo plazo, debemos definir cómo detectaremos a aquellos clientes que crecen en el sentido que deseamos que lo hagan y quiénes no. Si bien siempre serán los clientes los que tengan la última palabra sobre sus compras, buscamos que la empresa pueda verificar que la relación esté evolucionando como desea; de no ser así, debe contar con los estímulos adecuados para «volver la relación a su sendero».

El control de calidad de las relaciones permite detectar aquellos casos que no estén cumpliendo con «las especificaciones» y realizar las acciones necesarias. La detección y corrección de los desvíos son elementos clave en la gestión de la relación. Por ejemplo, ¿qué sucede en su empresa cuando un cliente pasa más de determinado tiempo sin comprar? ¿Es detectado? ¿Hay prevista una acción estándar?

El diseño de la relación con sus clientes no debe ser estático. Por el contrario, debe modificarse con los cambios en sus objetivos de

negocio y con la permanente mejora de las acciones que abarcan. De hecho, es recomendable comenzar con un diseño simple e ir probando nuevos estímulos.

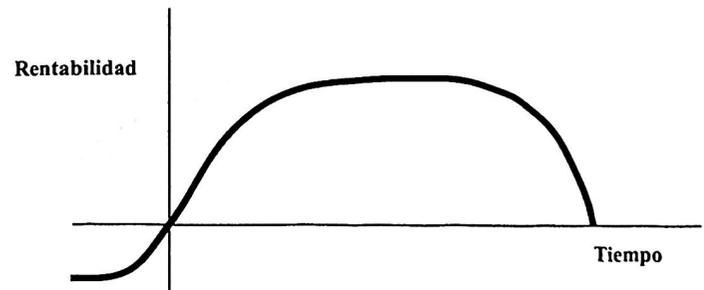
A medida que vayamos avanzando en las páginas de este libro, seguramente usted irá encontrando nuevos objetivos para contemplar en las relaciones con sus clientes. Estos nuevos objetivos requerirán nuevos estímulos para ser incluidos. Es bueno tener la imagen final de la relación que deseamos, pero su implementación debe ser de forma gradual.

4. El ciclo de relación de los clientes con su empresa

Ahora que conocemos los elementos que componen una relación, podemos avanzar en el diseño de estas. Un primer paso es comprender qué «forma» suele tener la relación con los clientes.

Se perciba o no, sus clientes desarrollarán un determinado ciclo a lo largo del tiempo en el vínculo con su empresa. Gráficamente podría verse de esta forma.

Cuadro 3. Ciclo de relación del cliente con la empresa



Fuente: elaboración propia

Vemos cómo la rentabilidad varía a lo largo del tiempo. La relación comienza con una pérdida para su empresa. Esto es lo que habitualmente se denomina costo de captación o adquisición del cliente. Cabe destacar que ese costo suele ser sustancialmente más alto de lo que percibimos a primera vista.

El costo de captación va más allá de los costos de promoción o las comisiones de ventas. Incluye todos aquellos costos que la empresa asume para captar clientes como contar con una red de locales (en parte dedicados a captar) y los procesos administrativos (por ejemplo, análisis de riesgo en servicios financieros o chequeos médicos en casos de empresas de salud).

Posteriormente, los ingresos que los clientes generan crecerán a medida que adquieren más productos o los usan más intensamente. Esto ocurre de manera espontánea: a medida que el cliente permanece, irá conociendo sus distintos productos, aumentará la confianza en su marca y, por lo tanto, su rentabilidad tenderá a aumentar.

Finalmente, en algún momento esa relación se extingue, normalmente debido al abandono (en general indetectado) por parte del cliente.

Ahora bien, en la inmensa mayoría de los casos, este ciclo ocurre de manera espontánea: la empresa no lo percibe ni lo maneja como tal. Volviendo al ejemplo del restaurante, lo que típicamente sucederá es que el establecimiento se esforzará en ofrecer una buena experiencia a sus clientes con la esperanza de que esto promueva el deseo de estos a volver y recomendarlo.

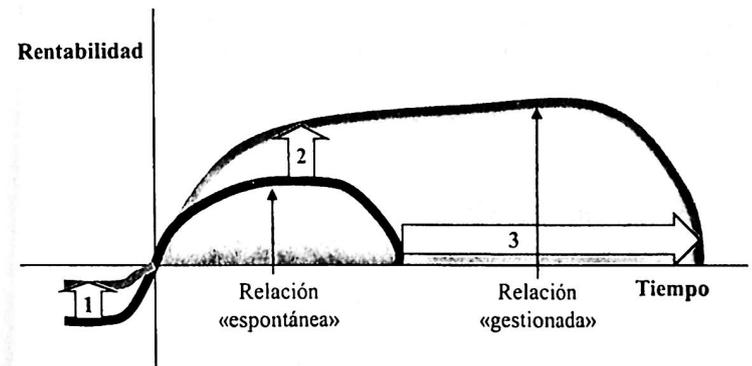
Sin embargo, sigue siendo el cliente quien tiene el control de la relación. Entonces, la relación cliente-empresa es manejada por una de las dos partes: el cliente. Las empresas suelen adoptar una actitud de «retención pasiva», es decir, brindan servicios o productos de calidad con la esperanza de que los clientes los recuerden y deseen volver.

Si bien siempre serán los clientes quienes tengan la última palabra sobre qué y cuándo comprarán (y corresponde que así sea), lo que buscamos es cogobernar la relación. Procuramos incidir en las decisiones de modo que aquel cliente que compró nuestra marca

concentre sus consumos y permanezca con nosotros el mayor tiempo posible. Queremos brindar el estímulo correcto al cliente correcto en el momento correcto, de manera que la relación crezca según lo hayamos previsto. Pasamos así de relaciones «espontáneas» a relaciones «gestionadas».

Veámoslo gráficamente.

Cuadro 4. Impacto de la gestión del ciclo de relación con el cliente



Fuente: elaboración propia

La curva más oscura representa el ciclo típico de relación espontánea de los clientes con su empresa. El trabajo que realizaremos en el manejo de la relación buscará fundamentalmente:

1. Reducir su costo de captación de nuevos clientes.
2. Aumentar la cantidad de productos que cada uno de sus clientes compra a su empresa, así como la intensidad de su uso.
3. Lograr que sus clientes permanezcan durante el mayor tiempo posible con su empresa.

Estos tres efectos están marcados en la gráfica con las flechas numeradas.

Note que el área gris bajo las curvas representa la contribución que cada cliente dejará a su negocio. Nuestro trabajo a lo largo de estas páginas será lograr que cada cliente sea lo más rentable posible y permanezca el mayor tiempo posible. La clave es pasar de relaciones espontáneas a vínculos activamente orientados por su empresa.

Este cambio de perspectiva dota a la gestión de su empresa de una dimensión temporal. Vemos cómo las relaciones se proyectan en el tiempo y cómo podemos desarrollarlas en función de sus objetivos de negocio. Al no hacer esto, las empresas viven únicamente el «ahora». No registran (o al menos no usan) información del pasado ni se proponen objetivos para el futuro de tales relaciones. Un gran desperdicio de oportunidades, ¿no le parece?

5. El valor de sus clientes a lo largo del tiempo

El área gris bajo las curvas muestra el valor que un cliente deja a su empresa a lo largo de los años. Esto suele expresarse mediante el concepto de valor vitalicio del cliente o *lifetime-value* (LTV). Este indicador es clave para la gestión relacional. Nos muestra el ingreso que un cliente nos dejará, no en una interacción, sino a lo largo de toda su relación. Es el valor presente de todos los ingresos actuales y futuros que el cliente generará en su relación.

El valor vitalicio puede ser calculado para un cliente individual, sin embargo, su uso más frecuente es para estimar el valor promedio de los clientes de cada segmento. En ese caso, tomamos el ingreso promedio que generan los clientes de dicho segmento y se multiplica por la duración promedio de dichos clientes con la empresa. Por ejemplo, si los clientes de determinada zona gastan en promedio unos 5.000 dólares en compras de supermercado por año y tienden a comprar en dicho establecimiento en promedio durante cuatro años, entonces su valor vitalicio será de 20.000 dólares.

Este concepto es fundamental ya que nos permite:

- Comprender el verdadero valor de los clientes.
- Saber hasta cuánto estaremos dispuestos a invertir en la captación de un cliente (no deberíamos pagar más que el flujo esperado de ingresos). Esto es especialmente relevante cuando se compran carteras de clientes o en las adquisiciones de empresas.
- Comparar el valor de clientes de diversos segmentos o tipos de clientes y por lo tanto cuánto estaremos dispuestos a invertir en el relacionamiento con cada uno de estos.
- Estimar el impacto de largo plazo de diversas estrategias de marketing. Por ejemplo: cuánto varía el valor de nuestros clientes si lográramos que permanezcan en promedio un año más o si consiguiéramos que cada uno de ellos tuviera un producto más.

El valor vitalicio es una estimación teórica que varía de un cliente a otro y en función de las acciones que la empresa vaya realizando.

Algunas precisiones son necesarias para la estimación del valor vitalicio:

- Debemos definir si estamos trabajando con ingresos brutos o netos. Ambas son factibles. La segunda es preferible, aunque no siempre la información se encuentra disponible. Lo importante es tener siempre presente con cuál de las dos estamos trabajando.
- Otro elemento clave es el valor tiempo del dinero. Claramente no es lo mismo recibir un ingreso hoy que dentro de cuatro, cinco o diez años. Por lo tanto, y esto es particularmente importante para flujos largos, debemos calcular el valor presente de dichos flujos de dinero, descontándolos con la tasa de descuento que habitualmente utilice la empresa.
- Además, debemos establecer si a ese valor del cliente deseamos restar su costo promedio de captación. En general, esta cifra no es relevante en relación al flujo total. Sin embargo, en muchas

ocasiones ocurre que lo que las empresas gastan en captar cliente es mayor que el ingreso que podemos esperar de este. Este ocurre particularmente en la compra de carteras de negocios.

Existe gran variedad de fórmulas de estimación del valor vitalicio de los clientes, de las más simples a las más complejas. A continuación podemos ver una fórmula habitual que considera el ingreso neto (margen), la tasa de descuento de los flujos de ingresos y la duración expresada como porcentaje de retención de los clientes. Es claro que en la medida en que una empresa incrementa su porcentaje de retención es porque está consiguiendo que sus clientes permanezcan durante más tiempo. Como veremos más adelante, es muy sencilla la estimación de la duración promedio en base a la retención.

$$\text{Valor vitalicio} = m \left(\frac{r}{1 + i - r} \right)$$

Donde:

- m es el margen o contribución de un cliente en un año (expresado en moneda corriente).
- r es la tasa de retención de clientes (expresada como porcentaje).
- i es la tasa de descuento de los flujos (expresada como porcentaje).

Por ejemplo, supongamos que los clientes de un determinado segmento generan una contribución anual promedio de 1.000 dólares. A su vez, la tasa de retención es del 80% y la tasa de descuento de los flujos financieros es del 5%. En ese caso, el valor vitalicio será

$$\text{Valor vitalicio} = 1.000 \left(\frac{0,8}{1 + 0,05 - 0,8} \right)$$

En este caso, el LTV será 3.200 dólares. Note el efecto de la tasa de descuento. Si fuera una multiplicación lineal de la contribución anual por la cantidad de años, el resultado sería 4.000 dólares. Esta fórmula muestra el valor presente de los flujos netos que podemos esperar de los clientes de ese segmento en particular.

La estimación del valor vitalicio puede hacerse mucho más compleja del alcance de este libro. Lo importante es comenzar a transitar este camino. Como afirma el dicho: «Es preferible estar vagamente en lo correcto y no perfectamente en lo equivocado». (Puede encontrar modelos más detallados en: «Modeling Customer Lifetime Value», Gupta, S. *et al.* (2006), *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, noviembre de 2006).

A continuación, encontrará un ejercicio de estimación simplificada del valor vitalicio de sus clientes.

Ejercicio 1 de aplicación a su empresa

Cómo calcular el valor vitalicio (LTV) de sus clientes

Valor vitalicio - Life Time Value (LTV)

Una forma simplificada de cálculo del valor vitalicio de sus clientes es tomar el ingreso promedio de los ingresos que estos dejan por año y multiplicarlo por la cantidad de años que en promedio tienden a permanecer.

Ingresos anuales por cliente (en \$):

Puede tomar facturación o utilidad promedio. Recomendamos esta última.

Duración promedio de la relación (en años):

Más adelante veremos una fórmula para el cálculo de la duración de sus clientes. En caso de no contar con ninguna estimación confiable, por ahora use 5 años.

Valor vitalicio del cliente (simplificado):

Surge de la multiplicación de los dos números anteriores (ingresos por años).

Para calcular los ingresos anuales por cliente, puede simplemente dividir su facturación por la cantidad de clientes. Eso puede ofrecer una primera estimación. Sin embargo, si en su cartera de clientes hay segmentos claramente diferenciados con niveles de facturación muy distintos, entonces este análisis debería realizarse separadamente para cada segmento.

Igualmente, si en lugar de trabajar con ingresos brutos por cliente desea hacerlo con utilidad por cliente, puede tomar el porcentaje de utilidad sobre facturación de su empresa y aplicarlo a la cifra de facturación anteriormente discutida. Si lo desea, puede estimar costos de atención diferentes para cada segmento, y usar esos costos diferentes para la estimación del LTV de cada segmento.

En esta primera estimación simplificada del LTV de sus clientes no estamos considerando el valor tiempo del dinero. Por eso, en caso de que la duración promedio que usted está usando para el cálculo sea mayor a tres años, sugerimos aplicar una tasa de descuento a esos flujos de dinero. De esa manera, el LTV que obtendrá será el valor presente de los flujos netos de ingresos que, en promedio, su empresa recibirá de sus clientes.

Dato interesante: pruebe ahora a incrementar ligeramente el ingreso anual por cliente o su duración promedio. Notará que esto tiene un impacto marcado sobre el valor vitalicio, es decir, sobre lo que su empresa recibirá de ese cliente. ¡Los efectos aquí se multiplican! Ya estamos comenzando a ver las monedas...

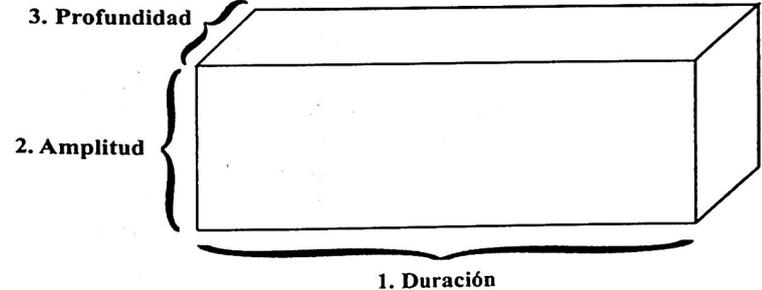
6. Las tres dimensiones de la relación con sus clientes

Si bien son inmateriales, las relaciones tienen algo en común con los objetos físicos: son tridimensionales. En el caso de las relaciones con los clientes, podríamos decir que sus tres dimensiones son:

1. **Duración:** se refiere a la permanencia del cliente en el tiempo, durante cuánto tiempo los clientes continúan comprando en su empresa.
2. **Amplitud:** se refiere a la diversidad de productos que el cliente compra en su empresa, si compra solo un tipo de producto o varias líneas de productos.
3. **Profundidad:** se refiere a la cantidad comprada de cada producto. El producto puede ser uno solo, pero las cantidades pueden variar de forma importante. ¿Compra diez cajas por mes o compra 100?

Podemos representar gráficamente las tres dimensiones de la siguiente manera.

Cuadro 5. Las tres dimensiones de las relaciones con los clientes



Fuente: elaboración propia

Estas tres dimensiones determinan el «volumen» de negocio que el cliente genera a su empresa: esto es, cuántos productos, cuánto de cada uno y durante cuánto tiempo. Por lo tanto, determinan el valor de dicho cliente. Y la suma del valor de sus clientes es el valor de su negocio. En otras palabras, al incrementar estas dimensiones usted está aumentando el valor de su negocio.

Para lograr gestionar estas dimensiones con respecto a la cartera de clientes, es importante tener presente los siguientes principios:

1. El incremento de las dimensiones es una cuestión de foco estratégico. La razón por la que estas dimensiones no son gestionadas es porque no se visualiza el impacto que tienen sobre los resultados. En los próximos capítulos profundizaremos sobre este punto. ¿Conoce hoy su empresa cuál es la duración promedio de sus clientes? ¿Cuántos productos por cliente hay en su cartera? ¿Cuál es el valor promedio de los clientes?

El primer paso, entonces, es medir estas dimensiones y fijarse objetivos al respecto. Por ejemplo: pasar de tres a cuatro productos por cliente o incrementar la duración promedio de cuatro a cinco años.

2. El manejo de la relación es siempre «uno a uno». Independientemente de si su empresa tiene cien, mil o un millón de clientes, el manejo de las relaciones siempre es uno a uno. Buscamos ofrecer el estímulo correcto, al cliente correcto, en el momento correcto según la situación actual y los objetivos planteados para esa relación. Esto no significa que cada mensaje tenga que ser diferente; podemos hacer campañas dirigidas a miles de clientes simultáneamente. Lo importante es que cada individuo reciba la propuesta adecuada en el momento adecuado. Para esto utilizaremos acciones uno a uno. El manejo relacional no es masivo. ¿Qué porcentaje de sus inversiones de comunicación están dirigidos a promoción masiva de su marca y productos y cuánto a acciones uno a uno a sus clientes actuales?

3. Las dimensiones son manejables. Las herramientas para hacerlo están disponibles. El aumento de la duración lo lograremos mediante estrategias de fidelización, tal como lo veremos en el siguiente capítulo. La amplitud y profundidad pueden incrementarse mediante una diversidad de estrategias, tal como veremos en el capítulo sobre Rentabilización. Usted puede elegir qué dimensión promover en la relación con cada uno de sus clientes, con grupos de estos, e incluso para la cartera en su conjunto.

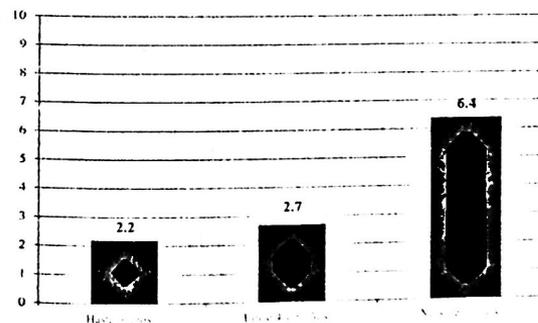
4. Las tres dimensiones interactúan de forma positiva entre sí. Un hecho muy peculiar es que, cuando usted logra aumentar cualquiera de las dimensiones, las otras dos tenderán automáticamente a crecer. Esto es muy positivo ya que multiplica los efectos de sus acciones de marketing y crea un verdadero ciclo virtuoso.

Por ejemplo, en la medida en que logre que sus clientes permanezcan más tiempo, estos además tenderán a comprarle cantidades mayores. Este es un fenómeno sobre el que existe abundante evidencia empírica y soporte teórico. A medida que un cliente permanece más tiempo con un proveedor, más productos tenderá a comprarle.

Esto puede deberse al incremento en la confianza en dicho proveedor, al aumento de la información sobre la variedad de productos que ese proveedor ofrece, o simplemente a que prefiere, por comodidad, concentrar sus compras allí.

Podemos ver un ejemplo de esto en la encuesta que realizamos en MarketingTech a consumidores de América Latina. En el siguiente cuadro puede apreciarse cómo la cantidad promedio de productos contratados en el banco principal aumenta con la antigüedad del cliente.

Cuadro 6. Aumento de la cantidad de productos contratados según permanencia del cliente (clientes bancarios)



Fuente: MarketingTech, Encuesta a consumidores en América Latina-2015.

Lo mismo ocurrirá si la dimensión que logramos incrementar es la amplitud. Cuantos más productos compra un cliente de su empresa, mayores son las probabilidades de permanencia. Cuantos más productos se compran a un proveedor, más difícil resulta abandonarlo.

La conclusión de esto último es de gran importancia para su empresa: la venta cruzada no solamente tiene un efecto obvio desde el punto de vista de la rentabilidad (cuantos más productos compra el cliente, más rentable tenderá a ser en promedio), sino que también tiene un efecto secundario altamente deseable: hará que sus clientes sean más propensos a quedarse. En definitiva, la venta cruzada incrementa sus ingresos de hoy y asegura sus ingresos de mañana. Volveremos sobre este punto en capítulos siguientes.

En nuestra experiencia de consultoría hemos visto este fenómeno repetirse una y otra vez. Cuando usted incremente una dimensión impactará positivamente las otras dos. Estas dos, a su vez, tenderán a impactar nuevamente aquella que inicialmente trabajó. Existe un verdadero círculo virtuoso de sus acciones sobre las dimensiones de la relación con sus clientes.

Hasta ahora hablamos de lo que sucede cuando una de las dimensiones aumenta. Pero debemos tener presente que algo similar ocurre cuando una de las dimensiones disminuye. Cuando un cliente compra cada vez menos productos a la empresa o los usa menos intensamente, podemos inferir que esa relación tenderá a extinguirse. Por lo tanto, debemos detectar aquellos clientes que muestran señales de *desgaste* en la relación, y llevar adelante acciones para evitar que esta disminución en las dimensiones culmine con el abandono.

7. Los productos como herramientas

Hemos visto cómo suele evolucionar la relación de los clientes con su empresa, y cómo es posible manejar las dimensiones de dicha relación. El foco ya no es simplemente la venta de un determinado

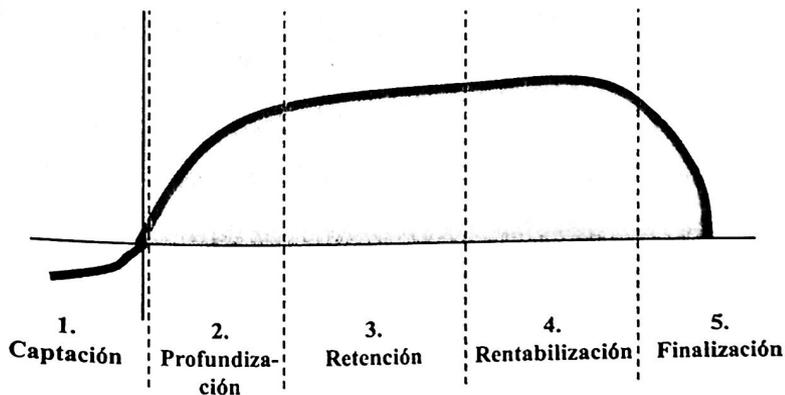
producto, sino maximizar la rentabilidad que cada cliente generará a lo largo del tiempo.

Como vimos en las gráficas anteriores, la relación del cliente describe una curva que transita por diferentes etapas. Parece razonable suponer entonces que los objetivos que nos plantearemos sean diferentes según la etapa de la relación.

Desde esta nueva perspectiva, los productos ya no serán un fin en sí mismo (por ejemplo, vender tantas unidades del producto A). Podemos comenzar a considerarlos como «herramientas» que permiten lograr determinados efectos a lo largo de cada una de las etapas en la relación con nuestros clientes.

A continuación enumeramos cinco etapas típicas de la relación cliente-empresa. El nombre de cada una de ellas refiere a nuestro objetivo en cada fase.

Cuadro 7. Etapas y objetivos en el ciclo de relación con el cliente



Fuente: elaboración propia

1. **Captación:** buscamos reducir el costo de adquisición de nuevos clientes.
2. **Profundización:** procuramos que los clientes que ingresan sean más rentables al incrementar su variedad de productos o la intensidad de uso.
3. **Retención:** deseamos asegurar la permanencia de los clientes que hemos captado y desarrollado en los pasos anteriores.
4. **Rentabilización:** ya contamos con clientes en gran medida estables y rentables; ahora buscamos maximizar ingresos agregando valor a la relación.
5. **Finalización:** generalmente, las empresas no se proponen esto como objetivo (salvo cuando deciden despedir clientes por algún motivo). En el caso de que sea el cliente el que decide irse, la empresa deberá gestionar esta etapa para, de ser posible, revertir la decisión de abandono, lograr mantener el vínculo con el cliente o promover las condiciones para que regrese en el futuro.

Ahora bien, si nuestros objetivos varían a lo largo de la relación, cabe preguntarse: ¿contamos con productos que nos faciliten el logro de los objetivos de cada etapa?

En otras palabras,

1. ¿Qué producto tiene su empresa que facilite la captación de clientes?
2. ¿Tiene algún producto que promueva la profundización de la relación?
3. ¿Cuenta con algún producto que induzca a la permanencia de sus clientes en el tiempo?
4. ¿Ofrece algún producto cuyo objetivo sea incrementar los ingresos que obtiene de sus clientes establecidos?
5. ¿Tiene algún producto que le ayude a retener a un cliente que desea irse?

Si la respuesta a una o más de estas preguntas es negativa, entonces ha detectado una oportunidad: desarrollar productos que ayuden a su empresa a lograr el máximo de sus clientes en cada etapa de la relación.

No tiene por qué ser un producto como tal. Puede tratarse de una propuesta, un tipo de acuerdo, oferta o promoción. Por ejemplo, un contrato de mantenimiento por determinada cantidad de años asociado a la venta de un equipo de nuestra empresa.

Veamos cómo aplicar esto:

¿Tiene usted un producto que facilite la captación de clientes?

Es usual que los bancos envíen tarjetas de crédito sin costo a potenciales clientes. ¿Es filantropía? Ciertamente no. Es una forma de comenzar una relación con un cliente y conocer sus hábitos de pago, como paso previo a ofrecerle otros servicios. La tarjeta sin costo puede suponer una pérdida para el banco, pero se asume como costo de captación de nuevas relaciones. Ese es un producto de captación.

¿Se ha preguntado por qué las empresas de telefonía móvil ofrecen paquetes de ingreso de costo extremadamente bajo y con equipos subsidiados? Acertó: ese es su producto de captación.

La pregunta es: ¿cuenta su empresa con un producto que le facilite la captación de clientes? Recuerde, el objetivo central de este producto no es su rentabilidad, sino su capacidad de atraer nuevos clientes. Si además es rentable, tanto mejor.

Si hoy no cuenta con un producto claro de captación, esta puede ser una oportunidad por desarrollar. Debe ser un producto de bajo riesgo percibido y que resulte atractivo para su público objetivo. Dentro de esta categoría podemos incluir todo aquel producto, propuesta o actividad que facilite el acercamiento de potenciales clientes a su empresa.

¿Tiene su empresa un producto que facilite la profundización de la relación?

Hemos captado al cliente. El siguiente paso es lograr que crezca en la relación con su empresa. Más allá de las acciones que realice para venta cruzada o en profundidad, ¿cuenta su empresa con productos que por su propio diseño promuevan o faciliten el incremento de la cantidad de productos por cliente?

Esto es lo que sucede cuando, por ejemplo, se ofrecen paquetes de productos. Aquel cliente que originalmente había comenzado su relación con una tarjeta de crédito ahora recibe la oferta de un paquete de servicios que incluye caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de débito y crédito en cuenta. El cliente que había contratado la opción básica de telefonía móvil recibe una oferta de mayor cantidad de minutos y datos por mes.

Al ofrecer paquetes de productos se logra que el cliente aumente la dimensión de amplitud, con todas las consecuencias positivas que ya mencionamos que esto tiene.

¿En su empresa hay productos que induzcan a la permanencia de los clientes?

Independientemente de los esfuerzos de retención que hoy realice, el propio diseño de sus productos también puede ayudarlo a que sus clientes permanezcan por más tiempo. Hay productos que por su naturaleza resultan promotores de permanencia. Por ejemplo los seguros y los contratos de mantenimiento, entre otros.

Cuando un banco ofrece a sus clientes financiar compras con su tarjeta en 12 meses sin recargo o un crédito hipotecario está apalancando su permanencia. Cuando la empresa de telefonía ofrece al cliente prepago un nuevo equipo gratis a cambio de un contrato a 24 meses, está promoviendo su permanencia.

¿Qué productos puede usar su empresa para aumentar la rentabilidad de sus clientes?

Sus clientes ya tienden a permanecer. Tenemos ahora la oportunidad de maximizar la rentabilidad de estas relaciones.

Para lograrlo, podemos pensar en nuevos productos e incluso en productos de terceros no competidores. Imaginemos una tarjeta de crédito que ofrece paquetes de viajes financiados, o la empresa de telefonía móvil que vende *laptops* a sus clientes de datos.

Vimos hasta aquí cómo distintos tipos de productos pueden lograr efectos específicos a lo largo de la relación con sus clientes. Es posible que, dependiendo de cuál sea su negocio, algunas de las preguntas anteriores resulten más o menos aplicables. Si la aplicación es evidente, magnífico. Si no lo es, mejor aún. Eso quiere decir que si bien puede ser un poco más desafiante lograrlo, el resultado seguramente sea algo que ninguno de sus competidores haya hecho hasta el momento. Lo más interesante es que luego de hacer este ejercicio usted verá su portafolio de productos desde una perspectiva totalmente distinta.

¡Definitivamente podemos decir otra vez que estamos mirando la otra mano!

El siguiente ejercicio le ayudará en la aplicación de esta perspectiva en su empresa.

Ejercicio 2 de aplicación a su empresa

Identificar los productos para cada etapa del desarrollo de la relación con el cliente

Trabajemos en su empresa. Pensemos en cada una de las etapas del ciclo de relación con sus clientes. Identifique qué productos tiene su empresa que le faciliten el logro de los objetivos de cada etapa. Luego, piense qué nuevos productos podrían lanzarse para facilitar el logro de tales objetivos. Finalmente, imagine qué productos de terceros podrían incorporarse con este mismo fin.

Importante: Este ejercicio debe hacerse separadamente para cada uno de los principales segmentos que atiende su empresa, ya que seguramente los productos sean diferentes.

1. Captación. Objetivo: reducir costos de captación de clientes.

Productos existentes	Productos nuevos	Productos de terceros
----------------------	------------------	-----------------------

2. Profundización. Objetivo: promover la actividad de los clientes.

Productos existentes	Productos nuevos	Productos de terceros
----------------------	------------------	-----------------------

3. Retención. Objetivo: incluir permanencia de los clientes.

Productos existentes	Productos nuevos	Productos de terceros
----------------------	------------------	-----------------------

4. Rentabilización. Objetivo: aumentar ingresos de clientes actuales.

Productos existentes	Productos nuevos	Productos de terceros
----------------------	------------------	-----------------------

5. Finalización. Objetivo: mantener al cliente que manifiesta su intención de abandono.

Productos existentes	Productos nuevos	Productos de terceros
----------------------	------------------	-----------------------

8. Senderos de relación

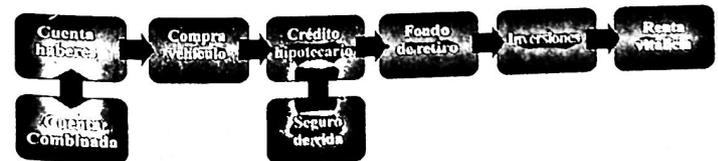
A partir del ejercicio anterior vemos claramente cómo comienza a emerger una secuencia lógica de productos por los que sería deseable que transitara la relación con todo cliente de un determinado segmento. Podemos denominar esto «senderos de relación».

Estos senderos suponen un paso clave en el diseño de la relación que deseamos con nuestros clientes. Para diseñar los senderos podemos pensar en las etapas que vimos anteriormente: iniciamos con un producto de captación, para posteriormente ofrecer productos que permitan profundizar, retener y rentabilizar. Estos senderos serán la columna vertebral de la relación.

Los productos que elijamos y su ordenamiento dentro del sendero generalmente se vincularán con el propio desarrollo del cliente. Así, por ejemplo, vemos a continuación un sendero de relación con un cliente de clase media en servicios financieros. Note cómo en este caso los productos reflejan las etapas del ciclo de relación vistas anteriormente, así como el ciclo vital de la propia persona.

Vea que estamos comenzando a diseñar cómo deseamos idealmente que sea la relación con un cliente de determinado segmento. En este caso particular, el sendero prevé un vínculo por décadas que abarca toda la vida del cliente. De esta manera, buscamos obtener todo ese potencial de actividad y evitar que nuestros propios clientes procuren estas soluciones de empresas competidoras.

Cuadro 8. Ejemplo de sendero de relación en servicios financieros (segmento clase media)



Fuente: elaboración propia.

Algunos aspectos relevantes en el diseño de senderos de relación:

- El diseño debe basarse en necesidades de los clientes en el tiempo. A partir de ahí definiremos qué secuencia de productos se ofrecerán.
- Como consecuencia de lo anterior, queda claro que el diseño de senderos siempre debe realizarse por segmento o tipo de cliente. Dado que cada segmento tendrá necesidades diferentes, tenderá a comprar productos diferentes y por ende su sendero será distinto.
- Muchas veces las necesidades de los clientes pueden detectarse al inicio o en etapas sucesivas de la relación. Por ejemplo, el banco Wells Fargo cuenta con un cuestionario estándar para relevar las necesidades financieras de los clientes en el momento del inicio de la relación. Esto permite que la institución sepa cómo caracterizar y «de qué hablarle» al cliente. El mismo efecto tienen los *wish list* de las tiendas en línea. Los segmentos muchas veces no están claramente asociados a las características demográficas de los clientes, sino más bien a sus intereses.
- La duración del sendero variará enormemente según la naturaleza de su negocio. Junto con un laboratorio farmacéutico, diseñamos un sendero de relación con los médicos durante toda su vida profesional e incluso luego de su jubilación. Por otra parte, puede haber senderos de pocos años, tal como veremos en el ejemplo de Volvo más adelante.
- Además de los productos, es posible y deseable incluir en el sendero aquellos acuerdos, actividades o elementos que se consideren relevantes en la relación. Por ejemplo, con una marca de productos de consumo masivo diseñamos el sendero de relación con los pequeños comercios. Fuera de los distintos tipos de productos, este incluía acuerdos por los que en determinado momento la marca pagaba nuevas marquesinas a cambio de mejoras en la exhibición. Para un laboratorio diseñamos un sendero que incluía numerosas actividades de vinculación con los médicos.

- El diseño de los senderos debe ser periódicamente revisado a medida que las condiciones del mercado, las necesidades de los clientes y los propios productos de la empresa van cambiando.
- Los senderos ofrecen una guía para toda la organización sobre qué deseamos lograr en la relación con nuestros clientes. Ofrece una misma *partitura* para que todos los miembros de la organización sepan qué buscamos lograr en cada momento de la relación con sus clientes. Así, el área de marketing sabe qué ofrecer a cada cliente según la etapa en la que se encuentra. Por su parte, el ejecutivo sabe qué producto ofrecer como forma de hacer que sus clientes avancen en este proceso.
- Naturalmente, el sendero es algo orientador pero no obligatorio. De ninguna manera significa que no podamos vender el producto que el cliente solicita aunque no haya comprado los anteriores.

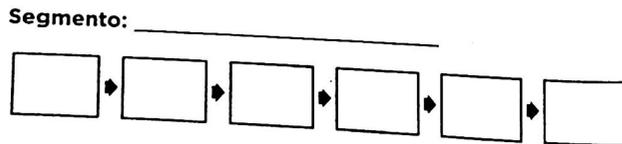
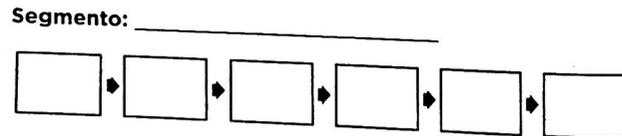
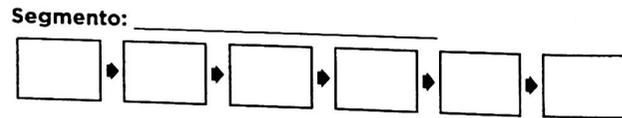
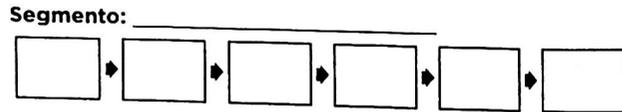
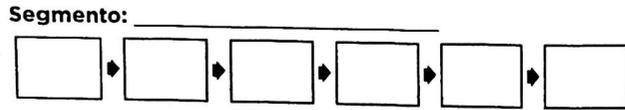
Los senderos de relación son particularmente aplicables a empresas con un número relativamente acotado de productos. Cuando una compañía ofrece decenas, miles o decenas de miles de productos, entonces pueden no ser la herramienta más adecuada. Algo similar sucede con empresas en las que la relación no tiene un patrón claro de crecimiento o se trata de ciclos muy cortos. Veremos otros mecanismos para esto cuando analicemos la rentabilización de clientes más adelante.

En el siguiente ejercicio usted podrá diseñar los senderos de relación para su empresa. Vea que está diseñando relaciones: cómo desearía que fuera en vínculo con sus clientes a lo largo del tiempo: una relación ideal. No está diseñando productos. En todo caso, este ejercicio puede mostrarle necesidades de nuevos productos que mejorar o desarrollar al máximo esta relación.

Ejercicio 3 de aplicación a su empresa

Diseñar senderos de relación

Piense a continuación en los principales segmentos que su empresa atiende. Para cada uno de estos segmentos, identifique las necesidades de sus clientes en el tiempo y diseñe los senderos de relación correspondientes.



Vea cuántos productos incluyó en cada sendero. En la actualidad, ¿cuántos productos tienen los clientes en promedio con su empresa? Seguramente exista una gran oportunidad de crecimiento en la actividad de estos con su marca.

9. Cómo diseñar una relación

Al diseñar los senderos definimos los objetivos que buscaremos en la relación con cada uno de los segmentos de clientes. Es hora de transformar dichos objetivos en acciones. Debemos diseñar el conjunto de interacciones orientadas a lograr que los clientes, sin importar cuántos sean, *transiten* por los senderos que definimos. Diseñaremos, por lo tanto, una relación, con todos los componentes que vimos al inicio de este capítulo.

Ahora bien, ¿cómo se diseña una relación? ¿Cómo plasmar algo tan etéreo en una hoja de papel? Las formas de *dibujar* una relación pueden ser muchas. Posiblemente usted pueda crear su propia manera de hacerlo. Lo más importante no es cómo se diseña, sino que efectivamente exista un diseño.

Comencemos por nuestros objetivos de ventas con nuestros clientes. Como dijimos, toda relación encierra objetivos. Los nuestros serán que cada cliente tenga el mayor número posible de productos con su empresa. Para esto, podemos partir del sendero de productos. Ese es el corazón de la relación que estamos diseñando.

Una vez establecido qué queremos ofrecer, debemos determinar a qué cliente y en qué momento. Para esto, definiremos qué condiciones deben cumplir los clientes para que se les ofrezca el siguiente producto en el sendero. Obviamente no queremos ofrecer todo a todos.

Para seguir con nuestro ejemplo del sendero de productos financieros, a quienes tengan buen cumplimiento en su cuenta combinada en los últimos seis meses y que hayan declarado ingresos mayores a determinado monto, les contactaremos para ofrecer el crédito de vehículo. A su vez, quienes tengan buen cumplimiento en el uso de dicho producto, manejen un saldo promedio mayor a un determinado monto y tengan más de 30 años de edad se les ofrecerá el crédito hipotecario.

Estos son ejemplos de lo que se denominan «reglas de negocio». Estas son reglas que hacen que toda vez que un cliente cumpla con las condiciones establecidas se le haga llegar el estímulo correcto. De esta manera, no importa la cantidad de clientes que tengamos, podremos manejar la relación con todos ellos, de forma individualizada, haciendo la oferta correcta en el momento correcto.

La habilidad del área de marketing ya no residirá tanto en la planificación de grandes campañas masivas que se pautarán durante un determinado periodo, sino más bien en pensar reglas de negocio inteligentes que hagan que el cliente adecuado reciba el estímulo adecuado en el momento adecuado, con el objetivo de mantenerlo y hacerlo avanzar en la relación con la empresa.

Estas reglas también suelen conocerse como «gatillos» y dan lugar a lo que se conoce como el «marketing basado en gatillos» o *trigger-based marketing*. A este tipo de actividad generalmente se le denomina «automatización de marketing», esto es, la programación en algún sistema de estímulos uno a uno que se emiten de manera automática toda vez que un cliente reúne las condiciones preestablecidas en la regla.

En nuestro ejemplo, todas las reglas se referían a condiciones para el ofrecimiento de un producto. También pueden pensarse reglas que busquen evitar que una relación se enfríe. Por ejemplo, contactar a clientes que han pasado más de determinado tiempo sin realizar compras o que han caído significativamente en su actividad con nosotros.

Pueden ser también acciones puramente de reconocimiento y vinculación; por ejemplo, programamos contactar a un cliente al año de haberle entregado su auto nuevo o cuando cumple determinada cantidad de años como cliente de la firma.

Un excelente ejemplo de diseño de relación lo ofrece Volvo España. A partir de sus investigaciones, la empresa detectó que los clientes particulares mantenían su vehículo, en promedio, durante seis años. A partir de este dato se diseñó la secuencia de contactos que habrían de tenerse, con dos objetivos clave:

- Lograr que luego de los seis años el cliente volviera a comprar un Volvo.
- Incrementar la rentabilidad de los clientes durante esos seis años ofreciéndoles una variedad de productos y servicios de la marca.

Lo que vemos en el siguiente cuadro son los estímulos previstos a partir del momento en que cada cliente recibe su nuevo Volvo. Desde ese instante, se dispara una secuencia de comunicaciones individualizadas que buscan que el cliente transite por el sendero previsto. Implícito en el diseño de relación, vemos que existe un sendero de productos que incluye seguros, servicios varios y revisiones mecánicas.

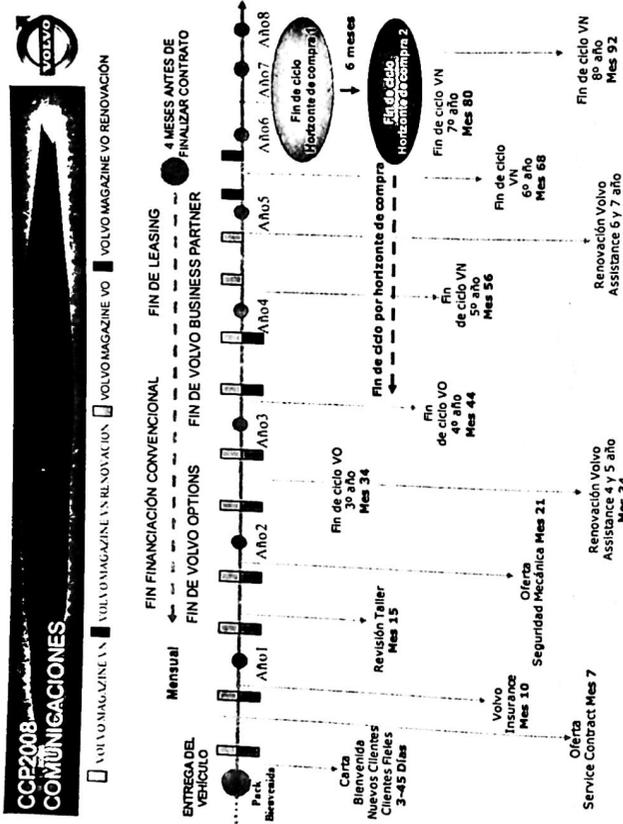
Se evidencia una relación claramente diseñada que se inicia en el momento de la entrega del vehículo y que luego es seguida por el ofrecimiento de una serie de propuestas complementarias y de actividades que buscan mantener al cliente «cerca» de la marca. Note que el diseño de la relación (y las correspondientes reglas de negocio) puede incluir más que propuestas comerciales. Puede incluir envíos de información, participación en actividades, entre muchas otras.

En esta parte del plan de relación de Volvo, vemos únicamente estímulos basados en el tiempo transcurrido desde la entrega del vehículo. En realidad, el diseño de la relación de Volvo tiene en cuenta muchos otros factores, entre ellos el valor de cada cliente. Por ejemplo, un mismo mensaje puede enviarse por mecanismos de mayor o menor costo para la empresa según sea el valor del cliente en cuestión.

Las condiciones «gatillo» de su empresa pueden ser de cualquier tipo y no tienen por qué necesariamente asociarse al tiempo transcurrido en la relación. Tan solo a título de ejemplo podemos mencionar:

- Clientes que han caído más de determinado porcentaje en actividad.
- Clientes que no han realizado compras en más de 90 días.

Cuadro 9. Diseño de relación con clientes de Volvo España



Fuente: Volvo

- Clientes que han comprado el producto A y no han comprado el producto B.
- Clientes que usaron el producto C en el pasado y no lo tienen en la actualidad.
- Clientes que cumplen X años en su relación con la empresa.
- Clientes que han incorporado nuevas categorías a sus compras.
- Clientes que han manifestado más de determinada cantidad de quejas o reclamos en los últimos 90 días.
- Y miles de otras posibles condiciones relevantes en la relación entre su empresa y sus clientes.

Cada una de estas condiciones disparará un estímulo preestablecido. Por ejemplo, cuando un cliente pasa más de 90 días sin realizar compras, recibe un catálogo en su domicilio.

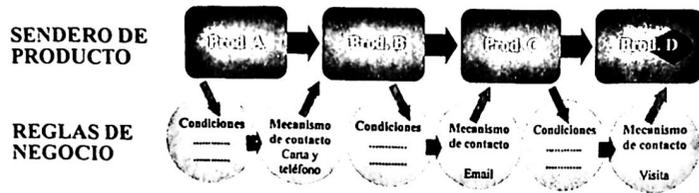
El diseño de las reglas de negocio puede estar basado en la intuición o nuestra experiencia sobre qué debe ofrecerse a quiénes. Los estudios de información del cliente a lo largo de la relación también pueden orientar en este sentido. Los modelos de minería de datos son poderosas herramientas en este sentido ya que nos permiten saber, por ejemplo, qué clientes tendrán mayor propensión a comprar qué producto.

Un elemento importante es el testeo de las reglas de negocio. Por ejemplo, los estímulos pueden emitirse a un grupo determinado de clientes y comparar los resultados con un grupo de control. Esta es una de las numerosas maneras de ir mejorando el diseño de las reglas y los estímulos que se realizan.

Como dijimos, el diseño de la relación puede centrarse en el sendero previsto para cada segmento. En ese caso, el diseño de las reglas de negocio buscará que los clientes efectivamente transiten el sendero diseñado. Se especificarán las condiciones que debe cumplir el cliente para que se le ofrezca el producto siguiente, así como el mecanismo de contacto por emplear.

A modo de ejemplo:

Cuadro 10. Relación basada en un sendero de productos con reglas de negocio y mecanismos de contacto



Fuente: elaboración propia

Ejercicio 4 de aplicación a su empresa

Diseño de reglas de negocio para la relación con sus clientes

Anteriormente, usted diseñó los senderos de relación para distintos segmentos de clientes de su empresa. Ahora, tomando uno de esos segmentos, diseñe reglas de negocio que *disparen* el estímulo correcto al cliente correcto, para de esta manera lograr los objetivos de amplitud y permanencia en la relación con sus clientes.

Las reglas de negocio siempre tienen la forma: «Si x entonces y», es decir, toda vez que un cliente cumpla con determinadas condiciones, se efectuará determinada acción, como se muestra en el ejemplo. Note que lo habitual es que la regla involucre el cumplimiento de varias condiciones simultáneamente para que se emita el estímulo. La correcta selección de estas condiciones es clave como modo de asegurar que estemos llegando al cliente correcto y en el momento correcto. Este es un primer ejercicio de aplicación. Seguramente, en su empresa surgirán muchas más reglas para orientar las relaciones con sus clientes.

Regla de negocio (ejemplo)

Condiciones:

Si facturación del cliente cae más de un 30 % en relación a igual mes del año anterior

Estímulo:

Llamada y visita por parte del Ejecutivo de Cuenta

Primeras reglas de negocios para su empresa segmento:

Condiciones:

Estímulo:

Condiciones:

Estímulo:

Condiciones:

Estímulo:

10. Cómo implementar la relación diseñada: actuación y medición

Una vez que hemos definido los objetivos en la relación y los mecanismos para gestionarla, el siguiente paso es su implementación.

Obviamente esto dependerá de la naturaleza de su negocio y su cartera de clientes. Sin embargo, cabe mencionar que hoy contamos con una enorme variedad de herramientas que pueden ayudarnos a emitir el mensaje correcto al cliente correcto y en el momento correcto. De hecho, nunca en la historia del marketing hubo tal disponibilidad de herramientas para gestión de contactos con clientes como las que tenemos hoy.

Deliberadamente hemos evitado entrar en la discusión sobre las funcionalidades de tal o cual solución de CRM. Eso ya no es un problema. El problema aún reside fundamentalmente en la falta de modelos que orienten el diseño y la implementación de las estrategias de negocio. Y eso es precisamente lo que busca hacer la metodología de las 6R.

Las reglas y los estímulos asociados a cada una de ellas serán típicamente cargados en un programa de gestión de contactos o campañas. Es importante que en el momento de evaluar una solución tecnológica su empresa se asegure de que admita la programación sencilla de reglas de negocio para campañas y que le permita a su gente experimentar diferentes acciones.

Los programas de CRM también ofrecen los mecanismos para medir la respuesta generada por cada una de las acciones, con lo que usted podrá ir depurando las reglas y depurando los estímulos que sirven de los que no son efectivos.

Esto tampoco le debe llevar a pensar que sin un CRM es imposible implementar este tipo de estrategia. Sin duda la tecnología ayuda, pero lo fundamental es tener claridad sobre las acciones que se desean realizar sobre la cartera de clientes y con qué objetivos. Las herramientas son una ayuda, no una condición ni un fin en sí mismo.

El elemento más importante es el diseño mismo, que su empresa defina qué pretende en la relación con sus clientes. Por eso, comencemos a hacerlo ya. En el siguiente ejercicio, usted encontrará una pauta para el diseño de dicha relación.

Ejercicio 5 de aplicación a su empresa

Diseño de la relación con sus clientes

Ahora que diseñamos el sendero de producto y contamos con algunas reglas de negocio para su empresa, podemos comenzar a *dibujar* la relación con sus clientes. Idealmente, deberíamos incluir los productos y su sendero, así como reglas que dispararán las acciones. También, podríamos incluir acciones «correctivas» para aquellos clientes cuya relación esté cumpliendo con el diseño deseado por la empresa.

Necesitamos un primer diseño. A medida que vayamos avanzando en los distintos capítulos veremos cómo surgirán nuevos objetivos y actividades de relación.

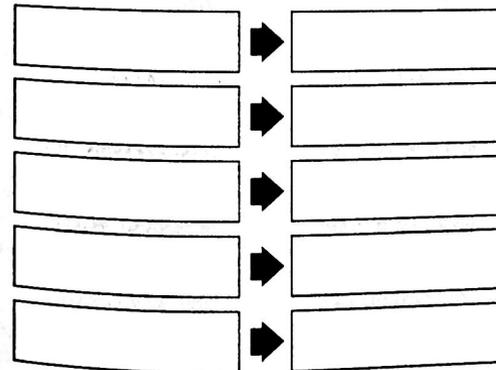
Segmento: _____



Estímulos
basados en
tiempo

Condiciones:

Estímulos:



Estímulos basados en condiciones

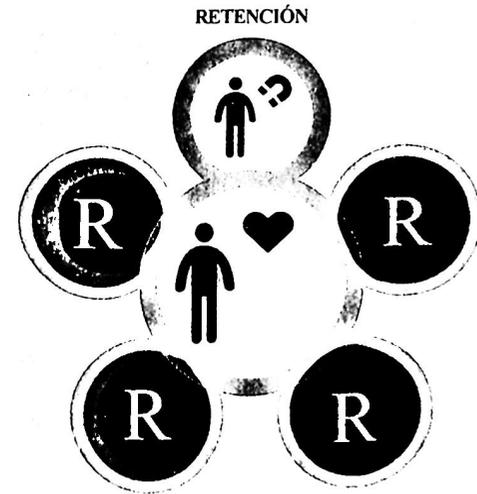
Síntesis para la acción

- Debemos pasar de relaciones «espontáneas» a «gestionadas». ¿Su empresa busca gestionar activamente la relación con sus clientes o se centra en ofrecer un buen producto o servicio con la expectativa de que sus clientes espontáneamente deseen volver?
- Una relación es mucho más que una secuencia de contactos. Implica también objetivos de largo plazo, interacciones y mecanismos de control que permitan conducir la relación con nuestros clientes hacia el cumplimiento de dichos objetivos.
- El conjunto de la actividad de un cliente en el tiempo podemos medirla mediante el indicador de valor vitalicio del cliente. Este nos muestra cuánto vale realmente una relación. Permite comparar el valor de largo plazo de clientes o segmentos así como estimar el impacto que tendrán nuestras acciones en el tiempo. ¿Sabe su empresa cuánto valen sus clientes en el tiempo?
- Las prioridades en la relación con cada cliente pueden ir variando a lo largo del tiempo, a medida que vamos avanzando en la relación con este. La pregunta es: ¿contamos con productos que nos ayuden a lograr nuestros objetivos en cada etapa de la relación con nuestros clientes?
- Una forma de expresar nuestros objetivos con los clientes en el tiempo a través de un «sendero de relación». El sendero incluirá todos los productos que deseamos que el cliente compre en el tiempo, así como también todos aquellos elementos relevantes que entendemos que deban ocurrir a lo largo de esa relación.
- La forma en que buscaremos que nuestros clientes transiten por el sendero de relación es mediante acciones uno a uno, basadas en reglas de negocio que indican qué debe decirse a qué cliente en qué momento.
- Estas reglas de negocio y las acciones que disparan pueden testarse y medirse en su efectividad mediante grupos de control. De esta manera, su empresa podrá mejorar constantemente los estímulos que utilice así como el diseño mismo de la relación con sus clientes.

2

Cómo incrementar la RETENCIÓN de sus clientes en el tiempo

«El tiempo es dinero».
Benjamin Franklin



Idea fundamental:

La rentabilidad de su empresa depende más de su capacidad de retener que de captar clientes.

Imagine una muy peculiar variante del fútbol. Una en la cual el arco rival es visible, pero el propio no. Ambos equipos enfrentados juegan bajo las mismas condiciones: ven el arco contrario, pero no tienen noticias del suyo propio.

Al finalizar el partido, el periodista entrevista al director técnico de uno de los equipos, el cual se encontraba exultante junto con sus jugadores por los tres goles que su equipo había marcado y por la efectividad de la estrategia que había propuesto para el encuentro.

El periodista, con gesto de extrañeza, le replica: «Pero señor, su equipo acaba de perder. El equipo rival anotó cuatro tantos».

Esta es una situación absurda que jamás esperaríamos que ocurriese en la realidad... Sin embargo, en los negocios sucede todos los días.

Las empresas suelen poner un enorme foco en sus estrategias de atracción de clientes e invierten la mayor parte de sus presupuestos de marketing en ello. Fijan sus metas en cantidad de nuevos clientes, cuentas y productos vendidos. Sin embargo, parecen no prestar igual atención a los clientes perdidos. Son pocas las empresas que incluyen entre sus KPI indicadores de retención. Vemos con claridad lo que vendemos, pero no lo que dejamos de vender.

Esta preponderancia de la captación sobre retención es comprensible, dado que la relación entre ventas y rentabilidad es inmediatamente intuitiva. Por su parte, el impacto de la retención no resulta tan evidente.

Un motivo quizás más importante por el que las empresas no suelen monitorear su retención de clientes (o su contraparte, el abandono) es porque su atención está puesta en los productos y no en las relaciones con sus clientes ni en su duración.

Paradójicamente, las investigaciones demuestran que la capacidad de retención de clientes tiene un mayor impacto sobre el resultado que la participación del mercado o la economía de escala de la empresa (Reichheld, 1996).

Tal como demostró el profesor Frederick Reichheld (op.cit.) de la Universidad de Harvard, mejoras de apenas un 5% en la capacidad de retención de clientes de una empresa pueden generar incrementos dramáticos en los resultados, entre un 25% y un 100% según el sector. Denominó a esto el «efecto lealtad»¹, y resultará fácilmente verificable en su negocio. Como veremos, la rentabilidad de las empresas depende más de su capacidad de retener que de captar clientes.

Cuando nuestra mirada está centrada en los productos, toda esta parte de la realidad se nos escapa por completo. Una vez más, se evidencia la importancia de «seguir la otra mano».

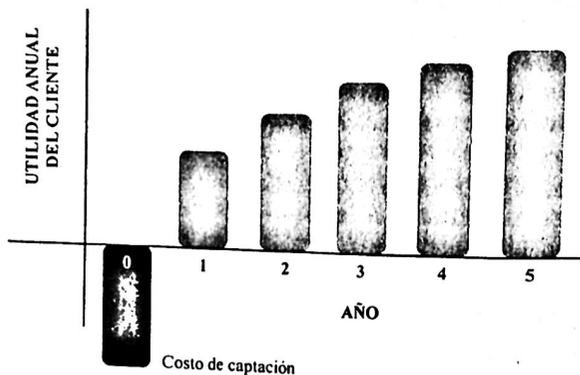
1. ¿Cuánto le costará el abandono de clientes este año? Se sorprenderá...

Al enfocarse en el fenómeno de las relaciones, introduciendo la variable «tiempo» en su gestión, una perspectiva totalmente diferente emerge sobre su empresa.

Analicémoslo en el siguiente cuadro hipotético sobre la rentabilidad de los clientes en el tiempo (más adelante lo analizaremos con los números de su negocio). Vemos una primera barra negativa que corresponde al costo de captación, del que ya hablamos anteriormente. Imaginemos que ese es el costo de captación promedio de su empresa; se incluyen en él no solo las inversiones de marketing, sino lo necesario para adquirir y comenzar la relación con un cliente. Esto puede incluir costos administrativos, operativos, análisis del cliente, estudio de riesgo, entre muchos otros.

Tal como viéramos en la Introducción, podemos esperar que la rentabilidad vaya en aumento año tras año. A medida que pasa el tiempo, el cliente tenderá a tener más productos de su empresa y a utilizarlos de forma más intensa. De hecho, usted puede comprobar esto fácilmente ordenando su cartera de clientes por antigüedad. Verá cómo, en promedio, los clientes tienden a ser más rentables cuanto más tiempo llevan con su empresa.

Cuadro 11. Evolución de la rentabilidad promedio del cliente



Fuente: elaboración propia

También vemos que el costo de captación supera la contribución esperable de un cliente en el primer año. Esta situación es muy frecuente; dependiendo del rubro, a las empresas les toma entre uno y dos años recuperar el costo de captación.

La conclusión ahora se hace evidente: si un cliente permanece menos de un año, la empresa de nuestro ejemplo perdió dinero: gastó más en generar esa relación que lo que esta efectivamente le dejó.

Imaginemos que tenemos dos empresas, ambas en el mismo rubro y con igual cantidad de clientes, con una única diferencia entre sí: una retiene a sus clientes, en promedio, durante un año y la otra lo hace durante cinco años.

Ambas tendrán aproximadamente la misma facturación, e incluso la misma participación de mercado. Sin embargo, la primera perderá dinero mientras que la segunda será muy rentable. ¿Por qué? Porque la última aprovecha todo el potencial de sus clientes y logra amortizar sus costos de captación, mientras que la primera tiene que invertir constantemente en reponer aquellos que pierde.

Por lo tanto, para la inmensa mayoría de las empresas no basta con que el cliente realice una compra; es necesario que permanezca durante cierto tiempo para que sea una relación rentable. Esto es lo que hace que la rentabilidad de las empresas dependa más de su capacidad de retener que de captar clientes.

Ahora veamos cómo calcular el costo del abandono en su empresa. Para esto, comencemos analizando un caso real. Se trata de una empresa en el área de la salud para la que hemos trabajado durante varios años.

Esta empresa de servicios contaba con 110.000 clientes que abonaban una mensualidad, generando una facturación anual de 55 millones de dólares. Por lo tanto, el ingreso anual medio por cliente es de 500 dólares. En 2011 tuvo una tasa de abandono del 13,6%, lo que implica que sus clientes permanecen en promedio algo más de seis años. Vea los recuadros «Cómo calcular la tasa de abandono de su empresa» y «Cómo calcular la duración de la relación con sus clientes».

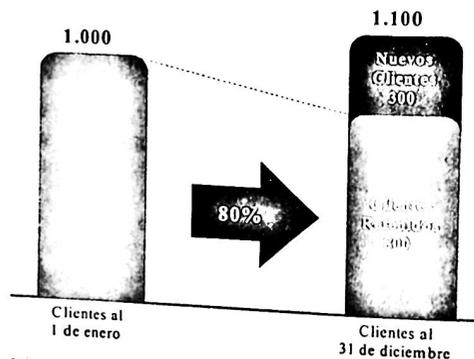
Cómo calcular la tasa de retención de clientes de su empresa

La tasa de retención (o su inverso, la tasa de abandono) es un elemento crítico para la rentabilidad de su empresa, ya que determina el tiempo promedio que sus clientes permanecerán y, por lo tanto, cuánto valor recibirá de estos. Recuerde que el valor vitalicio de sus clientes es precisamente el valor presente de los flujos de ingresos netos que sus clientes dejarán a lo largo del tiempo.

Para calcular la tasa de retención debe tomar la cartera de clientes activos de su empresa en un determinado momento y establecer cuántos de esos mismos clientes permanecen activos un año después. Supongamos que al 1 de enero la empresa tiene 1.000 clientes. Al 31 de diciembre permanecen 800 de esos clientes y 200 se perdieron. Paralelamente, la empresa creció como fruto de la captación de 300 nuevos

clientes. Por lo tanto, actualmente tiene 1.100 clientes. Los nuevos clientes no interesan para este análisis. Tomaremos únicamente el porcentaje de los clientes iniciales que permanecieron. En este ejemplo, si bien la empresa tuvo un 10% de incremento en el tamaño de su cartera, tuvo un 80% de retención y un 20% de pérdida de clientes.

Cuadro 12. Cálculo de la tasa de retención (clientes retenidos sobre clientes totales en un periodo de un año, caso real)



Fuente: elaboración propia.

Con frecuencia, las empresas miran únicamente la variación del volumen de su cartera (en este caso, un crecimiento del 10% al pasar de 1.000 a 1.100 clientes) sin percibir que este número puede estar escondiendo una pérdida muy significativa de clientes.

Para este análisis es necesario definir qué significa que un cliente está «activo». Esto variará de una empresa a otra. Por ejemplo, puede considerarse como tal todo cliente que haya realizado una compra en los últimos tres meses. La clave está en que el mismo criterio sea utilizado para determinar tanto el stock inicial de clientes, como los que se consideran activos 12 meses después.

Cómo calcular la duración de la relación con sus clientes

Ahora que hemos calculado la tasa de retención, podemos establecer la duración promedio de la relación con los clientes. Intuimos que cuanto mayor sea la tasa de retención (o menor la de abandono), mayor será la permanencia promedio de los clientes. Efectivamente, así es.

Podemos estimar la duración promedio que tienen los clientes a partir de la tasa de retención y pérdida, mediante la siguiente fórmula.

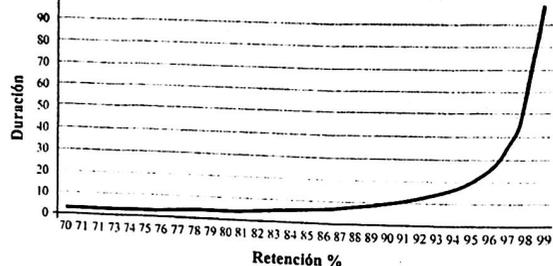
$$\text{Duración} = \frac{\% \text{ Retención}}{\% \text{ Pérdida}}$$

Vemos que la duración de la relación es igual al porcentaje de retención dividido entre el porcentaje de pérdida. Volviendo al ejemplo anterior, habíamos estimado un 80% de retención anual, lo que supone un 20% de pérdida. Por lo tanto, 80% dividido entre 20% es igual a 4. En síntesis, dados estos niveles de retención anual, podemos estimar que nuestros clientes están permaneciendo, en promedio, durante cuatro años.

Vea que el resultado queda expresado en años dado que utilizamos porcentajes de retención y pérdida anuales. Si hubiéramos estimado retención y pérdida mensual, entonces esta fórmula arrojaría la cantidad de meses que en promedio los clientes permanecen. La práctica más frecuente es la medición anual, aunque hemos trabajado con empresas que monitorean tasas mensuales de abandono.

Note que las mejoras que usted logre en el porcentaje de retención generarán impactos exponenciales en la permanencia de sus clientes, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 13. Duración de la relación con los clientes en función de la retención



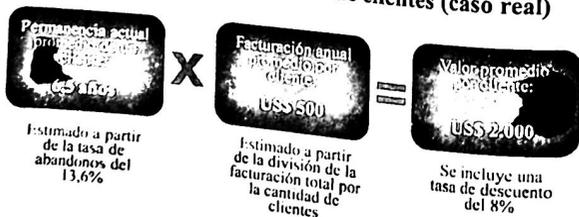
Fuente: elaboración propia.

Seguramente, si nos dijeran que nuestra empresa tiene una tasa de abandono del 13,6%, no nos alegraría pero tampoco nos alarmaría particularmente. De hecho, es frecuente que las empresas tengan entre un 25% y un 30% de abandono anual, según su rubro.

Estimemos cuánto le está costando a la empresa esa tasa de abandono.

El primer paso consiste en averiguar cuánto vale un cliente. Calcularemos su valor vitalicio o *life-time value*, tal como lo vimos antes. Una estimación simple podría ser:

Estimación del valor vitalicio de clientes (caso real)



Vemos que el valor presente de los flujos de ingresos que en promedio deja un cliente es de 2.000 dólares. Nótese que estamos usando cifras de facturación. Dado que esta empresa tiene un 20% de margen sobre facturación, podemos afirmar que el valor vitalicio, en términos de la contribución, que esperamos de un cliente es de 400 dólares (20% de 2.000 dólares).

Ahora que sabemos lo que valen los clientes de la empresa tanto en términos de facturación como de contribución, calculemos cuánto está costando el nivel actual de abandono.

Estimación del costo de abandono de clientes (caso real)



Vemos que el 13,6% que no despertaba mayor inquietud produce una pérdida de ingresos cercana a los 30 millones de dólares al año.

Probablemente usted se pregunte por qué estamos cargando toda esta pérdida en un año, si en realidad dijimos que era el valor del cliente en el plazo de más de seis años. La respuesta es simple: esta tasa de abandono hace que este año no solo dejemos de percibir los ingresos de los clientes que abandonan ahora, sino que dejamos de percibir también los ingresos de los clientes que abandonaron el año anterior, el anterior al anterior y así sucesivamente por más de seis años. Para efectos de esta estimación suponemos que la tasa de abandono se ha mantenido estable en el tiempo.

El fenómeno del abandono ocurre de forma permanente y muchas veces no detectada por la empresa. Es interesante que si bien sus efectos son enormes, no solemos percibirlos. ¿Por qué? En gran medida porque «siempre ha estado ahí». Es similar a la fuerza de

gravedad: ejerce una influencia notable sobre nosotros, pero no nos percatamos porque siempre «ha estado ahí». Simplemente nos cuesta imaginar un escenario sin gravedad.

Al mover nuestra atención de los productos a las relaciones, comienzan a revelarse oportunidades enormes con las que siempre convivimos, pero que quizás no dimensionamos o no percibimos directamente. Le invito a analizar esto en su negocio. Vea el recuadro «Calcular el costo de abandono en su empresa».

El enorme impacto del abandono de clientes sobre la rentabilidad de la empresa puede llevarnos a pensar que debemos eliminarlo por completo. Es decir, que deberíamos apuntar a lograr una tasa de abandono del 0%. Este es un error que hemos visto en numerosas ocasiones.

Este objetivo con seguridad resultará contraproducente. En condiciones normales, alcanzar un 0% de abandono implica costos que lo vuelven antieconómico. Lograrlo probablemente implique que su empresa entregue un nivel de valor o maneje precios tan bajos con relación a sus competidores, que simplemente no la hagan viable en el mediano plazo.

Sumemos a eso el hecho de que siempre habrá abandonos imposibles de evitar, tales como el fallecimiento de clientes individuales o el cierre de empresas clientes. Por lo tanto, en condiciones normales, la meta de eliminar el abandono por completo resultará imposible de alcanzar.

Debemos fijarnos metas de retención que maximicen nuestros resultados. La situación en la mayor parte de las empresas es que su tasa de abandono admite claras reducciones con un potencial enorme de impacto en su rentabilidad.

Ejercicio 6 de aplicación a su empresa

Calcular el costo del abandono en su empresa

Aquí puede estimar cuánto le cuesta a su empresa su nivel actual de abandono. Si no cuenta con información alguna sobre su nivel de abandono, tome como duración de la relación cuatro años y no aplique una tasa de descuento de los flujos. Esta es una regla práctica que genera resultados razonables, aunque no sustituye una medición exacta.



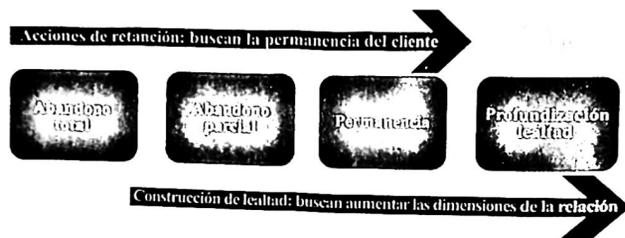
Una vez que haya completado este cálculo, estime cuánto descendería el costo del abandono si lograra reducir un 1% el porcentaje actual de abandonos. Esto le mostrará la sensibilidad de sus resultados a la retención.

2. Tipología de comportamientos de abandono

Hasta ahora hemos analizado el comportamiento de abandono como si fuera un fenómeno binario: permanece o abandona. Sin embargo, existe un espectro de situaciones posibles entre estos dos extremos.

Desde el punto de vista del comportamiento del cliente podemos identificar cuatro niveles en su permanencia con la empresa, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 14. Niveles de retención de los clientes



Fuente: elaboración propia.

Nivel 1. Abandono total

Esto ocurre toda vez que el cliente simplemente deja de comprar, cierra su cuenta o cancela su suscripción. La relación pasa a cero.

Esto es bastante evidente en aquellos negocios en los que existe una relación contractual. En otros, sin embargo, no resulta tan claro. ¿Cuándo puede decirse que un cliente abandonó un restaurante? En muchos de estos casos, el cliente ni siquiera es parte de una base de datos y, por lo tanto, su abandono pasará inadvertido. Cuando no es necesaria una terminación formal de la relación, entonces debemos fijar un criterio según las características de nuestro negocio: por ejemplo un plazo de inactividad de determinada cantidad de meses, para calificar a ese cliente como inactivo.

Nivel 2. Abandono parcial

El «abandono parcial» ocurre cuando el cliente no deja totalmente a su empresa, pero lleva parte de su actividad a la competencia. Por ejemplo, un médico que comienza a recetar medicamentos de un laboratorio competidor o un cliente adquiere algunos insumos a otro proveedor. En todos estos casos, el cliente no ha abandonado totalmente a la empresa original, pero sí de manera parcial. Nuestra empresa ha perdido participación de cliente o *share of customer (SOC)*.

Este segundo tipo de abandono ciertamente parece menos grave que el primero. Sin embargo, muy probablemente su empresa hoy pierda

más oportunidades de ingresos por abandono parcial que por abandono total. Esto es así porque son relativamente pocos los clientes que realizan abandono total; sin embargo, prácticamente toda su cartera comparte sus compras con otros proveedores. Esto debe tenerse muy presente en el momento de fijar objetivos y medir la efectividad de los programas de retención. ¿Cómo medirá sus resultados? ¿Únicamente en base a la permanencia de los clientes o también se buscará que mantengan su nivel de actividad actual con su empresa?

Nivel 3. Permanencia

Corresponde a los clientes que mantienen cierta constancia en la actividad con su empresa. Son clientes que mantienen una frecuencia de compra y facturación estable. En estos casos, probablemente nuestros esfuerzos se centrarán en las acciones de venta cruzada y en profundidad, así como en las gestiones de relacionamiento que promuevan la retención.

De todas maneras, la permanencia, por más que la tengamos, no puede darse por garantizada. Es posible que en muchos casos tengamos una retención espuria. Esto es: clientes que permanecen por el simple hecho de no contar con opciones razonables. Si bien esto puede no ser un problema en lo inmediato, sin duda es un riesgo hacia el futuro en la medida en que surjan otras alternativas. La pregunta que debemos hacernos es: ¿cuál es el fundamento por el que nuestros clientes permanecen con nosotros?

Nivel 4. Lealtad

Este es el nivel más alto. Corresponde a los clientes que además de un componente comportamental muy favorable (concentran la casi totalidad de su actividad con su empresa y tienen varios productos con ella), tienen y dan a conocer una actitud favorable a esta. Se sienten identificados con la marca y la refieren de manera espontánea. Su marca es la primera opción, son proclives a aceptar nuevos productos y pagar un precio mayor por esta. En estos casos, más que de retención, podemos hablar de fidelidad o lealtad hacia la marca.

Volviendo a su empresa, es muy importante comprender cuál es su desafío central. ¿Es un tema de abandono total, parcial, o queremos generar lealtad? Esta distinción es muy importante. Las estrategias serán diferentes así como los indicadores con los que se medirán los resultados.

Por lo tanto, un primer paso absolutamente crítico para el éxito es definir con exactitud qué es lo que pretendemos que logre la estrategia de retención. No basta con enunciar «queremos retener o fidelizar a nuestros clientes». Esto puede abarcar facetas muy diferentes. ¿Qué efectos buscamos sobre la cartera? ¿Qué indicadores deseamos mejorar?

A continuación vemos algunos posibles objetivos para su estrategia de retención.

1. Aumentar la permanencia de los clientes en el tiempo (evitar o reducir el abandono total).
2. Evitar o reducir el abandono parcial.
3. Aumentar la participación en los consumos del cliente (amplitud o profundidad de la relación).
4. Generar fidelidad actitudinal.
5. Generar información sobre hábitos y patrones de consumo.
6. Generar ingresos directos.

Estos objetivos pueden ser trabajados de forma complementaria. Seguramente, en su cartera habrá clientes con los que debe trabajar la permanencia, mientras que con otros debe evitar el abandono parcial.

Fijar los objetivos correctos y sus indicadores es clave para la efectividad de su estrategia de retención. Vea el ejercicio «Definir los objetivos de su estrategia de fidelización».

Ejercicio 7 de aplicación a su empresa

Definir los objetivos de su estrategia de fidelización

A continuación, defina cuáles son, según su criterio, los objetivos fundamentales de su estrategia de fidelización. Para cada uno, determine cuáles son los indicadores de resultado que utilizará para medir el éxito en términos de resultados de negocio.

Objetivo:	Indicadores:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Cómo fidelizar rentablemente a sus clientes

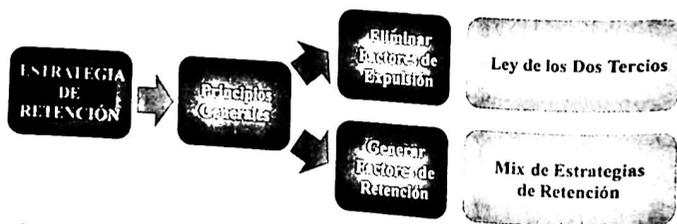
Hemos visto cuánto cuesta el abandono y sus distintas modalidades. Hablemos ahora de las soluciones.

Ahora bien, no todo lo que se hace en nombre de la retención es rentable. De hecho, muchas acciones de fidelización cuestan más que el aumento de ingresos que generan. La clave está en diseñar una estrategia basada en resultados y no en realizar esfuerzos aislados de retención.

Para avanzar en este sentido en su empresa, le propongo la siguiente hoja de ruta:

1. Comencemos por comprender algunos principios generales para el logro de la retención. Estos son cinco principios que debemos mantener presentes en el momento de diseñar nuestra estrategia.
2. Trabajemos en la eliminación de los factores de expulsión. Analizaremos aquí lo que en MarketingTech llamamos la «Ley de los Dos Tercios».
3. Finalmente, nos enfocaremos en crear Factores de Retención. Aquí veremos los siete grandes tipos de estrategias de fidelización que han venido desarrollando las empresas a lo largo de las últimas décadas.

Cuadro 15. Pasos para el desarrollo de la estrategia de retención



Fuente: elaboración propia

Comencemos por los principios generales. Estos surgen del trabajo que hemos realizado en numerosas empresas de diferentes mercados. Buscan orientar nuestra atención a puntos clave de la retención y evitar que cometamos algunos errores que frecuentemente llevan al fracaso de las acciones de fidelización. Veámoslos:

3.1 Cinco principios fundamentales para la retención rentable de clientes:

- **PRINCIPIO 1: En su empresa, TODO (in)fideliza.**

TODO lo que su empresa hace tiene un impacto positivo o negativo sobre la permanencia de sus clientes. ¡Incluso mucho más que el que pueda tener su programa de fidelidad!

Por ejemplo, en una empresa que nos solicitó un plan de fidelización vimos que la modalidad de pago del servicio tenía un impacto de 3 a 1 sobre la propensión de los clientes a permanecer. Es decir, había formas de pago del servicio que generaban un tasa de abandono tres veces más baja que otras. Así mismo, el barrio de residencia del cliente tenía un impacto de 10 a 1 (había zonas con propensión a abandono diez veces más alta). Algo similar vimos con la combinación de productos que el cliente contrataba. Ciertos productos generaban una permanencia mucho mayor de los clientes que otros.

Por lo tanto, antes de invertir en fidelizar, analice qué cosas de las que la empresa YA ESTÁ HACIENDO pueden ayudar a reducir su porcentaje de abandono. Seguramente tenga un mayor retorno sobre inversión promover que sus clientes cambien su modalidad de pago o la combinación de productos que compran, en comparación con establecer un sistema de lealtad basado, por ejemplo, en premios.

- **PRINCIPIO 2: La fidelidad no puede explicarse ni manejarse por un único factor.**

La permanencia de un cliente, como todo comportamiento humano, es compleja y nunca obedece a un único elemento. Si no depende de un solo elemento, tampoco puede ser gestionada con el manejo de una única variable. Es un reduccionismo suponer que un mismo estímulo (por ejemplo, un sistema de puntos) vaya a ser atractivo para los 300.000 clientes.

Por lo tanto, toda estrategia de fidelización debe incluir una variedad de estímulos y motivos por los que permanecer. Esto también

implica que si nuestro competidor acaba de lanzar un sistema de premiación, nuestra empresa no tiene por qué hacer lo mismo. Afortunadamente, son múltiples las palancas de la retención. Más adelante analizaremos cuál es la combinación de palancas más adecuada para su negocio.

Es importante recordar que la retención de los clientes tiene dos facetas: un elemento comportamental y uno actitudinal. Retención comportamental se refiere a la permanencia en el tiempo, a la concentración y a la frecuencia de las compras en la marca, entre otros. La actitudinal refiere a la predisposición psicológica a permanecer, a recomendar e incluso a pagar más por determinada marca. Es lo que podemos asociar al concepto de «fidelidad».

Naturalmente, la retención comportamental es la que genera un resultado económico, pero la actitudinal es la que muchas veces genera tales comportamientos. Por lo tanto, las estrategias de retención deben atender a ambas dimensiones y no deberían basarse en un único elemento.

- **PRINCIPIO 3: No hay clientes fieles a empresas infieles.**

Ninguna estrategia razonable de retención podrá compensar los efectos de un mal producto o servicio. Por eso, antes de diseñar programas de fidelización del tipo que sea, debemos comprender cabalmente los motivos por los que sus clientes abandonan. Nadie quiere ser fiel a una mala propuesta.

Hace algunos años realizamos un estudio entre inversores; preguntamos si entendían que las recomendaciones que su asesor financiero realizaba estaban centradas en sus intereses o en los del asesor mismo. La mayor parte de los encuestados opinó que el asesor realizaba esas recomendaciones porque eran lo mejor para sí mismo. No hay sistema de fidelización que pueda compensar la desconfianza del cliente ni el incumplimiento de las promesas básicas de la empresa.

- **PRINCIPIO 4: La retención no es masiva, siempre es individual.**

Los mercados no compran, son los individuos los que lo hacen. La retención de una cartera de clientes es el resultado de miles

de decisiones individuales de seguir o de abandonar. Esto tiene consecuencias MUY importantes para el diseño de su estrategia de retención.

Primero, no todos los clientes tienen la misma propensión a abandonar. Por lo tanto, sus acciones deberían estar principalmente dirigidas a los clientes con mayor riesgo de abandono y no necesariamente al conjunto de la cartera. Luego veremos cómo determinar el riesgo de abandono individual. No deberíamos desperdiciar recursos en fidelizar clientes que no abandonarían.

Por otro lado, el valor es muy distinto de un cliente a otro. Nuestra propensión a invertir en la retención de un cliente debe ser en función del valor (actual o potencial) de este. Los estímulos iguales para toda la cartera tienen el riesgo de ser abusados por clientes de bajo valor, que se aprovechan de esa ventaja pero no devuelven valor a cambio. La segmentación de las acciones es clave para asegurar la rentabilidad. No deberíamos invertir en retener más de lo que el cliente vale.

Adicionalmente, en muchas ocasiones, el problema no está en la retención misma sino en la captación. Resulta difícil fidelizar a clientes que nunca debieron haber sido atraídos. Esto suele ocurrir cuando los equipos de venta tienen incentivos por captación sin importar la permanencia del cliente. En ese caso tendremos muchas malas ventas que conducirán a abandonos tempranos. ¿Ha calculado el porcentaje de abandono de clientes para cada uno de sus vendedores? Suele ser sorprendente. No deberíamos captar clientes que no deberían ser nuestros clientes.

- **PRINCIPIO 5: El costo de obtener la lealtad debe ser menor que el valor de esta.**

Esta frase de Claes Fornell² sintetiza cabalmente un problema que vemos con asiduidad. Frecuentemente se generan estrategias de fidelización que no logran un incremento en la duración y actividad de los clientes, tal que compense los costos de las acciones realizadas.

Por importante que sea la retención, no podemos partir del supuesto de que todo lo que se hace en nombre de esta generará

resultados positivos. Por lo tanto, debemos testear y medir los efectos de las medidas que se tomen, siempre que sea factible.

Un error habitual ocurre en la selección de las medidas de éxito de las estrategias de fidelización. Haber logrado que el programa tenga 50.000 tarjetas emitidas no es una medida de éxito. ¡Ese es un costo! La medida de éxito podría ser el aumento en la permanencia o el incremento en las compras de ese grupo en relación con el resto de la cartera, por ejemplo.

Estos principios nos serán útiles y deben tenerse presente en el diseño de las estrategias que veremos a continuación.

4. Los dos pilares para su estrategia de retención

Si buscamos que los clientes permanezcan, lo primero que debemos lograr es que no quieran irse. Es decir, eliminar aquellos factores que generan insatisfacción y conducen al abandono.

Sin embargo, es importante recordar que los clientes satisfechos también abandonan. Por lo tanto, debemos buscar que además prefieran permanecer. Es decir, generar factores que hagan que nuestra empresa sea preferible frente a las demás opciones.

Podemos afirmar, entonces, que la retención de sus clientes depende de eliminar factores de expulsión en primer lugar, y de generar elementos de retención en segundo lugar.

Cuadro 16. Los pilares de la retención de clientes



Fuente: elaboración propia

Aunque parezcan dos extremos de un mismo continuo, en realidad son dos fenómenos de naturaleza diferente. Por ejemplo, el agua caliente de un hotel: en caso de que falle, hará que el cliente se sienta muy frustrado y quizás desee abandonar esa opción para el futuro. Sin embargo, la amplia disponibilidad de agua caliente difícilmente genere preferencia frente a los competidores. Este tipo de atributo suele denominarse «insatisfactor», ya que su presencia no agrega satisfacción pero su ausencia produce insatisfacción. Suele llamárseles también «factores higiénicos», los elementos mínimos que debemos cumplir para poder competir en un mercado.

Inversamente, el chocolate en la almohada puede ayudar a generar deleite y preferencia. Su ausencia no generará insatisfacción ni rechazo. Este tipo de elemento suele denominarse «deleitador». En síntesis, los factores que generan expulsión y los que producen atracción son de naturaleza diferente y deben ser tratados por separado.

Ahora bien, es muy importante tener presente que no es posible fidelizar a clientes que desean irse. Por lo tanto, el primer paso será evitar que los clientes quieran abandonar. Posteriormente desarrollaremos estrategias de fidelización (basadas en factores de atracción) que ayudarán a que nuestros clientes satisfechos nos prefieran frente a las opciones competitivas.

Veamos estos dos elementos en ese orden. Comenzaremos con la eliminación de los factores de expulsión y luego veremos cómo generar factores de atracción.

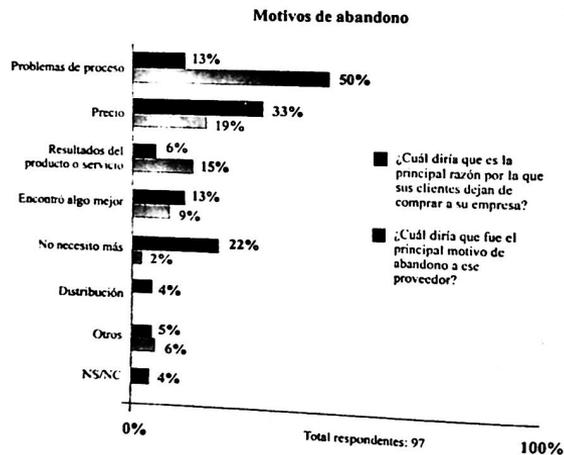
5. Cómo eliminar los factores de expulsión en su empresa: la Ley de los Dos Tercios

El marketing, como disciplina, parece tener una preferencia por lo llamativo sobre lo efectivo. Solemos volcarnos hacia las medidas vistosas y olvidamos frecuentemente acciones menos visibles pero más efectivas. Las medidas de fidelización muestran muchas veces

este patrón. Recuerde: es más eficiente eliminar los factores de expulsión que generar factores de atracción.

El problema se complejiza, ya que suele predominar una percepción distorsionada respecto a los motivos reales por los que los clientes deciden abandonar. Existe abundante evidencia internacional sobre este fenómeno; podemos ilustrarlo con una encuesta que realizamos hace algunos años a gerentes de marketing. Les preguntamos cuáles entendían que eran las principales causas por las que sus clientes abandonaban. Las más mencionadas fueron «precio» y «no necesitó más nuestro producto».

Cuadro 17. Encuesta a gerentes de marketing sobre los motivos por los que sus clientes les abandonan



Fuente: elaboración propia

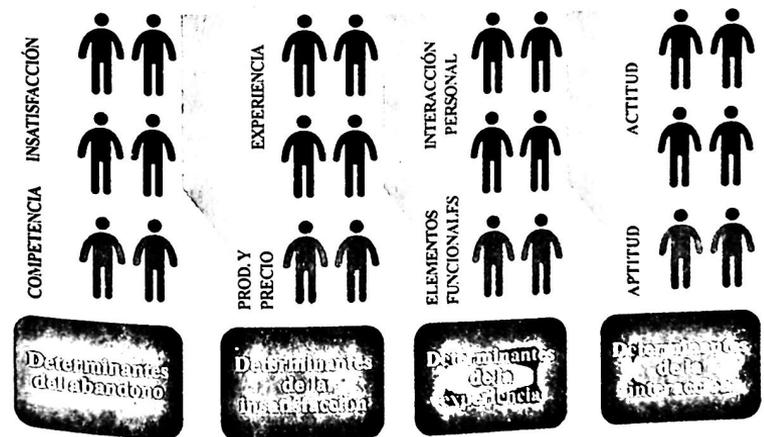
Luego preguntamos, «¿recuerda usted haber abandonado algún proveedor?», e indagamos las causas. La mayor parte de los abandonos se debían a «problemas de proceso», esto es, servicio, atención, puntualidad y similares.

A los seres humanos nos resulta reconfortante poner la causa de nuestros problemas fuera de nosotros, de hecho, cuanto más lejos mejor. Eso también ocurre en las empresas: solemos atribuir a causas externas (como precios, competencia, «no necesita más») los motivos de abandono. En realidad, este fenómeno se da fundamentalmente por causas internas (principalmente calidad del servicio).

Por lo tanto, un primer paso en la eliminación de los factores de expulsión será investigar sus verdaderas causas. En este sentido debemos ser cautos con las estadísticas que se generan internamente cuando se solicita a los clientes los motivos por los que piden su baja. La experiencia muestra que estos datos suelen ser muy poco confiables.

Luego de haber hecho un gran número de estudios sobre motivos de abandono para distintas empresas y en diferentes mercados, hemos detectado ciertos patrones que claramente se repiten. En Marketing-Tech denominamos a esto «La Ley de los Dos Tercios».

Cuadro 18. La Ley de los Dos Tercios



Fuente: elaboración propia

La Ley de los Dos Tercios dice lo siguiente:

- Cuando analizamos los motivos por los que los clientes abandonan, vemos que un tercio se debe a acciones de la competencia, mientras que dos tercios obedecen a insatisfacción con el proveedor actual.
- Cuando analizamos las causas de tal insatisfacción, encontramos que un tercio de los casos se explica por temas de producto y precio, y dos tercios son por problemas de la experiencia. Es decir, no es QUÉ ofrece la empresa o CUÁNTO cobra, sino CÓMO lo brinda. En la encuesta que recientemente realizamos a consumidores de América Latina vimos que el CÓMO explica el 60% de los casos de insatisfacción, mientras que el QUÉ el 34% y el CUÁNTO tan solo el 6%.
- Esto, a su vez, conduce a preguntarnos cuáles son los motivos de fallas en la experiencia del cliente. Allí vemos que un tercio se refiere a «elementos funcionales», es decir, el local, el equipamiento, las esperas, la comodidad, accesibilidad, materiales y similares. Pero dos tercios de la satisfacción o insatisfacción con la experiencia se explican por la interacción personal.
- Naturalmente, eso nos lleva a preguntarnos qué es lo que el público más pondera en la interacción con el personal de contacto. ¿Qué mueve realmente la satisfacción con el personal de atención? Vemos que un tercio de las evaluaciones tiene que ver con temas de aptitud, es decir, conocimientos para la tarea, ausencia de errores y similares. Dos tercios de los casos se refieren a temas de actitud.

Es interesante notar que solemos prestar atención e invertir en la parte inferior de cada columna, es decir, en

- la competencia,
- el qué y el precio,
- los elementos funcionales,
- las aptitudes de su personal.

Cuando en realidad, el fenómeno de la retención se juega principalmente en la parte superior, es decir, en

- la insatisfacción de los clientes,
- la experiencia del cliente,
- la interacción personal,
- la actitud del servicio.

Este sesgo tiene su explicación: los elementos de la parte inferior de cada columna son más visibles y cuantificables que los de la parte superior. Son más evidentes. En los negocios necesitamos sustentar nuestras inversiones; es más fácil hacerlo cuando contamos con elementos medibles y observables.

La Ley de los Dos Tercios busca orientar su mirada a la parte superior de cada columna, es decir:

- Sus clientes no abandonan tanto por acciones de la competencia, sino por fallas en su empresa. Esto, que a ninguno de nosotros nos agrada oír, en realidad es una buena noticia ya que pone el problema en un lugar sobre el que podemos actuar efectivamente. Recuerde: más que preocuparnos por la competencia, ocupémosnos de la incompetencia.
- La experiencia de sus clientes ya no es algo cosmético o un *nice to have*. Es la mayor puerta de salida de clientes en la actualidad. Recuerde: es más fácil y barato cerrar la puerta de salida, que ampliar la de entrada.
- Su gente es el factor más importante en la experiencia de los clientes. La calidad de la escenografía poco puede hacer frente a una mala actuación.
- Más importante, incluso que saber, es querer. La generación de deseo y actitud de servicio tiene más impacto sobre la satisfacción que los elementos de conocimiento técnico. La actitud es un

6. Cómo generar factores de retención en su empresa

Una vez que tenemos los factores de expulsión razonablemente bajo control, podemos concentrarnos en los factores de retención, es decir, en desarrollar los elementos que hagan que sus clientes prefieran permanecer en su empresa.

Es posible lograrlo de muy diversas maneras. De hecho, las empresas han venido desarrollando diferentes estrategias a lo largo de las últimas décadas con el objetivo de mejorar su retención de clientes.

A continuación encontrará una clasificación que realizamos sobre los grandes tipos de estrategias de retención. Esta clasificación permite tener una visión sintetizadora sobre la diversidad de opciones desarrolladas hasta el momento y disponibles para su empresa.

Cuadro 19. Alternativas de estrategias de retención

ESTRATEGIAS TÍPICAS DE RETENCIÓN		Fundamento	Claves del Éxito
1. Estrategias Utilitarias	RETENCIÓN	Buscan que al cliente le convenga permanecer. Ejemplo: sistemas de puntos, descuentos, beneficios.	Asociar incentivos a un esfuerzo incremental por parte del cliente. Evitar premiar la fidelidad que ya se tiene.
2. Detección de Señales		Basado en la predicción de qué clientes abandonarán. Se trata de analizar el comportamiento transaccional del cliente. Ejemplo: modelos de AARR.	Disponibilidad de información transaccional.
3. Gestión de Satisfacción		La satisfacción genera retención. La mayor parte de los abandonos no son por actores competitivos sino por insatisfacción con el proveedor actual.	Medir impacto real de satisfacción en propensión a continuar. Identificar determinantes clave de satisfacción.
4. Incremento de Amplitud		La propensión a abandonar es inversamente proporcional a la cantidad de servicios / productos cubiertos.	Incrementar cantidad de productos por cliente.
5. Planes de Relacionamiento		Generación de vínculo con el cliente. Desarrollo de fidelidad actitudinal como generador de lealtad comportamental.	Relevancia en los contenidos de la relación. Diseñar adecuadamente objetivos de la relación.
6. Desarrollo de Adhesión		Generación de vínculo con elementos trascendentes que inducen la adhesión más allá de componentes utilitarios.	Disponibilidad de elementos que permitan dicha adhesión. Pueden ser culturales, étnicos, simbólicos, entre otros.
7. Comunidades de Clientes		Desarrollo de una comunidad de clientes.	Relevancia de dicha comunidad y sus actividades para los clientes.

Fuente: elaboración propia

6.1 Estrategias utilitarias

Estas estrategias se fundamentan en una idea simple: si queremos que nuestros clientes permanezcan, premiémosles por hacerlo. Hagamos que les convenga quedarse. Podría decirse que estas estrategias buscan la fidelidad no mediante la generación de una convicción profunda, sino por el interés. Buscan generar una utilidad directa a los clientes mediante premios, puntos, descuentos y otros incentivos utilitarios que les motive a permanecer.

Dentro de esta categoría encontramos los sistemas de millajes, inicialmente empleados por aerolíneas y hoy disponibles en prácticamente todos los rubros. Actualmente los vemos en supermercados, tarjetas de crédito, hoteles, empresas de alquiler de autos, restaurantes, entre muchos otros. Se les denomina de distintas formas: programas de lealtad, de puntos, millas o de frecuencia, entre otros.

Estos sistemas fueron extremadamente exitosos en la década de los 80, cuando se introdujeron de forma masiva. Claramente generaban una ventaja competitiva a las empresas que los tenían. Quizás por ser el primer sistema de puntos moderno, AAdvantage, de American Airlines, lanzado en 1981, es reconocido como uno de los más efectivos y el pionero al cual todas las empresas deseaban imitar.

Posteriormente, estos sistemas fueron víctimas de su propio éxito. Las empresas que no tenían un programa de este tipo se apresuraron a implementarlo dada su evidente eficacia. ¿El resultado? Hoy en día, en algunos rubros, prácticamente todos los competidores tienen su sistema de puntos, transformándose más en un costo que en un diferenciador.

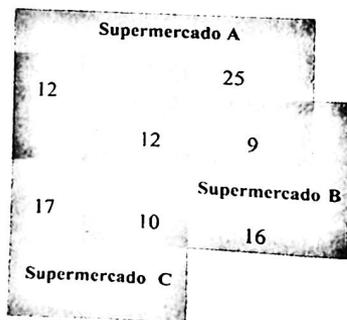
La pregunta es: actualmente, ¿los consumidores concentran sus compras con determinado proveedor por acumular puntos? La evidencia mundial es cada vez más concluyente sobre el desgaste de estos programas.

Para medir la eficacia actual de los sistemas de puntos, en MarketingTech investigamos la tenencia y uso por parte de consumidores en varios países. Los resultados son congruentes con la evidencia internacional existente: encontramos una alta adopción por parte de las familias, pero con cuestionable efectividad. Por ejemplo:

- Los consumidores que participan en programas de fidelización no lo mencionan entre los motivos por los que eligen a sus proveedores. En el caso de supermercados, solo un 3,6% dijo elegir una tienda por acumular allí puntos. En el caso de los *shopping centers*, este porcentaje bajó a 1,4%. En general, no es que el cliente concurre a una tienda porque allí acumula puntos, sino todo lo contrario: acumula puntos porque prevé continuar yendo (por cercanía u otros factores). Es decir, en muchos casos, las empresas están pagando por una fidelidad que ya tienen por otros motivos. ¿Recuerda lo que decíamos acerca de que en su empresa todo (in)fideliza?
- Un gran porcentaje (47% en supermercados y 50% en tarjetas de crédito) participa de más de un sistema dentro de la misma categoría. En una investigación en supermercados, detectamos que el 31% de los participantes lo hacía en dos programas y el 12% en tres. Llamamos a este fenómeno «fidelidad múltiple», lo cual parece un contradictorio: los clientes son fieles a varias empresas al mismo tiempo.

Cuadro 20. El fenómeno de la «fidelidad múltiple» en supermercados

SUPERPOSICIÓN EN PERTENENCIA A SISTEMAS DE FIDELIZACIÓN



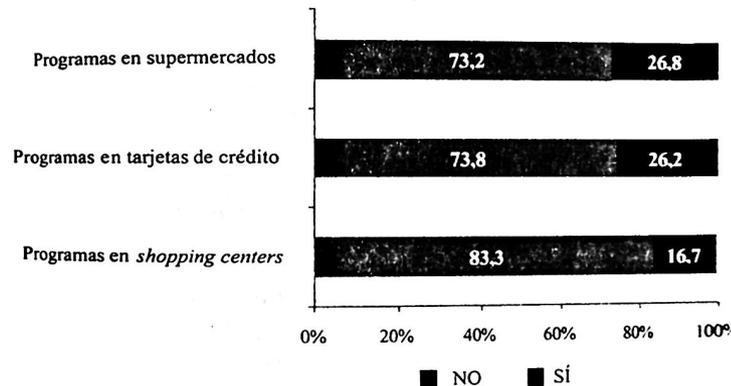
Porcentajes sobre total de tarjetahabientes de los tres programas
Representación de áreas con escala aproximada

Fuente: MarketingTech, 2012.

- Pero quizás el dato más elocuente lo obtuvimos cuando preguntamos: «¿Por juntar puntos en la empresa X, busca usted concentrar sus compras ahí, o compra en el lugar que más le conviene en cada oportunidad?». Allí, la gran mayoría de los usuarios de los programas afirmó que si bien participa en estos programas, compra donde más le conviene en cada caso.

Cuadro 21. Los consumidores no son más fieles al participar en un sistema de fidelidad por premios

¿Busca concentrar sus consumos en la empresa con la que acumula puntos?



Fuente: MarketingTech, 2012.

En la encuesta a consumidores de América Latina tan solo un 27% de los que acumulan puntos con alguna tarjeta de crédito declaró que busca concentrar sus compras en esta. El resto, simplemente compra con la que más le conviene en cada ocasión.

En síntesis, lo que observamos es que los consumidores son fieles a los sistemas de fidelidad (siempre recuerdan presentar sus tarjetas de puntos), pero no son fieles a las empresas que los promueven. Las marcas premian por la fidelidad, pero los clientes no necesariamente la están brindando.

Al problema de la efectividad desgastada de estos sistemas debe agregarse el alto costo de los mismos. Las empresas que los promueven destinan entre el 2% y el 3% de su facturación solo a premios, a lo que deben agregarse los también altos costos de administración y promoción.

Finalmente, un problema inherente a este tipo de programas es su inercia: son muy difíciles de discontinuar, incluso si no están siendo rentables.

Puede suceder que su empresa ya cuente con un sistema de tipo utilitario o por distintos motivos entienda necesario implementarlo. En ese caso, vale la pena ver qué puede ofrecerle la experiencia internacional en la materia para incrementar la efectividad de esta herramienta. Para ello, le presentamos un resumen en el recuadro «Diez puntos para su sistema de puntos».

También es importante mencionar que en la actualidad los sistemas de puntos se están reconvirtiendo. Las empresas los están utilizando como fuentes de información muy detallada de los consumos de sus clientes, y como base para implementar otros mecanismos más eficientes de fidelización, como los planes de relacionamiento que veremos más adelante.

Diez puntos para su sistema de puntos

La experiencia de trabajo con diversos sistemas de fidelización en diversos mercados nos lleva a las siguientes conclusiones respecto a cómo apalancar la efectividad de este tipo de mecanismos.

1. Los premios directos son más atractivos que los probabilísticos. Es preferible ofrecer premios menores cuya obtención es segura, a partir de cumplir con determinadas condiciones.

2. El sistema de premios debe, de alguna forma, prever el problema de los *free riders*: aquellos clientes que solo usan los beneficios pero no concentran o incrementan su actividad con la empresa.
3. Debe evitarse premiar por la fidelidad que ya se tiene. El incentivo debe estar asociado al incremento en la actividad o mayor compromiso de permanencia.
4. El sistema debe ofrecer premios proporcionalmente mayores a medida que se solicita mayor esfuerzo a los clientes. La estructura de los premios debe ser exponencial y no lineal.
5. Debe haber premios aspiracionales, es decir, que si bien su logro implica un esfuerzo de mucho tiempo, suponen una recompensa muy importante.
6. En el extremo opuesto al punto anterior, pero quizás aún más importante, debe ofrecerse un sistema de premios que permita obtener algo (aunque sea mínimo) a aquellos que han juntado pocos puntos. Deben obtenerse gratificaciones de forma rápida. Los sistemas que más tasa de uso tienen son aquellos que ofrecen puntos por el solo hecho de suscribirse a ellos.
7. Debe ofrecerse diferentes niveles del programa, tales como bronce, plata y oro o similares. Esto no solo supone un incentivo adicional a la acumulación, sino que muchas veces representa de por sí un símbolo de estatus.
8. Los premios deben ser lo más tangible posible. Los premios del estilo «20% de descuento en su próxima compra» y similares son menos efectivos. Los premios en efectivo son menos atractivos que los premios materiales.
9. Los premios que son obtenidos mediante una combinación de puntos y dinero han demostrado gran aceptación. De esta forma, el consumidor siente que no tiene que sacrificar todos sus puntos para acceder al premio y, a su vez, reduce los costos para la empresa.

10. Debe considerarse la vida útil de los puntos generados. Desde la perspectiva del atractivo del programa y de sus costos de administración, parece mejor que los puntos no tengan fecha de vencimiento. Sin embargo, los puntos acumulados y no canjeados comienzan a generar un importante pasivo en el balance de la empresa. Esto debe preverse de alguna manera. Por ello es frecuente que se establezcan plazos de caducidad de los puntos no usados.

6.2 Estrategias basadas en modelos predictivos

Claramente, no todos los clientes tienen la misma probabilidad de abandono. Al ser así, ¿no deberíamos concentrar nuestros escasos recursos en aquellos clientes con mayor riesgo de abandono? De esta forma se evita el error de pagar por la fidelidad que ya tenemos.

La clave está entonces en identificar aquellos clientes con más riesgo de abandono. Hay patrones de comportamiento muy fácilmente detectables y al alcance de prácticamente cualquier empresa. Por ejemplo, toda vez que un cliente reduce su facturación de forma significativa, o cuando su frecuencia de compras (recencia) cae por debajo de determinado umbral, puede ser una señal de peligro en la relación. Basta con contar con un listado periódico de esos clientes para realizar simples y económicas acciones preventivas.

Una versión más sofisticada de modelos predictivos son los que se basan en técnicas de minería de datos. La minería o *data mining* y más recientemente el *big data*, se basan en la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas con el objetivo de encontrar patrones relevantes en los datos. ¿Qué patrones? Aquellos que ayuden a predecir el fenómeno que nos interesa, en este caso, el abandono por parte del cliente.

Estos análisis toman la información de comportamientos pasados para identificar patrones, y de esa manera predecir comportamientos

futuros. Así, la empresa puede identificar en su base de datos cuáles de sus clientes presentan los síntomas de quienes finalmente terminan abandonando. Al identificarlos, es posible concentrar los recursos de fidelización allí donde son más necesarios.

Por ejemplo, una empresa de telefonía móvil detecta que aquellos clientes cuyo número más marcado ahora migró a un competidor son altamente propensos a migrar también a dicho proveedor. Establecido este patrón, toda vez que un cliente se vaya a realizar acciones de fidelización sobre aquellos que más le llaman.

Recientemente desarrollamos perfiles de predicción de abandono para una empresa con clientes en diversos países. Posteriormente, diseñamos la relación de esta con sus clientes. Dada la alta tasa de abandono, el primer paso de la relación consistía en una acción de contacto que permitiera perfilar al nuevo cliente con base en su riesgo de abandono a partir de algunas preguntas clave. De esa manera se establecían dos tipos de relaciones; en una de ellas se enfatizaban mucho más los elementos de retención.

Una característica interesante de los modelos predictivos es que las variables que mejor anticipan el comportamiento futuro (por ejemplo, el de abandono) se refieren al comportamiento pasado y no a las características de la persona. Por lo tanto, aunque su empresa no cuente con datos demográficos muy actualizados, seguramente podrá desarrollar modelos con buena capacidad de predicción.

Estos modelos son una de las herramientas más potentes para el incremento del retorno sobre inversión de las acciones de fidelización. Ya que permiten concentrar los recursos en aquel pequeño grupo de clientes sobre los que es necesario aplicarlos.

6.3 Estrategias basadas en gestión de satisfacción

La Ley de los Dos Tercios nos muestra que la mayor parte de los clientes no abandona por acciones de la competencia, sino por insatisfacción con el proveedor actual. Parece lógico, entonces, gestionar el componente satisfacción si deseamos retenerlos.

El vínculo entre satisfacción y permanencia es perfectamente intuitivo y está ampliamente documentado. De hecho, lo hemos comprobado una y otra vez al medir la propensión de los clientes a permanecer en una empresa en función de su grado de satisfacción. La relación entre ambas variables es marcada.

De todas maneras, encontramos dos desafíos clave en la gestión de satisfacción:

1. determinar el nivel óptimo de satisfacción e
2. identificar los verdaderos determinantes de esta.

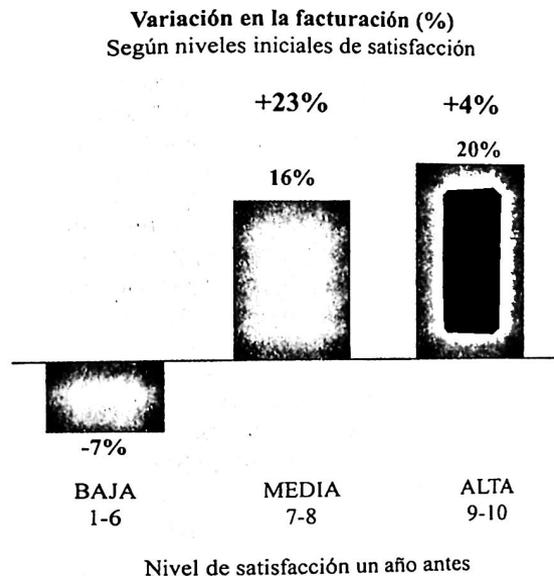
El primer desafío es determinar cuál es el nivel óptimo de satisfacción. Hay un punto a partir del cual los incrementos en satisfacción no generan un crecimiento relevante en la propensión de los clientes a permanecer o comprar más en una empresa. Esto debe ser determinado caso por caso.

Vemos con frecuencia que las empresas entienden la satisfacción como un asunto de «maximización» (debemos aumentar la satisfacción cuanto sea posible). La idea de «siempre superar las expectativas de los clientes» o de «deleitar al cliente» va en esa línea. En realidad, la satisfacción debería verse como un asunto de optimización: debería llevarse la satisfacción hasta su nivel óptimo, más allá del cual no tendrá retornos positivos.

Podemos verlo en un caso real. Se trata de un servicio de *courier* para el segmento corporativo con el que trabajamos hace algunos años. Para determinar el impacto real de la satisfacción de los clientes sobre su propensión permanecer, comparamos la evolución en facturación de aquellos clientes que habían mostrado niveles altos, medios y bajos de satisfacción en la medición que habíamos realizado un año antes.

Puede verse claramente que aquellos clientes que habían manifestado un nivel bajo de satisfacción, en promedio habían caído un 7% en su actividad con esta empresa. Quienes habían demostrado un nivel medio de satisfacción, habían crecido un 16% en actividad. Por su parte, quienes habían declarado estar muy satisfechos con la empresa, incrementaron su actividad en promedio en un 20%.

Cuadro 22. Variación de la facturación según niveles iniciales de satisfacción (Caso real)



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que la diferencia en actividad entre los clientes de satisfacción baja y media fue de 23 puntos porcentuales (de -7% a +16%), mientras que la distancia entre quienes tuvieron satisfacción media y alta es de apenas 4 puntos. En este caso, queda claro que pasar clientes del nivel de satisfacción bajo al medio (o a la inversa) tiene un gran impacto de negocio, mientras que «deleitarlos» y llevarlos al nivel alto de satisfacción tiene un impacto muy moderado. Adicionalmente, el costo de pasar clientes de un nivel medio a un alto es mucho mayor que pasarlos del bajo al medio.

Naturalmente, este patrón variará de una empresa a otra, y por eso en su empresa debe estimarse como forma de determinar el «óptimo» de satisfacción. El impacto de la satisfacción sobre la retención variará,

entre otras cosas, según la naturaleza del vínculo con el cliente. En aquellas categorías más «transaccionales» es fácil para los clientes cambiar de proveedor y, por lo tanto, la satisfacción es un elemento crítico para la permanencia.

Por otra parte, en otros rubros como servicios médicos, televisión por cable y seguros, el cambio entre proveedores no es tan fácil. En estos casos, la permanencia no estará tan claramente asociada con la satisfacción.

En la encuesta a consumidores de América Latina pudimos comprobar este fenómeno con claridad: mientras que tan solo un 11% de los clientes se manifestó insatisfecho con su restaurante habitual, un 45% se declaró insatisfecho con su empresa de telefonía móvil. No es que los restaurantes generen menos clientes insatisfechos; solo que en ese rubro los insatisfechos abandonan rápidamente y dejan de figurar en las mediciones de satisfacción. Por su parte, los clientes de telefonía móvil suelen tener contratos que dificultan su abandono. Claramente, hay rubros en los que la retención es más «elástica a la satisfacción» que otros.

El segundo desafío en la gestión de satisfacción consiste en identificar los verdaderos determinantes de esta. Es decir, si queremos incrementar la satisfacción de los clientes, debemos identificar cuáles son sus verdaderos determinantes.

Para esto existen diversas metodologías y técnicas estadísticas que exceden el alcance de este libro, tales como el *key driver analysis*, basado en modelos estadísticos de regresión. (Para un buen tratamiento de este tema puede consultar: *Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line*, Allen, Dereck R. y Morris Wilburn, ASQ Quality Press, 2002).

Normalmente cuando una empresa realiza mediciones de satisfacción, tiende a mejorar aquellos aspectos en los que resulta mal calificada. Si bien no hay nada de malo en ello, puede no ser la mejor estrategia. Suele ocurrir que algunos de esos aspectos que fueron mal puntuados por los clientes en realidad no tienen mayor impacto sobre la satisfacción general con la empresa o con la propensión a permanecer en ella.

La clave no es únicamente detectar qué aspecto «está bajo» sino, fundamentalmente, detectar qué elementos tienen mayor impacto sobre la propensión de sus clientes a permanecer. Por lo tanto, lo relevante de la satisfacción no son sus niveles sino sus impactos.

Con las mediciones de satisfacción ocurre un fenómeno muy peculiar en lo que concierne a la relación con los clientes. Existe abundante evidencia empírica que demuestra que aquellos clientes (aleatoriamente seleccionados) a los que se les contacta para indagar sobre su satisfacción tienen mayor propensión a permanecer en la empresa.

La medición de satisfacción, además de ser un acto de investigación, actúa como un gesto de comunicación hacia el cliente. Al contactarlo de manera adecuada, la empresa está demostrando que se preocupa verdaderamente por su satisfacción. El acto de medición afecta a aquello que estamos midiendo. Es como si tomarnos la fiebre tuviera el efecto de reducirla. Por eso, es recomendable que las mediciones se realicen sobre muestras lo más grande posible, más allá de las necesidades estadísticas de muestreo.

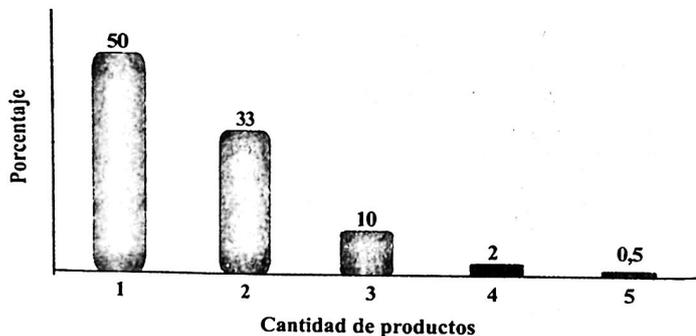
6.4 Estrategias basadas en la amplitud de la relación

En el capítulo anterior mostramos cómo al incrementarse una de las dimensiones de la relación, las otras dos tienden a aumentar. Pues bien, si queremos incrementar la dimensión retención, seguramente podremos lograrlo si incrementamos la amplitud.

Efectivamente, a nivel mundial, la evidencia muestra que al incrementarse la cantidad de productos que los clientes tienen con una determinada empresa, más tiempo tenderán a permanecer en ella. Esto se ha verificado tanto en contextos B2B como B2C.

Veamos este ejemplo de los clientes bancarios en Estados Unidos. La probabilidad de que un cliente abandone a su banco durante el primer año de relación está en gran medida determinada por la cantidad de productos que tenga con su institución. Podemos verlo claramente en el siguiente cuadro.

Cuadro 23. Probabilidad de pérdida de un cliente bancario en el primer año de relación, según la cantidad de productos que tenga



Fuente: adaptado de Bank Marketing Association

Mientras que el 50% de los clientes monoproducto abandona en el primer año de relación, solo lo hace un 0,5% de los clientes con cinco productos. Es claro que es posible lograr una reducción notable en la propensión a abandonar, tan solo con aumentar la cantidad de productos que el cliente tiene. ¿Qué sistema de retención puede tener este impacto en la reducción del abandono? Probablemente ninguno.

Asimismo, no solo la cantidad sino el tipo de producto ofrecido puede tener un impacto muy significativo en la permanencia del cliente. Esto último debe analizarse para cada empresa. ¿Recuerda cuando discutimos los efectos de los productos a lo largo del sendero de relación con el cliente?

Pero hay otro dato muy importante. A diferencia de todas las demás estrategias de retención, la amplitud no representa un costo sino que genera ingresos directos a su empresa. Podemos afirmar que la venta cruzada incrementa sus ingresos actuales y asegura sus ingresos futuros.

El indicador de cantidad de productos por cliente es absolutamente clave en la gestión de toda cartera. Debería ser un indicador clave de gestión a nivel de la empresa en su conjunto, de cada una de sus oficinas y de sus ejecutivos de cuenta o vendedores.

6.5 Planes de relacionamiento

Este es una de las estrategias con mayor crecimiento de los últimos años. A diferencia de los mecanismos utilitarios que basaban la retención en beneficios económicos, las estrategias de relacionamiento buscan desarrollar un vínculo de contenido con el cliente. Más que un lazo de conveniencia es un vínculo emocional.

Para la efectividad de estas estrategias, la relevancia es clave. A pocas personas les gusta escuchar a alguien que solo habla de sí mismo, ¿verdad? Lo mismo ocurre en la relación cliente-empresa. Se trata de encontrar aquellos contenidos que sean de interés para los clientes.

Un excelente ejemplo de esto lo ofrece la cadena británica de supermercados Tesco. La empresa generó un programa de relacionamiento con distintos contenidos segmentados para sus diferentes públicos. Para quienes desean bajar de peso, Tesco envía semanalmente recetas adecuadas a los gustos individuales de cada cliente. De hecho, las dietas Tesco tienen una excelente tasa de éxito entre quienes las practican, al grado que la empresa ha comenzado a cobrar por éstas. De esta manera, Tesco no habla de sí misma sino de algo que es relevante para el cliente. La atención está garantizada.

Tesco ha identificado varios segmentos con intereses muy diversos entre sus más de 15 millones de clientes registrados. A cada segmento le habla de lo que le interesa. Lo significativo de esto es que esta identificación de intereses se basa en analizar los patrones de compra de cada cliente.

Cuando una aerolínea permite que sus viajeros frecuentes aborden antes el avión, o cuando las tiendas minoristas permiten a sus mejores

clientes entrar en un horario especial los días de descuentos, el valor material del gesto es prácticamente nulo; sin embargo, el valor simbólico es muy relevante. Es un gesto de aprecio y reconocimiento.

Normalmente, los planes de relacionamiento incluyen:

- **Contenidos relevantes.** Un aspecto central en el diseño de estos planes es de qué vamos a hablar, cuál va a ser el contenido de esta relación y su relevancia para el cliente.
- **Componentes afectivos.** Comunicaciones no comerciales que buscan promover la adhesión afectiva. Suele usarse la expresión *love bombs* para estos gestos.
- **Beneficios.** Más allá del valor económico de estos, son una manera de mostrar la exclusividad y la pertenencia. En particular, se valora el acceso a cosas que no se pueden comprar, como ofrecer contacto con un artista luego del concierto para los clientes o la posibilidad de acceder a una edición limitada de un producto.

Es fundamental que estos tres componentes actúen de forma consistente entre sí y a lo largo del tiempo. El programa de relacionamiento debe tener un *leitmotiv*, es decir, un tema central que le dé sentido. Un tono y un estilo que perdure.

Como mencionáramos, muchas empresas están transformando sus desgastados sistemas utilitarios (de frecuencia o puntos) en programas de relacionamiento. Los sistemas de puntos pueden brindar muy buena información sobre el valor de cada cliente y sus preferencias de consumo. Esto permite establecer cuánto invertirá la empresa en el relacionamiento con cada cliente y los contenidos de sus comunicaciones y ofertas.

La disponibilidad de información transaccional permite a su empresa definir con qué clientes desea relacionarse (en función del valor de dichos clientes y sus objetivos como empresa) y cómo hacerlo (de qué hablar, qué ofrecer a quién).

6.6 Estrategias de adhesión

Existen algunas empresas que generan un grado de adhesión particular por parte de sus clientes. Esto las hace bastante más inmunes a ofertas competitivas y reciben el beneficio de una menor sensibilidad al precio. En muchos casos, los clientes se transforman en verdaderos fanáticos de la marca. Sienten que «allí es donde deben estar» y simplemente no estarían cómodos usando productos de competidores.

Los motivos de esta adhesión pueden ser varios.

- **Diferenciación de marca.** Hay marcas que logran representar una visión particular del mundo. Distinguen a sus usuarios como gente diferente del resto en algún sentido. Marcas como Apple, Virgin, Starbucks y BMW ofrecen precisamente esto.
- **Ideológicos.** Muchas veces, el fundamento de la adhesión es de tipo ideológico. Algunos consumidores prefieren y están dispuestos a pagar más por empresas socialmente responsables. Muchos usuarios prefieren las organizaciones de naturaleza social o las empresas que hacen comercio justo, por ejemplo.
- **Étnicos / Regionales.** Clubes deportivos, bancos, hospitales, colegios, cadenas de comidas y muchas otras empresas suelen asociarse a determinados grupos étnicos, religiosos, regionales o culturales. Sus clientes los eligen y se mantienen por elementos que van más allá de los aspectos comerciales.

Naturalmente, el riesgo de esta estrategia es que puede aislar a quienes no pertenecen a determinados grupos, pero es parte de la segmentación que la empresa realiza.

Este tipo de estrategia ofrece una plataforma inherentemente sustentable en el tiempo y difícilmente imitable por la competencia.

6.7 Estrategias comunitarias

El último tipo de estrategias de retención son las que denominamos «comunitarias». Aquí, las empresas buscan crear una comunidad entre

sus usuarios. Lo que tienen en común los miembros de estos grupos es que son usuarios de una determinada marca. La relevancia de esta acción está dada más por los participantes que por la empresa misma.

Quizás, uno de los casos más emblemáticos sea el de Harley Davidson con su *Harley Owners Groups (HOG)*. Actualmente cuenta con más de 1.500 capítulos alrededor del mundo y supera el millón y medio de participantes. De esta forma, la marca ofrece a sus clientes mucho más que una motocicleta: les brinda la posibilidad de pertenecer a un grupo de personas que comparten la pasión por la marca y las actividades que se organizan.

Otro caso particularmente llamativo de generación de comunidades es el promovido por la empresa de *software* Artech, para su marca GeneXus. Resulta particularmente difícil retener clientes en un contexto de cambio y obsolescencia tan feroz como el que deben enfrentar las empresas tecnológicas. Por ello, desde sus orígenes, el producto GeneXus (www.genexus.com) ha estado acompañado por la creación de una comunidad de usuarios. Esta comunidad hoy supera los 70.000 integrantes en más de 40 países y ha sido la clave para la retención de los usuarios. Estos interactúan a través de diversos mecanismos virtuales y en eventos organizados por la empresa en distintos países.

7. Cómo elegir la mejor estrategia de retención para su empresa

De algo podemos estar seguros: la mejor estrategia no es una, sino varias. Como dijimos anteriormente, la retención no puede explicarse ni manejarse a partir de un único elemento. Debemos actuar en diferentes niveles. En particular, debemos volver a los objetivos que su empresa se está planteando de su estrategia de retención, tal como usted los definió en el Ejercicio 7 de este capítulo.

Teniendo los objetivos en mente, la mejor forma de avanzar en el diseño de su estrategia es forzarse a pensar acciones en los siete tipos de estrategias que acabamos de desarrollar. A partir de ellas, usted

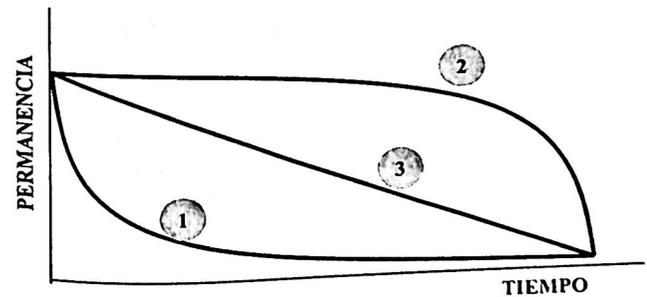
podrá seleccionar la combinación de acciones que considere más aplicables y que podrán generar mayor retorno.

Las siete familias de estrategias que delineamos son perfectamente compatibles entre sí; cuanto mayor diversidad de estímulos contenga su plan, más efectivo tenderá a ser. Lo importante es que esta diversidad de estímulos forme parte de un todo consistente y que su efectividad individual pueda ser testeada.

Una vez definidas las actividades que realizará para la retención de sus clientes, las mismas deben volcarse en el diseño de relación que diseñara en el capítulo anterior. El sendero de la relación incluirá hitos o acciones para promover la permanencia. Sus reglas de negocio pueden incluir *gatillos* que disparen acciones sobre aquellos clientes que se entiende están a riesgo de abandonar.

Una pregunta práctica que puede surgir es cuándo concentrar cada tipo de acción de retención. ¿Al inicio de la relación? ¿Luego de determinado tiempo? En tal sentido, un elemento importante puede ser conocer en qué momento suele concentrarse el abandono de sus clientes. Llamamos a esto «curva de permanencia de clientes» y permite identificar en qué momento debemos concentrar nuestros esfuerzos.

Cuadro 24. Curva de permanencia de clientes en el tiempo



Fuente: elaboración propia

Si los abandonos se producen de manera temprana (curva 1), los estímulos deben concentrarse en el inicio. En cambio, si tienden a ocurrir luego de algunos años, los estímulos deben esperar a ese momento (2). Si la tasa de abandono tiende a ser constante en el tiempo, los estímulos deben ofrecerse de esa manera (3).

8. El diseño de la estrategia de retención para su empresa

Luego de estimar el costo actual del abandono en su empresa (Ejercicio de Aplicación 6), diseñamos las acciones para reducir los motivos de abandono (Ejercicio de Aplicación 8). También definimos los objetivos que debería perseguir un programa de fidelización (Ejercicio 7). Ahora, es momento de diseñar su estrategia de fidelización. Como primer paso, debemos generar y evaluar diferentes iniciativas que pueden contribuir a retener a sus clientes.

Para ello, usted cuenta con el Ejercicio de Aplicación 9. Aquí buscamos identificar qué acciones podría realizar dentro de cada tipo de estrategia de retención. En el primer momento no es tan relevante la aplicabilidad final de cada una de las acciones, sino forzamos a pensar en diversidad de acciones y estímulos. Una vez usted cuente con un amplio listado de iniciativas, podrá evaluar aquellas que resultan más atractivas para su negocio. Le invito, entonces, a reflexionar detenidamente sobre las acciones que su empresa puede realizar dentro de cada una de estas familias de estrategias. De hecho, este es un excelente ejercicio para realizar colectivamente en su empresa.

Los pasos que hemos seguido a lo largo de este capítulo seguramente permitirán a su empresa diseñar una estrategia verdaderamente rentable de retención. El primer paso consiste en medir, medir el nivel de abandono actual y fundamentalmente el impacto financiero que hoy esto representa. A su vez, esto le permitirá estimar el retorno económico que podrá obtener de sus acciones de retención.

Luego es fundamental definir con claridad los objetivos de su estrategia de retención. ¿Se trata de reducir el abandono total o parcial? ¿Descamos promover la permanencia o además buscamos generar

lealtad? Los distintos tipos de objetivos se verán reflejados en distintos tipos de indicadores de éxito y resultados.

Una vez definido lo anterior, estamos en condiciones de actuar. Para ello, debemos tener presente los cinco principios generales que ayudarán a orientar el diseño y prevenir los errores más frecuentes en esta materia.

Seguramente, la mayor eficiencia de las acciones en su empresa estarán primero en eliminar los factores de expulsión y luego trabajar en desarrollar factores de retención. Para esto último, recuerde que seguramente la mejor estrategia será una combinación de diversos mecanismos, tal como acabamos de ver. Y recuerde, las acciones de retención pasarán a formar parte del diseño de la relación con sus clientes que desarrollara en el capítulo anterior.

Ejercicio 9 de aplicación a su empresa Diseño de su estrategia de fidelización

A continuación, detalle qué actividades podría realizar su empresa para implementar cada una de las estrategias de fidelización estudiadas anteriormente. Es deseable contar con una variedad de iniciativas para cada estrategia. Eso ampliará sus opciones posteriormente.

Estrategia:	Acciones:
1. Estrategias Utilitarias	
2. Modelos de Predicción	
3. Gestión de Satisfacción	

Estrategia:

Acciones:

4.
Incremento
de Amplitud



--

5.
Planes de Re-
lacionamiento



--

6.
Desarrollo
de Adhesión



--

7.
Comunidad
de Clientes



--

- Recuerde que todo lo que hoy su empresa hace tiene un impacto (positivo o negativo) sobre la retención. Muchos de estos elementos no tienen un costo incremental y pueden ser altamente efectivos para reducir la tasa de abandono.
- La mayor eficiencia se logra trabajando primero sobre la identificación y reducción de los factores de expulsión. La Ley de los Dos Tercios puede orientar sus acciones en este sentido.
- Una vez que lo anterior se encuentra razonablemente bajo control, es momento de pensar en factores de retención. Recuerde que no hay una sino muchas formas de fidelizar a sus clientes y seguramente la mejor estrategia contenga una combinación de algunas de estas.
- Sus acciones de retención deben conformar un todo consistente e integrarse en el diseño de la relación que su empresa propone a sus clientes.

Síntesis para la acción

- La rentabilidad de su empresa seguramente dependa más de su capacidad de retener que de captar clientes. ¿Mide actualmente su porcentaje de retención? ¿Y el costo real del abandono?
- El primer paso es conocer su nivel actual de abandono y en particular el costo que esto hoy representa para su empresa. Recuerde considerar tanto el costo del abandono total como el del parcial; este último suele ser mayor.
- Un elemento crítico para el éxito de las estrategias de retención es la clara definición de sus objetivos y los indicadores de éxito con los que se medirá. Debemos asegurar que el costo de estas acciones sea menor que el incremento de ingresos que generan. Recuerde que no todo lo que las empresas hacen en nombre de la retención resulta efectivamente rentable.

3

Cómo aumentar la RENTABILIDAD de su cartera de clientes

«Cuando no se tiene dinero, siempre se piensa en él.
Cuando se tiene dinero, solo se piensa en él».
Jean Paul Getty



Idea fundamental:

Todo cliente siempre podría ser más rentable de lo que es. Es nuestra responsabilidad, no del cliente, que lo sea.

1. Todo cliente es una oportunidad

Vimos cómo incrementar la retención de los clientes. Sin embargo, de nada sirve retenerlos de por vida si estos no son rentables. ¡Se transforman en un problema de por vida!

Por otro lado, cada uno de sus clientes rentables podrían serlo aún más.

Este es un fenómeno que se repite de una empresa a otra: existe un potencial de crecimiento en la cartera de clientes que simplemente se desaprovecha.

Podríamos afirmar que las empresas desperdician gran parte del potencial de sus clientes. Todo aquello que dejan pasar va a parar a sus competidores.

Cada cliente es una oportunidad. Depende de nosotros aprovecharla. ¿Recuerda el concepto de «participación de cliente» (SOC) que veíamos en la Introducción? Es precisamente esto: qué porcentaje de la actividad de nuestros propios clientes somos capaces de captar y cuánto «dejamos escapar» hacia nuestros competidores. Como veremos, este es un elemento clave en la rentabilidad de su empresa.

Hablando de la rentabilidad de su negocio, vale la pena una precisión. Las empresas suelen suponer que su rentabilidad proviene de la rentabilidad de sus productos. En realidad esto no es así dado que el mismo producto puede ser rentable en manos de un cliente y no rentable en manos de otro. Cuando decimos que un producto «es rentable», en realidad lo que estamos significando es que la rentabilidad que generan los clientes rentables de ese producto es mayor que la pérdida que están ocasionando los no rentables.

La rentabilidad, al igual que los ingresos, no viene de los productos sino a través de estos.

Podría pensarse que la rentabilidad entonces es una característica o atributo del cliente. Nos estamos acercando, pero tampoco es

exactamente así. El mismo cliente puede ser rentable bajo algunas condiciones y no serlo en otras. Por ejemplo, el mismo cliente puede ser rentable al ser atendido por determinados canales y no serlo si utiliza otros. Puede ser rentable si usa algunos productos pero no otros. Entonces, la rentabilidad de un cliente no es un atributo de este.

La rentabilidad no es una característica del cliente sino de la RELACIÓN que la empresa propone al cliente. Es la relación (con todas sus características) la que resulta rentable o no.

Precisamente por eso debemos manejar las relaciones y no dejarlas al azar. No hay clientes rentables o no rentables; hay relaciones rentables y no rentables. Esta distinción es relevante ya que frecuentemente las empresas etiquetan a algunos de sus clientes como «no rentables» e incluso buscan deshacerse de ellos.

El hecho de que un cliente no sea rentable en determinadas circunstancias no significa en absoluto que no pueda serlo. Y como veremos más adelante, normalmente, el hecho de que un cliente no sea rentable es por omisión de la empresa, no del cliente. Debemos partir del axioma de que es responsabilidad nuestra y no del cliente hacer que la relación sea rentable. Es nuestro trabajo que así sea. No es un problema para el cliente que ni siquiera sabe cuán rentable es o no para la empresa.

Recuerde, la rentabilidad de su empresa es la suma de la rentabilidad (positiva o negativa) de la relación con cada uno de sus clientes. De todas maneras, a los efectos prácticos y con las aclaraciones realizadas, manejaremos por ahora la rentabilidad de los clientes y rentabilidad de la relación con estos como sinónimos.

2. La rentabilidad de la relación con el cliente

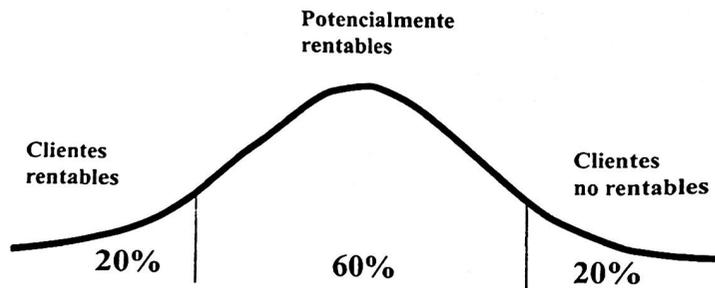
Todas las empresas conocen su resultado o *bottom line*. Sin embargo, son pocas las que conocen la rentabilidad de sus clientes de forma individual. Menos frecuente aún es que cuenten con información acerca del potencial de esos clientes.

En síntesis, típicamente se mira una mano (la de los productos); pero como analizaremos luego, al mirar también la rentabilidad individual de las relaciones emergen una serie de fenómenos muy relevantes para el negocio.

A nadie sorprende la idea de que los clientes tengan distintos niveles de rentabilidad. Sin embargo, llama la atención la importante cantidad de clientes no rentables que las empresas mantienen. También es llamativo cómo la rentabilidad tiende a estar concentrada en muy pocos clientes dentro de la cartera.

El problema de no conocer la rentabilidad de los clientes es más grave de lo que suponemos. Cuando observamos los costos reales de atención de cada cliente y los ingresos que estos dejan a la empresa, solemos encontrar una distribución similar a la que vemos en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Distribución de los clientes bancarios según nivel de rentabilidad (Estados Unidos)



Fuente: First Manhattan

Notamos cómo una parte de los clientes arroja pérdidas a las empresas, mientras que la mayor parte, básicamente, cubre sus costos de atención. Así que un porcentaje relativamente pequeño de clientes es efectivamente rentable. Son esos pocos clientes los que cubren los costos de los clientes no rentables y generan las utilidades de su empresa.

La evidencia que existe al respecto es algo alarmante. Históricamente para los bancos en Estados Unidos, solo un 20% de sus clientes son rentables, mientras que un 60% apenas cubre sus costos de atención y un 20% simplemente cuesta más de lo que genera. Un reciente estudio de Fitzgerald Analytics (2014) muestra que un 30% de los clientes bancarios genera pérdidas, mientras que solo un 20% es verdaderamente rentable¹. En nuestra experiencia de consultoría en diversos sectores hemos observado distribuciones muy similares en distintos rubros y países.

Seguramente se estará preguntando cómo es posible que siendo los bancos instituciones particularmente sofisticadas en su gestión financiera, puedan permitir esta situación. Nuevamente, el problema parece estar en la mano que miramos. Tradicionalmente, los sistemas contables ofrecen escasa o nula información sobre la rentabilidad de clientes individuales. El foco en los productos nos impide ver este aspecto crucial de nuestra empresa. Los incentivos organizacionales e indicadores de gestión basados en productos, no hacen más que reforzar este problema.

Vemos que clientes que compran los mismos productos pueden tener niveles de rentabilidad muy diferentes cuando se consideran todos los aspectos propios de la relación, por ejemplo, negociaciones de precios, costos de atención, costos de entrega y cobranza, entre otros. Tal como mencionamos anteriormente, no son los productos sino las relaciones las que son rentables o no para la empresa.

Queda claro entonces que necesitamos identificar nuestros clientes no rentables para rentabilizarlos. Por otra parte, queremos saber quiénes son los clientes que hoy apenas cubren sus costos, para desarrollar su potencial. Y quizás lo más importante, queremos identificar quiénes son esos relativamente pocos clientes que generan las utilidades suficientes para cubrir las pérdidas que generan los no rentables, y además producen el resultado positivo de nuestra empresa.

Vemos ahora cómo el análisis centrado únicamente en el resultado en el ámbito de empresa o la rentabilidad por productos puede estar ocultando una faceta clave de su negocio. En definitiva, la

rentabilidad es el resultado de una sumatoria de clientes que generan valor y otros que lo destruyen. Sin embargo, cuando se mira el *bottom line*, esta realidad no se percibe. De hecho, lo que inadvertidamente está ocurriendo es que sus buenos clientes subsidian a los malos.

Una vez que su empresa segmenta su cartera de clientes en función de su rentabilidad, las prioridades de gestión de la misma se vuelven evidentes, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 26. Posibles estrategias de marketing relacional según nivel de rentabilidad



Fuente: adaptación propia a partir de la curva de First Manhattan

Veamos a continuación qué tipos de estrategias podemos llevar adelante para rentabilizar la relación con cada uno de nuestros clientes.

3. Cuatro estrategias para la rentabilización de su cartera de clientes

Sin importar el tamaño, su empresa ya cuenta con clientes. Dicha cartera siempre podría generarle mayor rentabilidad. ¿Cómo?

Podemos afirmar que la rentabilidad actual de cada cliente obedece a la siguiente fórmula²:

$$(P \times Q) - C$$

En donde:

P : refiere a precio

Q : refiere a cantidad

C: costos de atención

Por lo tanto, las estrategias de rentabilización de los clientes pueden actuar sobre estas tres variables: cuánto vendemos al cliente, a qué precios y cómo gestionamos sus costos de atención. Esto determinará la rentabilidad de cada cliente individual.

Sin embargo, cuando actuamos a nivel de la cartera en su conjunto debemos evaluar si efectivamente deseamos mantener a todos los clientes que actualmente tenemos.

Por lo tanto, podemos sugerir cuatro grandes tipos de estrategias de rentabilización:

1. Incremento de las dimensiones de la relación con los clientes.
2. Gestión de precios.
3. Gestión de costos de atención.
4. Despido de clientes.

Analicemos ahora cada una de ellas.

3.1 Primera estrategia: incremento de las dimensiones de la relación con los clientes

El primer paso para incrementar la rentabilidad es aumentar los ingresos que la cartera de clientes deja a su empresa. Comencemos por reconocer que existen importantes oportunidades de incremento de actividad con nuestros clientes. Nuevamente, el indicador de participación de cliente (SOC) nos dará una estimación de ese potencial de crecimiento.

En el capítulo anterior discutimos el impacto que el incremento de la dimensión «duración» de la relación con los clientes tiene sobre la rentabilidad de su empresa. Ahora veremos el impacto de las otras dos dimensiones: «amplitud» y «profundidad».

Es ampliamente aceptada la idea de que resulta más barato vender más a un cliente actual que a uno nuevo. Lo sorprendente es cómo, sabiendo esto, las empresas continúan enfocando sus esfuerzos principalmente en la captación de nuevos clientes y no en profundizar o ampliar su relación con la actual cartera. Basta con analizar la forma como se asignan los presupuestos de marketing para percibir esta propensión. La mayor parte está orientada a promociones de venta y acciones masivas.

En Estados Unidos, actualmente, la inversión en promociones de ventas supera largamente la inversión en publicidad y en marketing directo. Por su parte, en América Latina, más de la mitad de la inversión en comunicaciones de marketing se vuelca a televisión. Claramente pensamos en promover productos o marcas, más que en gestionar relaciones.

Su empresa seguramente tenga una importante oportunidad de incrementar las dimensiones de amplitud (cantidad de productos por cliente) y profundidad (cantidad de cada producto) en la relación con sus clientes.

3.1.1 Incremento exponencial de sus resultados mediante la amplitud y profundidad

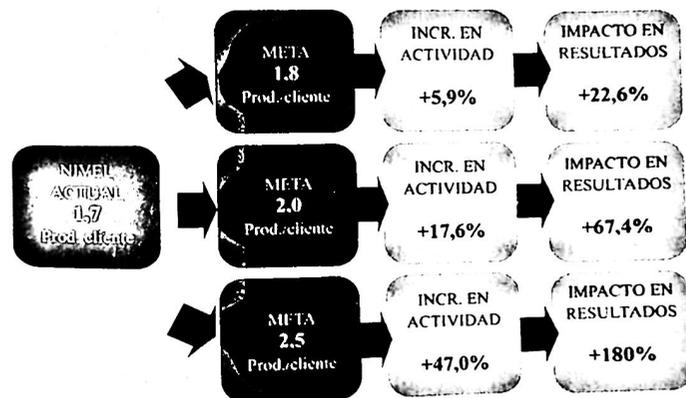
La promesa del título de esta sección es literal. Aumentar la cantidad de productos por cliente puede incrementar su rentabilidad de manera exponencial. ¿Cómo es esto posible? Simple: la venta cruzada y la venta en profundidad permiten incrementar de forma importante la actividad de su empresa sin afectar de forma significativa sus costos. Esto ocurre en prácticamente todos los rubros.

Recientemente lo verificamos en una empresa de distribución mayorista. Los costos de venta, entrega y cobranza prácticamente no variaban con la cantidad de productos comprada por cada cliente;

por ello, la rentabilidad de estos crecía más que proporcionalmente con cada producto adicional que se les vendía.

Similar resultado obtuvimos en una institución financiera con la que trabajamos. Inicialmente contaba con 1,7 productos por cliente. Analizando su cartera y estructura de costos, determinamos que con apenas pasar de 1,7 a 1,8 productos por cliente se podía lograr un crecimiento de más del 22% en los resultados netos.

Cuadro 27. Impacto del incremento de la cantidad de productos por cliente sobre la actividad y el resultado (caso real)



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, un incremento de 1,7 a 2 productos por cliente generaría un aumento en actividad del 17,6% (suponiendo que el mix de productos ofrecidos permanece homogéneo). Esto permitiría un aumento en los resultados netos del 67,4%.

Yendo un paso más lejos, vimos que alcanzar 2,5 productos por cliente suponía un crecimiento en actividad del 47%, y lo más impactante, ¡un incremento de resultados del 180%!

Note que todo este crecimiento es posible sin captar un solo cliente nuevo. Es el resultado de un mejor aprovechamiento del potencial latente de los clientes actuales, sin invertir en nuevas sucursales, desarrollar nuevos productos, ni captar nuevos clientes.

Precisamente, una de las virtudes de la metodología 6R es que nos permite enfocarnos en obtener el mayor provecho de aquello que YA tenemos: los clientes, los productos, los locales, entre otros. De allí que su impacto sobre los resultados sea tan contundente.

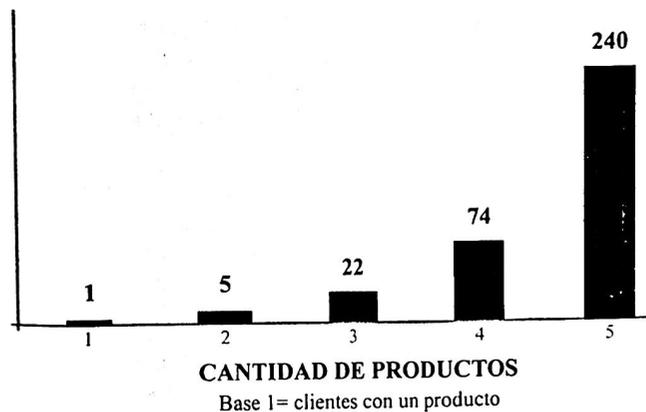
Claramente no tendrá el mismo resultado un crecimiento de un 17,6% en actividad si se lograra abriendo nuevos locales, que lograr ese mismo 17,6% de incremento en facturación a partir de vender mejor a nuestros actuales clientes en los locales que ya tenemos y con el personal que ya tenemos.

Podemos afirmar, por lo tanto, que a medida que aumentamos la cantidad de productos por cliente la facturación crece de manera lineal (si vendemos el mismo *mix* de productos), pero la rentabilidad crecerá de forma exponencial. Esto se debe precisamente a que estamos manteniendo prácticamente la misma estructura de costos fijos, aprovechando la capacidad ociosa de estos.

Este fenómeno de costos fijos y variables ocurre a nivel de la empresa en su conjunto (como viéramos en el ejemplo anterior). Lo mismo ocurre es que también se da para cada una de las relaciones con los clientes. La atención de cada cliente también tiene costos fijos y variables. Por lo tanto, el crecimiento en actividad con cada cliente representará un aumento exponencial en la rentabilidad de este.

Veámoslo en el caso de esta empresa para la que estudiamos la rentabilidad de sus clientes según la cantidad de productos que tuvieran. Tomamos como base 1 la rentabilidad de los clientes con un solo producto. Vemos que los clientes con dos productos resultaban cinco veces más rentables, y así sucesivamente. ¡Los clientes con cinco productos eran 240 veces más rentables!

Cuadro 28. Rentabilidad promedio según cantidad de productos



Fuente: elaboración propia

Vemos aquí nuevamente cómo la actividad crece de manera lineal pero la rentabilidad aumenta de forma exponencial. El mismo fenómeno que ocurre a nivel de la empresa en su conjunto se da para la relación con cada uno de sus clientes.

Pocas empresas han llevado adelante esta estrategia de forma tan marcada como el Banco Wells Fargo en Estados Unidos. Su entonces CEO, Richard Kovacevich, resume las ventajas de esta estrategia de la siguiente manera: «La venta cruzada, o lo que internamente llamamos “Venta Basada en Necesidades”, es la más importante de nuestras estrategias. Multiplica las oportunidades geoméricamente. Cuanto más vendes a un cliente, más sabes sobre él. Y cuanto más sabes sobre él, más fácil es venderle de nuevo. Cuantos más productos tiene un cliente, más valor recibe y más lealtad devuelve. Cuanto más le vendes, más rentable es, puesto que el costo añadido de venderle a un cliente en cartera supone solo el 10% de venderle

a uno nuevo. Las métricas de venta cruzada son las más importantes que usamos en el banco»³.

En 2008, el banco logró que la cantidad promedio de productos por cliente en su cartera fuera de 6,5. Un importante incremento de la ya impresionante cifra de 4,5 que había alcanzado cuatro años antes. La meta es conocida por todos en la institución: «Eight is great» (Ocho es fantástico).

Volviendo a su empresa, el primer paso será determinar el nivel actual de productos por cliente. Estime posteriormente el impacto que el incremento de este indicador tendría sobre su facturación y, lo más importante, sobre sus resultados.

A partir de la experiencia de consultoría en diferentes tipos de empresas podemos afirmar que los resultados que acabamos de mostrar son bastante típicos. Queda claro entonces que el indicador de cantidad de productos por cliente es un indicador fundamental del grado de aprovechamiento de su cartera, y un excelente predictor de sus resultados.

Pero además de incrementar sus resultados, incrementar la amplitud de la relación con sus clientes le ofrecerá otros dos efectos altamente positivos:

1. La retención de esos clientes crecerá literalmente de forma exponencial. Cada nuevo producto genera nuevas barreras al cambio para dichos clientes, tal como vimos en el capítulo sobre Retención. Esto hace que los efectos se multipliquen. Al aumentar su cantidad de productos, la rentabilidad actual del cliente se incrementa exponencialmente y a su vez esto se multiplica por una mayor cantidad de años de permanencia. El valor vitalicio en los hechos tiende a ser muy superior por el impacto en ambas variables.
2. La satisfacción de esos clientes también se incrementará. Existe evidencia que muestra cómo la satisfacción de los clientes se incrementa con la cantidad de productos que recibe de una empresa; esta se transforma en un proveedor central en la mente de ese cliente.

A continuación podrá realizar una primera estimación del impacto que el incremento en la cantidad de productos por cliente tendrá sobre sus resultados actuales. Esta estimación no incluye el efecto adicional de una mayor permanencia de esos clientes.

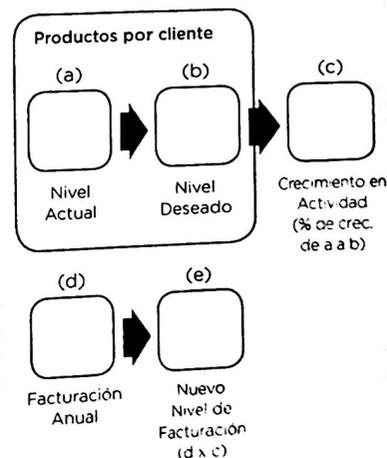
Cabe aclarar que si el incremento de la actividad no fuera dado por el incremento de la amplitud (cantidad de productos por cliente) y se lograra por medio de la profundidad (mayores cantidades de los mismos productos que los clientes ya tienen), los resultados de este análisis serían similares.

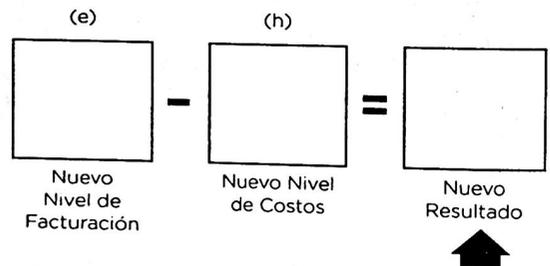
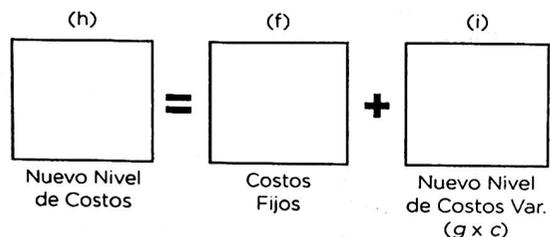
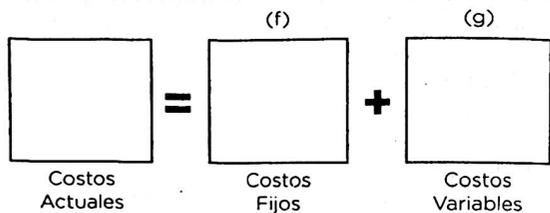
Ejercicio 10 de aplicación a su empresa

Predecir el impacto de la cantidad de productos por cliente en el resultado

A continuación podrá realizar una sencilla estimación del nuevo resultado de su empresa a partir del incremento en la cantidad de productos por cliente, sobre su cartera de clientes.

A los efectos de este ejercicio se asume capacidad ociosa de costos fijos, lo que permite aumentar su actividad sin modificarlos.





3.1.2 Cómo incrementar la amplitud y profundidad en la relación con sus clientes

Hasta ahora vimos el impacto que el incremento de la amplitud (cuántos productos diferentes tiene el cliente) y profundidad (cuánto de cada producto) puede tener sobre la rentabilidad de su empresa.

Ahora veamos cómo incrementarlas. Para ello, podemos trabajar en al menos tres aspectos que resultan complementarios entre sí. Estos son:

1. Diseño de los productos
2. Gestión del momento de la venta
3. Acciones de comunicación a los clientes (uno a uno)

Veamos cada uno de ellos.

1. Diseño de los productos

El propio diseño de la oferta de sus productos puede inducir a la amplitud. Tal es el caso de los combos de productos en restaurantes, servicios financieros, agencias de viaje, entre otros. ¿Cuenta su empresa actualmente con algún tipo de «paquete»? ¿Es posible comenzar a generarlos? Si aún no los tiene, vea el recuadro «La lógica de los paquetes de productos».

La lógica de los paquetes de productos

La práctica de generar «paquetes de productos» o *bundling* consiste en ofrecer varios productos en una misma oferta por un precio inferior al que se pagaría al comprarlos por separado.

La formación de paquetes permite a su empresa lograr varios objetivos de forma simultánea:

- Permite reducir los costos de comercialización. Al ofrecer paquetes, su empresa vende más productos en un solo acto.
- Facilita la oferta de productos de difícil venta. Hay productos que los clientes «vienen a buscar»; y otros «hay que ofrecerlos». Los paquetes facilitan a su empresa la venta de los productos que requieren más *push*. Es el caso de los seguros de viajero dentro de un paquete turístico, por ejemplo.

- Permite incrementar la rentabilidad por cliente. Al vender varios productos al mismo cliente se aumenta la rentabilidad de esa relación.
- Permite incrementar la retención de clientes. Cuantos más servicios utilice un cliente de un mismo proveedor, menos propenso será a abandonarlo.
- Ofrece mayor conveniencia a los clientes. Por su parte, los clientes se benefician al recibir un conjunto de productos en condiciones más beneficiosas que si los hubieran comprado por separado. Además, permite realizar una «oferta completa» con todo lo que el cliente va a necesitar en su viaje o en su almuerzo.

Algunas sugerencias:

- **Segmente.** Muchos clientes apreciarán la oferta de un combo ajustado a sus necesidades. Priorice las necesidades de los clientes al momento de diseñar sus paquetes.
- **Genere marcas.** Cada combo puede tener su propia identidad (dentro de la familia distintiva de su empresa) y ser tratado como un producto único.
- **Considere incluir productos de terceros, no solo productos de su empresa.** Tal es el caso de las tarjetas de crédito, que incluyen auxilio mecánico dentro de su costo mensual.

el momento de venta

La experiencia nos muestra que el principal desafío de la venta cruzada no es que el cliente la acepte, sino que el vendedor la realice. En un estudio sobre la calidad de la venta minorista que realizó MarketingTech en Uruguay y Paraguay en 2012-2013, vimos que apenas uno de cada cuatro vendedores intentaba realizar venta sugerida luego de haber vendido un producto. Por otra parte, tuvimos oportunidad de trabajar en una cadena de jugueterías

donde vimos que el 60% de las propuestas de venta sugerida que realizaban los vendedores eran aceptadas por los clientes.

Uno de los mejores ejemplos de ejecución de venta sugerida (tanto para el incremento de la amplitud como de la profundidad) lo brindan las cadenas de comida rápida. En estas, aproximadamente el 30% de la facturación proviene de la venta sugerida realizada en el mostrador. Imagine el impacto que esto podría tener sobre su negocio.

En su empresa, ¿los vendedores hacen sistemáticamente venta sugerida? ¿Saben hacerlo? ¿Cuentan con los incentivos para ello? ¿Se mide la venta sugerida de cada vendedor? ¿En sus locales existen materiales promocionales que promuevan la venta cruzada?

3. Acciones de comunicación a los clientes (uno a uno)

Si aún no lo hace, su empresa debería contactar al cliente correcto con la oferta correcta en el momento correcto. Trabajar sobre su propia cartera con comunicaciones uno a uno le permite obtener alto retorno sobre inversión y puede medirlo con absoluta precisión. Sabrá con exactitud cuántos clientes se contactaron, el costo de la acción, el porcentaje de respuesta y el ingreso generado. Adicionalmente, sabrá cuáles de sus clientes responden a cada tipo de estímulo.

Seguramente, para muchos esto puede parecer algo de todos los días. Sin embargo, tal como vimos antes, la inversión de marketing continúa orientándose en una dirección completamente diferente. En su empresa, ¿se realiza esto de manera sistemática? ¿Cómo es el retorno de la inversión (ROI) de las acciones uno a uno hacia sus clientes?

Si actualmente no lo hace, uno de los grandes beneficios que puede obtener de las comunicaciones uno a uno es la posibilidad de medición sobre las respuestas que obtiene. Esto, a su vez, le permite la experimentación, es decir: probar con grupos reducidos qué acciones generan mayores porcentajes de respuesta para seleccionar así las campañas a realizar sobre el resto de la base.

Hemos hablado de acciones en el momento de la venta, de acciones de contacto a los clientes, y del propio diseño de los productos para incrementar la amplitud. Cabe preguntarse: ¿cómo saber qué producto debemos ofrecer a qué cliente de forma que tengamos las mayores oportunidades de éxito?

Para esto existe una enorme diversidad de herramientas, y su discusión detallada excedería por mucho el alcance de este libro. Adicionalmente, la elección de las herramientas más adecuadas dependerá fundamentalmente de las características de su empresa y de su cartera de clientes. Veamos algunas de ellas, de las más simples a las más complejas.

- **Utilice el pasado como predictor.** El mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Basado en este principio, su empresa puede contactar a los clientes que en el pasado compraron A, para ofrecer ese mismo tipo de producto. Por ejemplo, quienes vacacionan en destinos de sol y playa serán propensos a volver a hacerlo año tras año. Es curioso ver cómo la mayor parte de las empresas simplemente parecen «olvidarse» de los clientes que les compraron en el pasado. Recorra sistemáticamente su base de datos y encuentre estas oportunidades.
- **Establezca combinaciones lógicas de productos.** En primera instancia, esto puede realizarse de manera intuitiva (luego veremos otras formas). Quienes han comprado A deberían «razonablemente» estar interesados en B y en J. Parece factible que quienes compraron un nuevo televisor estén interesados posteriormente en un equipo *Blu-ray*. Al comenzar a realizar estas ofertas, su empresa podrá medir el porcentaje de efectividad de las mismas y verificar si los supuestos eran correctos. Recorra permanentemente su base de clientes en busca de complementar los productos que sus clientes han comprado.
- **Diseñe senderos de relación.** Tal como discutiéramos anteriormente, en muchas categorías de negocios suelen presentarse «secuencias lógicas de productos». Esto permite que desde el primer

momento sepamos cómo buscaremos que la relación evolucione, y realizar las acciones para lograrlo con cada cliente individual. El sendero de relación lleva implícito un «sendero de productos», esto es: la secuencia de productos que iremos ofreciendo en el tiempo a un cliente de un determinado segmento.

- **Minería de datos.** Tal como lo mencionamos en el capítulo sobre Retención, consiste en la aplicación de técnicas estadísticas sobre una base de datos con el objetivo de encontrar patrones relevantes para predecir el comportamiento de los clientes. Por medio de la minería de datos (*data mining*) pueden desarrollarse modelos que permitan predecir qué clientes serán más propensos a comprar qué productos, en qué momento, por qué canal será más efectiva la oferta, quiénes abandonarán, quiénes no pagarán, entre otros comportamientos.

Este es un nivel de análisis, obviamente, más avanzado que los anteriores, pero mucho más accesible de lo que suele suponerse. De hecho, no son necesarias grandes bases de datos para comenzar a encontrar patrones relevantes.

A manera de síntesis de las buenas prácticas que hemos visto, podríamos ofrecer tres simples consejos finales para incrementar la actividad de su cartera de clientes.

1. **Siga el dinero.** Sus clientes gastan la mayor parte de su dinero comprando a otros proveedores productos que su empresa podría ofrecer. Este fue el descubrimiento que hizo Disney en los años 80, al constatar que quienes viajaban a Orlando a visitar sus parques gastaban más fuera que dentro de ellos. Fue así como decidieron ampliar su oferta vacacional mucho más allá de los parques. Es interesante notar que hoy Disney obtiene más ingresos por sus hoteles que por sus parques, gracias a esta estrategia. La oportunidad es pensar sistemáticamente en qué gastan más sus clientes que su empresa pueda ofrecerles, aunque implique pensar por un momento fuera de la zona de confort.

2. **Piense en productos de terceros.** El verdadero valor de su empresa está en sus clientes, no en sus productos. Por lo tanto, busque productos de terceros para complementar su oferta propia. Lo importante es que su empresa cuente con una cartera de clientes que confían en su marca. Existe una enorme oportunidad de rentabilización mediante el ofrecimiento de productos de terceros. Tales son los casos de los bancos que ofrecen (y financian) paquetes turísticos, de las marcas de autos que ofrecen seguros con los vehículos que venden, y el de Nike con el Nike-iPod, fabricado por Apple.

3. **Aproveche cada interacción.** Quizás este consejo sea aún más relevante que los dos anteriores. Antes de desarrollar productos nuevos o de incluir productos de terceros, debemos pensar en cómo aprovechar cada interacción con los clientes para vender lo más posible. Seguramente su empresa ya cuenta con una variedad interesante de productos y de clientes. ¡La clave está en asegurar que los mismos sean ofrecidos!

Volvamos al ejemplo de los restaurantes de comida rápida. Logran incrementar su facturación en un 30% mediante la oferta adecuada en el momento de venta. Seguramente su empresa podría incrementar significativamente su facturación, si de manera sistemática se incluyera en el proceso de ventas una oferta mejorada, tanto en amplitud como en profundidad.

Una pregunta: ¿Quiere agrandar su combo?

Ejercicio 11 de aplicación a su empresa

Diseño de acciones para el incremento de las dimensiones de la relación

A continuación, detalle qué medidas puede tomar en su empresa para incrementar la amplitud y la profundidad, tal como se viera anteriormente.



Amplitud:

Profundidad:



Amplitud:

Profundidad:



Amplitud:

Profundidad:

3.2 Segunda estrategia: gestión de precios

Vimos cómo al incrementar la cantidad de productos por cliente su rentabilidad puede crecer de manera exponencial. Algo similar ocurre con la gestión de sus precios. Las oportunidades suelen ser sorprendentes.

Para este punto vamos a partir de una perspectiva algo diferente de las tradicionales nociones de sensibilidad al precio y curvas de demanda, que indican que a mayor precio menor demanda.

Si bien estos conceptos son adecuados a nivel macroeconómico y para muchas categorías de productos, pueden llevarnos a conclusiones equivocadas a nivel micro. Yendo un paso más allá, podríamos afirmar que la función del marketing es precisamente hacer que las curvas de oferta y demanda no se cumplan. En los hechos, la mayor parte de las empresas no busca competir en precios, ni que los clientes las elijan por ser las más baratas. Por el contrario, procuran

generar demanda con base en prestaciones, servicios, marca, diseño, entre muchos otros estímulos, lo que vuelve al precio lo más irrelevante posible.

A pesar de esto, la noción de que «a mayor precio, menor demanda» parece estar grabada en el ADN gerencial. Se afirma que así será, incluso cuando no se cuenta con ninguna evidencia específica de la empresa al respecto.

En sentido contrario a esta noción, el trabajo en rentabilización de clientes en diversos rubros nos lleva una y otra vez a la misma conclusión: los resultados de las empresas son más sensibles a los precios que los clientes.

Esta idea tiene dos partes. La primera es que los resultados de su empresa seguramente sean altamente sensibles a variaciones en sus precios. La segunda es que la demanda no sufrirá grandes variaciones a partir de tales modificaciones de precios. Veamos cada uno de estos componentes.

Comencemos por el impacto de los precios sobre su negocio.

La realidad de la mayor parte de las empresas parece indicar que ligeras variaciones en los precios tienen un gran impacto en los resultados. Las investigaciones sobre el tema son bastante consistentes: se estima que un 1% de variación en los precios de venta genera en promedio un 11% de variación en los resultados de las empresas de Estados Unidos⁴.

Si este promedio se cumple en su empresa y usted incrementara en un 1% sus precios de venta, en promedio su resultado neto se incrementaría en un 11%. Por el contrario, una reducción de un 1% produciría una reducción en sus utilidades netas de un 11%. Este es un promedio de muchas empresas en diferentes sectores. Tenga presente que cuanto menores sean sus márgenes, más marcado será este efecto.

Por este motivo, vale la pena calcular el impacto real en su empresa. Simplemente, imagine que durante el ejercicio pasado sus precios

hubieran sido un 1% más altos. Supongamos por ahora que esto no hubiera generado ningún impacto en la demanda. Es decir, usted vendió la misma cantidad de unidades, solo que un 1% más caras. Todos sus costos hubieran permanecido iguales.

Teniendo en cuenta el balance de su ejercicio anterior, ¿cuánto hubieran crecido sus utilidades netas si sus precios hubieran sido un 1% más altos? ¿Y si hubieran subido un 5%? ¿Y un 10%?

La misma estimación puede hacerse a la inversa: ¿cuánto más bajos hubieran sido sus resultados si su empresa hubiera cobrado un 1% menos por sus productos?

Por supuesto, aquí es donde nos asalta la idea de la sensibilidad de la demanda al precio. «Si aumento mis precios, vendo menos unidades y al final ganaré menos», sería el argumento. Esto nos lleva a la segunda parte de la frase con la que iniciamos esta discusión sobre los precios.

Ahora que hemos visto que los resultados son altamente sensibles a los precios, veamos qué sucede realmente con la demanda.

El concepto de sensibilidad de la demanda al precio parece estar profundamente enraizado tanto en la teoría como en la práctica de marketing. Es una de esas nociones cuya confirmación empírica no siempre se realiza, pero cuya existencia prácticamente no se discute. Esto es claramente parte del paradigma bajo el que se toman las decisiones de fijación de precios.

Ahora bien, un paradigma es una idea compartida por muchos, pero no por ello es necesariamente cierta o aplicable en todos los casos. Si hubiéramos preguntado a un europeo del siglo XIII si la Tierra era plana, no hubiera dudado en responder afirmativamente; no importa a cuántos hubiéramos preguntado, la respuesta hubiera sido la misma: la Tierra es plana y muy probablemente apoyada en grandes tortugas. Hoy parece ocurrirnos lo mismo con los precios.

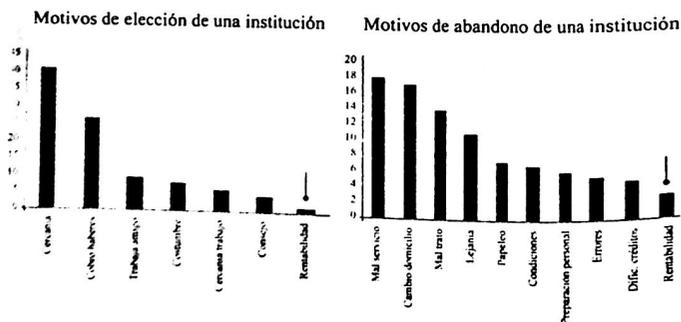
Por supuesto, no estamos diciendo que los precios sean irrelevantes. Lo que sí afirmamos es que en las decisiones de compra (tanto en

B2B como B2C), el precio es mucho menos determinante de lo que las empresas tienden a suponer. Desde el punto de vista del comprador, el precio suele ser un atributo más. Este es un punto sobre el que existe abundante evidencia, pero como contradice el sentido común parece ser simplemente ignorado.

Volvamos a su negocio. Seguramente su empresa no sea la más barata del mercado. Seguramente existen competidores con precios más bajos, ¿verdad? Sin embargo, su empresa vende y puede ser exitosa. Entonces, su empresa es el ejemplo claro de que los compradores pueden mirar precios, quizás compararlos e incluso negociar los. Pero no están decidiendo por el precio. Si fuera así, simplemente no le estarían comprando. Que se preste atención al precio no quiere decir que se defina por el precio.

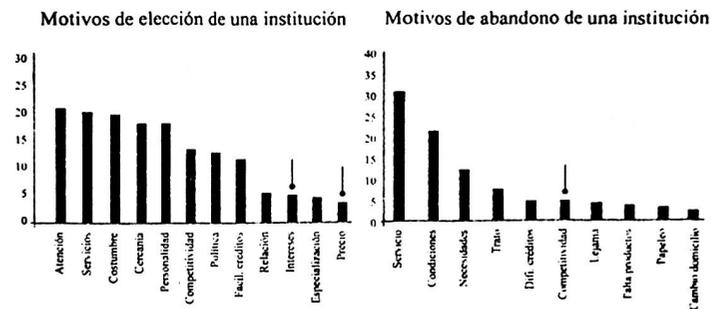
De hecho, cuando se observan los motivos por los que los compradores eligen un determinado producto o marca, el precio aparece bastante relegado. Elementos como funcionalidades, confiabilidad, servicio y marca surgen como los principales determinantes de la decisión de compra. Solo a título de ejemplo podemos ver los motivos de elección y abandono de un banco para distintos segmentos: tanto de consumidores individuales como de usuarios corporativos en España.

Cuadro 29. Motivos de elección y abandono en banca minorista (España)



Fuente: *Marketing Financiero*, Embid et al.

Cuadro 30. Motivos de elección y abandono en banca mayorista (España)



Fuente: *Marketing Financiero*, Embid et al.

Es interesante notar cómo vuelve a cumplirse la Ley de los Dos Tercios. Nuevamente, el precio tiene un papel marginal, tanto en las decisiones de elección como de abandono.

Podemos pensar que esto sucede porque se trata de servicios, y que en el caso de los bienes la realidad es diferente. Es cierto que con bienes resulta más fácil comparar opciones; sin embargo, la evidencia muestra que la sensibilidad es bastante menor a lo que solemos suponer.

Un estudio realizado en Estados Unidos mostró que un 80% de las personas fueron incapaces de indicar el precio del artículo que acababan de tomar de la góndola del supermercado. Esto es particularmente interesante, dado que si existe un ambiente en el cual es fácil comparar precios de opciones, es en el supermercado.

Hace algunos años, en MarketingTech realizamos un estudio académico similar. Solicitamos a clientes en una cadena de supermercados que nos dijeran el precio de algunos artículos que habían seleccionado. Incluso, dando un margen de error de +/- 5% respecto al precio correcto, la mayor parte de las respuestas fueron equivocadas.

Esto variaba de una categoría a otra. Por ejemplo, el porcentaje de respuestas incorrectas en algunas categorías analizadas fueron los siguientes:

Gaseosas:	58%
Artículos de limpieza del hogar:	61%
Chocolates / golosinas:	65%
Comida congelada:	65%

Lo interesante es que, aproximadamente, la mitad de las respuestas incorrectas daban precios por encima del precio efectivo del producto. Esto significa que los consumidores estaban dispuestos a pagar más por esos productos.

Podríamos continuar así por muchas páginas más. La pregunta que debemos hacer en su empresa es: ¿partimos del supuesto de que los clientes son altamente sensibles a los precios? ¿Con base en qué afirmamos tal cosa? Esto último es importante, porque si suponemos que los clientes son más sensibles de lo que realmente son, tenderemos a fijar precios por debajo de lo que hubiera sido razonable o posible. Y como vimos anteriormente, pequeñas variaciones en los precios pueden provocar grandes diferencias en los resultados.

Este problema parece ser bastante más frecuente de lo que suponemos. Por ejemplo, en una investigación, McKinsey (2003)⁵ demuestra que las empresas consistentemente fijan precios por debajo de las posibilidades del mercado. Debe asegurarse de que este no sea el caso de su empresa. ¿Cuáles son los supuestos con los que se están justificando sus precios? ¿Qué sustento tienen estos supuestos?

Parte del paradigma de la sensibilidad es la noción de «nuestros precios están alineados con el mercado». Es decir, la sensación de que como los precios de su empresa son cercanos a los de sus competidores, significa que están «bien» fijados. Nuevamente, esta idea parece muy razonable dentro del paradigma, pero parte de supuestos que deben ser verificados y no simplemente tomados como ciertos.

Estos supuestos son:

- Los compradores conocen y prestan atención a los precios en el momento de la compra.
- Los compradores buscan información sobre alternativas y las comparan.
- Las alternativas disponibles son comparables y las diferencias de precios comprensibles.
- Los precios son un elemento determinante en la decisión de compra.

Muy frecuentemente estos supuestos no se cumplen y por lo tanto hacen que la noción de estar «alienados con el mercado» empiece a perder lentamente su sentido.

En el siguiente ejercicio, usted encontrará dos fórmulas sencillas para estimar el impacto de la fijación de precios en su empresa. Recuerde: seguramente los resultados de su empresa son más sensibles a los precios que sus clientes. ¿Cuán sensibles son sus resultados a variaciones en sus precios? ¿Cuán sensibles son realmente sus clientes a los precios?

Ejercicio 12 de aplicación a su empresa

Estimación de la conveniencia de modificar sus precios

Las siguientes fórmulas le ayudarán a verificar la conveniencia de modificar sus precios. En el primer caso, si usted decidiera realizar una reducción de precios para incrementar sus ventas, la siguiente fórmula le permitirá determinar el incremento necesario en su volumen de ventas para compensar la caída en sus márgenes, de manera que se alcance, al menos, la misma utilidad que actualmente tiene.

$$\text{Aumento necesario en las ventas (\%)} = \frac{X}{MB - X} \times 100$$

Donde:

X es el porcentaje de reducción de precios

MB es el margen bruto sobre precio de venta previo a realizar el descuento expresado en porcentaje. MB= (precio - costo) / precio.

Por otra parte, si usted decidiera aumentar sus precios, la siguiente fórmula le indicará hasta cuánto podría caer su volumen de ventas, y que su empresa, al menos, logre el mismo nivel de utilidad que tiene actualmente.

$$\text{Reducción tolerable en las ventas (\%)} = \frac{-X}{MB + X} \times 100$$

Donde X es el porcentaje de incremento de precios

3.3 Tercera estrategia: gestión de costos de atención

Hasta ahora hemos discutido formas de incremento de la rentabilidad de la cartera basadas en el aumento de los ingresos. Pasemos ahora a la otra columna de su balance: los costos.

Nuevamente, mirar su empresa desde la perspectiva de las relaciones con los clientes y no desde sus productos permite detectar algunos fenómenos interesantes.

Al inicio de este capítulo discutíamos acerca de cómo la rentabilidad individual puede variar de forma significativa de un cliente a otro. Algunos clientes dejan importantes ingresos a su empresa, otros apenas cubren sus costos de atención, y un grupo simplemente no genera ingresos suficientes para ello.

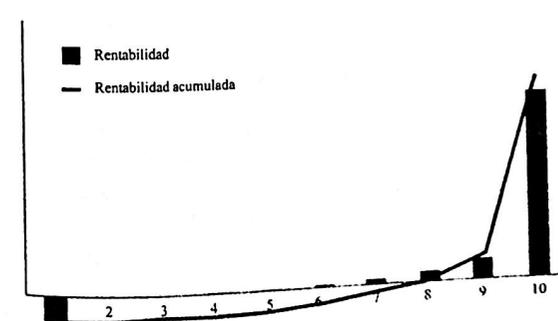
Anteriormente, también discutimos sobre la posibilidad de incrementar los ingresos que deja cada uno de estos grupos. Pero si no fuera posible que esos clientes incrementaran su volumen de negocios con su empresa, podría, de todas maneras, incrementarse la rentabilidad de estos mediante la reducción de los costos de atención.

Típicamente, las empresas han logrado esto mediante la utilización de diferentes canales de atención o de otorgar distintos niveles de servicio según el valor de cada cliente. Se procura reducir los costos mediante la utilización de canales más eficientes para la empresa, o mediante la adecuación de la frecuencia de los contactos con el cliente.

Ejemplo de esto son los distribuidores: puede elegir visitar directamente a algunos de sus clientes más valiosos, y atender mediante intermediarios a los clientes más pequeños. Los laboratorios definen la cantidad de visitas que realizarán a cada médico en función del valor de su prescripción.

Hace unos años hicimos un estudio de la rentabilidad de los clientes en una empresa de servicios. Ordenamos a los clientes en deciles de rentabilidad, y vimos la rentabilidad promedio de los clientes en cada decil. El siguiente cuadro ilustra la rentabilidad promedio de cada uno de estos tramos, así como la rentabilidad acumulada.

Cuadro 31. Rentabilidad promedio y acumulada por tramo de rentabilidad de clientes en una empresa de servicios (caso real)



Fuente: elaboración propia

A simple vista, esta gráfica permite detectar varios fenómenos muy interesantes en la cartera de clientes analizada.

- El decil menos rentable (decil 1) de hecho, genera pérdidas.
- Los deciles 2 a 6 simplemente cubren sus costos o dejan un ingreso marginal.
- Es necesaria la rentabilidad acumulada de los clientes de los deciles 2 a 8 para apenas recuperar las pérdidas ocasionadas por los clientes menos rentables (decil 1). Por lo tanto, si esa empresa perdiera el 80% de sus clientes en los deciles 1 a 8, tendría aproximadamente los mismos resultados.
- La rentabilidad está altamente concentrada en el 10% más rentable de los clientes. Estos generan cerca del 90% del resultado positivo de la empresa.

Resulta evidente que tenemos segmentos claramente distinguibles desde el punto de vista de la rentabilidad. Llamaremos clientes A a los del decil de mayor rentabilidad; los clientes B serán quienes se encuentran en los deciles 8 y 9; clientes C serán los que están entre los deciles 2 y 7; y los clientes D, o no rentables, en este caso se concentran en el decil 1.

Es indiscutible la alta concentración de la rentabilidad de la cartera en pocos clientes. Esto ocurre en prácticamente todas las empresas. Cabe mencionar que la concentración de rentabilidad siempre es mayor que la concentración de la facturación. Si bien la facturación está concentrada en un grupo relativamente pequeño de clientes, la rentabilidad lo está mucho más.

Por lo tanto, los resultados positivos del negocio dependen en realidad de un grupo relativamente pequeño de clientes, mientras que un amplio sector de clientes no genera una contribución significativa y otro grupo directamente atenta contra sus resultados.

Este problema se agrava por dos motivos.

- La mayor parte de las empresas no cuenta con la información para identificar a qué categoría pertenece cada cliente y, por lo tanto,

puede desperdiciar recursos en clientes no valiosos o no destinar recursos suficientes para retener a clientes clave.

- Los clientes demandan servicios independientemente de su grado de rentabilidad. Por lo tanto, es perfectamente posible tener clientes C que demandan servicios que solo tendría sentido brindar a clientes tipo A.

El ejemplo que acabamos de analizar no debe considerarse algo excepcional. Por el contrario, la experiencia nos muestra que la rentabilidad de las carteras de clientes suele estar altamente concentrada. De hecho, la distribución de rentabilidad es normalmente más concentrada que la de facturación.

Volviendo a su empresa, podrían considerarse los siguientes pasos:

- Segmentar su cartera con base en rentabilidad, tal como acabamos de mostrar. Es posible que su empresa no cuente con información detallada sobre los costos de atención de cada uno de sus clientes. En ese caso, es recomendable realizar supuestos para efectuar este análisis de todas maneras.
- Identificar a qué segmento de rentabilidad corresponde cada uno de sus clientes. Por ejemplo, puede segmentar su cartera por deciles de rentabilidad o en clientes A, B, C y D.
- Establecer niveles de servicio y atención acordes a los distintos segmentos de rentabilidad.
- En ningún caso se dará un mal servicio, pero debe asegurarse de que cada cliente esté recibiendo un nivel de servicio acorde con la rentabilidad que genera.
- Llevar a que cada cliente reciba el nivel de servicio adecuado a su nivel de rentabilidad. Simplemente, a título de ejemplo, podríamos definir lo siguiente.
 - A un cliente A se le visita dos veces por mes.
 - A un cliente B se le visita una vez al mes.

- Al cliente C se le atiende telefónicamente.
- El cliente tipo D es atendido por un distribuidor.

La segmentación puede realizarse según la rentabilidad actual del cliente, o también por su rentabilidad potencial. Es decir, pueden existir clientes que hoy no son rentables, pero usted sabe que tienen el potencial de serlo (SOC) y por lo tanto decide invertir en ellos. Por eso es importante estimar dicho potencial. Las fuentes de información para dicha estimación variarán de un rubro a otro. Si no es posible obtenerla de fuentes externas, una forma puede ser que sus propios vendedores investiguen sobre esto en las interacciones con sus clientes.

Al ofrecer niveles de servicio segmentados según el valor del cliente debemos evitar la trampa de la profecía autocumplidora. Esto es: como el cliente es poco rentable, no se le contacta ni se le ofrecen más servicios, lo que refuerza su condición de no rentable.

Adicionalmente, en estos casos no debemos prestar atención únicamente a los costos de transacción sino de relación. Por ejemplo, un banco puede definir que a sus clientes menos rentables los atenderá por cajero automático, ya que ese mecanismo tiene un costo por transacción que equivale a un 25% del costo por transacción con el cajero humano. Hasta ahí parece una decisión acertada. Sin embargo, puede suceder, y de hecho sucede, que el cliente haga un número significativamente mayor de transacciones por mes en el cajero automático que en el cajero humano. Entonces, una medida que buscaba reducir los costos de la relación puede, en la realidad, incrementarlos.

De esta manera, buscamos que su empresa gestione las modalidades de contacto de forma que los costos de atención no sean mayores que los ingresos generados por el cliente. Si bien a ningún cliente se le dará un mal servicio, debemos ofrecer a cada cliente el nivel de servicio que merece, ni más ni menos.

3.4 Cuarta estrategia: despido de clientes

Finalmente, el cuarto tipo de estrategia para hacer más rentable una cartera consiste en eliminar aquellos clientes que restan valor a la misma. Como vimos en el caso mencionado anteriormente, se necesitaba cerca del 70% de los clientes para recuperar las pérdidas que generaba el 10% menos rentable. De hecho, debemos pensar que si dentro de una cartera mantenemos clientes no rentables, estos están siendo subsidiados por los rentables. Es decir, ¡los buenos clientes subsidian a los malos!

La solución puede parecer simple: eliminemos los clientes no rentables. Pero no nos apresuremos. Volvamos al punto inicial de este capítulo cuando afirmábamos que todo cliente siempre podría ser más rentable de lo que es y que es NUESTRA responsabilidad que así sea.

Si entendemos esto, entonces comprenderemos que el hecho de que tengamos clientes no rentables es en realidad nuestra responsabilidad. No es un problema o defecto de dichos clientes. Cuando los clientes compran los productos que nosotros diseñamos, en las condiciones que nosotros fijamos y aun así no son rentables es porque algo hemos hecho mal nosotros.

Adicionalmente, debemos recordar que es más fácil rentabilizar un cliente no rentable que captar uno nuevo. Por lo tanto es clave seguir los siguientes pasos:

- Identificar los clientes no rentables en su cartera.
- Rentabilizarlos mediante la ampliación de las dimensiones de la relación (venta en profundidad o venta cruzada) o la gestión de precios.
- Si lo anterior no funciona o no es posible, entonces puede pensarse en reducir los costos de atención de dichos clientes, por ejemplo disminuyendo la frecuencia de los contactos o migrando las transacciones a canales de menor costo.

- Si aun así el cliente continúa siendo no rentable, debe evaluarse si en el futuro se estima que ese cliente podría ser rentabilizado. Muchas veces las empresas deciden mantener clientes no rentables (muchas veces, incluso, los buscan) porque suponen que en el futuro generarán un resultado atractivo. Son los casos de los estudiantes universitarios para los bancos, y de los médicos recién recibidos para los laboratorios.
- En el caso de que no se tengan perspectivas de mejora de la rentabilidad, entonces su empresa debe preguntarse si realmente desea mantener a esos clientes. Frecuentemente, las empresas deciden mantener clientes aun sabiendo que no son rentables, por tratarse de referentes (como veremos en el siguiente capítulo) o por diferentes tipos de consideraciones. Decidir mantener clientes no rentables es una decisión de negocios igual que cualquier otra; solo el tiempo determinará si fue acertada o no.

Recién entonces deberíamos pensar en despedir clientes. Al hacerlo, debemos evitar un error que suele repetirse: eliminar clientes únicamente teniendo en cuenta el nivel de ingresos que generan.

Esta estrategia parte de dos supuestos bastante cuestionables.

- Supuesto 1. El ingreso determina la rentabilidad. Esto no es necesariamente cierto. El volumen de negocio es uno de los determinantes de la rentabilidad de un cliente, pero no el único. También cuentan los costos de atención, los márgenes de los productos comprados y las condiciones particulares acordadas con cada uno. Por lo tanto, es muy común que una empresa tenga dos clientes con el mismo nivel de facturación pero con niveles totalmente disímiles de rentabilidad.

Estudios en diversos sectores muestran que los clientes de mayor volumen no suelen ser los más rentables; son los clientes medios los que dejan mayores utilidades netas. Esto se debe a que los clientes de mayor volumen negocian sus condiciones más agresivamente y exigen mayor nivel de servicio. Usted puede observar esto en su empresa al ordenar a sus clientes por ventas y por

utilidad. Verá que no necesariamente coincide la posición de los clientes en ambos listados.

- Supuesto 2. El cliente no rentable no puede cambiar de estado. Si bien normalmente no se plantea en estos términos, esta es la idea que subyace en el momento de decidir el despido de un cliente porque en un determinado momento no cumple con cierto volumen de negocio. Como dijéramos, resulta más barato y sencillo rentabilizar un cliente no rentable que generar un cliente desde cero.

Más allá de estas precisiones, también es posible encontrar clientes que no son rentables ni rentabilizables. En esos casos parece lógico no subsidiar más esa relación y definir discontinuarla. Una vez identificados los clientes que deseamos desvincular, deberá buscarse una estrategia de despido que:

- Sea lo más personalizada posible y que explique las ventajas que puede obtener en otro tipo de empresa más adecuada al tipo de actividad que realiza.
- Ofrezca una solución al cliente. Indicarle qué tipo de empresa es más adecuada a su perfil
- Ofrezca ayuda y apoyo durante la transición. Debe facilitar y dar tiempo para la migración.
- No haga sentir al cliente «demasiado poco para nuestra empresa»
- Busque que el cliente salga por la puerta grande. Es posible que el día de mañana las condiciones cambien y usted decida buscar ese tipo de clientes. Un cliente que sale por la puerta grande es mucho más propenso a volver que el que se sintió echado por la puerta del fondo.

La forma como se maneje la transición es clave, ya que no solamente se estará afectando la opinión del cliente sobre su empresa, sino también la imagen que su empresa proyecta hacia terceros. Recuerde que la forma en que maneje este proceso determinará lo que sus ex clientes dirán sobre su empresa.

4. Aplicando las estrategias de rentabilización en su empresa

Las estrategias de rentabilización son variadas. Al igual que en el caso de la retención, seguramente la mejor estrategia para su empresa no sea una sino más bien cierta combinación de las herramientas vistas en este capítulo.

Las estrategias de rentabilización pueden ser aplicadas de forma «masiva», es decir, al conjunto de la cartera, o con diversos grados de individualización, hasta llegar al polo opuesto en el que cada cliente recibe propuestas de venta, fijación de precios o formas de contacto diferentes. Naturalmente, la creciente individualización de las acciones requiere mayor inteligencia de marketing, pero este esfuerzo previo suele verse recompensado con un mayor retorno sobre la inversión.

Una de las formas eficientes de individualizar las acciones de relacionamiento que su empresa realiza sobre su base de clientes es el establecimiento de reglas de negocio. De esta manera, toda vez que un cliente cumpla con determinadas condiciones se emitirá un determinado estímulo, por ejemplo, una oferta, un cambio de precio, una propuesta de utilización de un canal de atención diferente del actual.

Las reglas de negocio traducen su estrategia abstracta en propuestas concretas al cliente adecuado en el momento adecuado. El siguiente ejercicio de aplicación le permitirá hacer que sus estrategias de rentabilización *cobren vida* en la interacción con sus clientes.

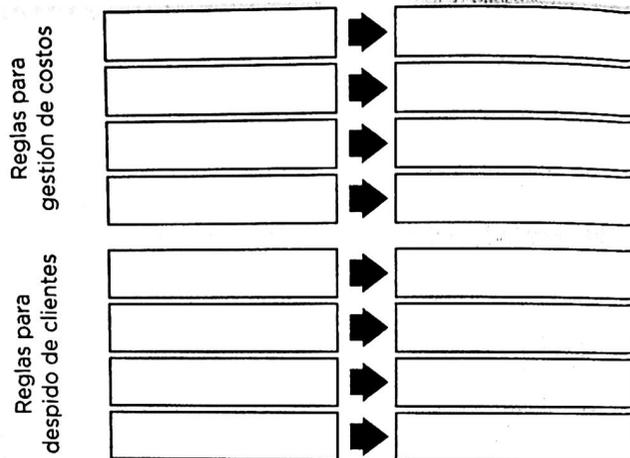
Asimismo, dichas reglas, al igual que las diversas acciones de rentabilización vistas a lo largo de este capítulo, pasarán a formar parte del diseño de la relación con cada uno de sus segmentos de clientes.

Ejercicio 13 de aplicación a su empresa

Diseño de acciones para el incremento de las dimensiones de la relación

Ahora que hemos analizado diferentes estrategias que pueden incrementar de forma sistemática la rentabilidad de sus clientes, es fundamental implementarlas en la gestión cotidiana de su cartera. Para esto, volveremos al ejercicio 5 del Capítulo 1: usted diseñó la relación con sus clientes y creó las primeras reglas de negocio para su manejo. A continuación usted puede diseñar reglas de negocio adicionales para cada una de las estrategias de rentabilización que se analizaron en este capítulo. El espacio provisto es a título indicativo. Seguramente, con el tiempo, usted diseñará un número mayor de reglas de negocio. Recuerde que estas siempre tienen la forma de: «Si cumple con tales condiciones, entonces se emite tal estímulo».

	Condiciones:	Estímulos:
Reglas para incrementar amplitud y profundidad	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
Reglas para gestión de precios	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>
	<input type="text"/>	➔ <input type="text"/>



Síntesis para la acción

- La rentabilidad no es un atributo de los productos sino de la relación con cada uno de sus clientes. La misma está dada por tres variables fundamentales que usted puede manejar: precio, cantidad y costos de atención.

La sumatoria de la rentabilidad de sus clientes determina la rentabilidad (y por lo tanto el valor) de su empresa.

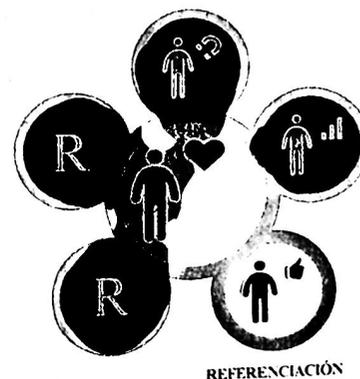
- El no prestar atención a la rentabilidad de la relación con los clientes lleva a que muchas empresas tengan un importante porcentaje de clientes no rentables. De hecho, la verdadera rentabilidad suele estar concentrada en un grupo comparativamente pequeño de clientes. Es clave que su empresa identifique a cada uno de estos segmentos como forma de fijar sus objetivos de relación y gestionarlos en forma adecuada.

- Un camino para incrementar la rentabilidad de los clientes consiste en aumentar las dimensiones de amplitud y profundidad en la relación con estos. La rentabilidad de cada cliente tenderá a aumentar de manera exponencial a medida que se incrementan dichas dimensiones.
- Su empresa cuenta con al menos tres mecanismos que le permitirán aumentar estas dimensiones. Estos son: el diseño de nuestra oferta, la adecuada gestión del momento de la venta y las comunicaciones uno a uno sobre su base de clientes, realizando la oferta adecuada al cliente adecuado en el momento adecuado. ¿Cuánto se incrementarían los resultados de su empresa si usted lograra incrementar un producto por cliente en su cartera?
- El precio constituye una variable crítica en la rentabilidad de los clientes y de la empresa en su conjunto. Sin embargo, muchas veces es fijado en base a paradigmas o preconceptos. Esto lleva a las empresas a fijar precios por debajo de lo que el mercado estaría dispuesto a pagar. Recuerde: sus resultados son más sensibles a los precios que sus clientes. ¿En base a qué se fijan los precios en su empresa? Si sus precios hubieran sido un 1% más altos el año pasado, ¿cuánto mayor hubiera sido su resultado?
- La tercera variable determinante de la rentabilidad de los clientes son los costos de atención. Aquí debemos asegurarnos de que dichos costos sean menores que el margen de las ventas al cliente. De lo contrario estaremos perdiendo dinero en esa relación. Este problema se da en prácticamente todas las empresas. El hecho de que persista en el tiempo se explica por la falta de información de dichas empresas sobre su verdadera fuente de rentabilidad (la relación con los clientes) y su foco en la fuente equivocada (los productos).
- Todas las empresas cuentan con clientes no rentables. Estos pueden significar una importante carga oculta que erosiona de manera dramática los resultados. La clave está en detectar dichos clientes (sin confundir rentabilidad con volumen o ingresos) y aún más importante: definir las estrategias para manejar a dicho grupo. Recuerde que la experiencia demuestra que resulta más fácil rentabilizar clientes no rentables que captar clientes de cero.

4

Cómo acelerar su captación de nuevos clientes mediante la REFERENCIACIÓN

«Cada uno muestra lo que es en los amigos que tiene».
Baltasar Gracián



Idea fundamental:

La referenciación es el mayor motor de los mercados, por lo tanto debemos incorporarla como un medio fundamental en nuestro *mix* de comunicación.

1. Las referencias están ocurriendo en su empresa

¿Recuerda cómo llegó usted a su dentista, a su abogado, al arquitecto, a su contador, o al banco que usa actualmente? Sí. Probablemente la respuesta a estas preguntas es muy similar: por referencias y comentarios de amigos o conocidos.

De hecho, esto ocurre para la mayor parte de las categorías de bienes y servicios. No es algo nuevo, siempre ha sucedido y siempre lo seguiremos haciendo. Basta con hacer una encuesta a nuevos clientes en cualquier empresa para comprobar que la referenciación suele ser la mayor fuente de nuevos compradores o usuarios. Este fenómeno, lejos de ententecerse, se está acelerando. Por una parte, como efecto obvio de las nuevas tecnologías que permiten a cualquier usuario de redes sociales dar a conocer su opinión en tiempo real a miles de personas.

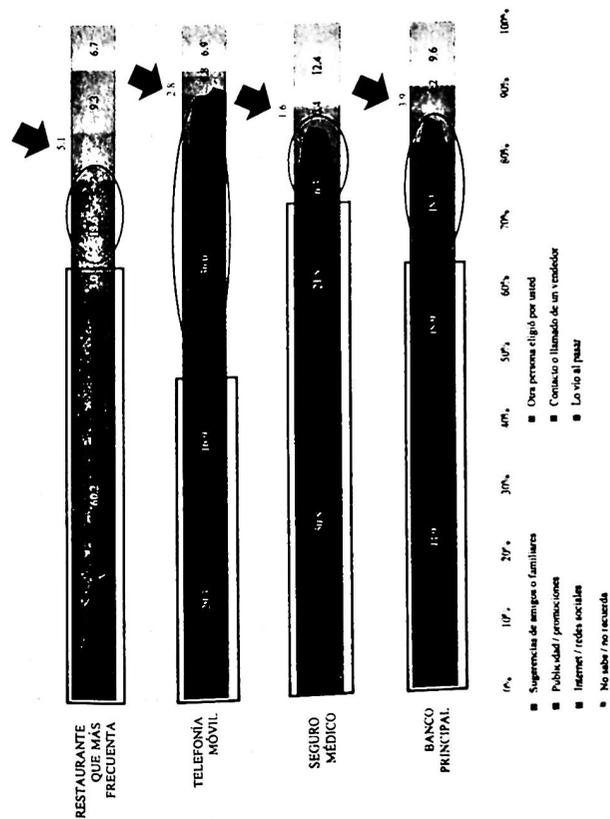
Pero hay algo aún más importante y menos evidente: hoy los consumidores estamos sometidos a más de 3.000 comunicaciones comerciales diarias. En ese contexto, simplemente por una cuestión de supervivencia, nuestro cerebro *filtra* la mayor parte de esta avalancha de información. Tanto para los medios convencionales como para los nuevos medios electrónicos, captar atención se torna un desafío crecientemente inalcanzable.

Es la paradoja de estos tiempos: en momentos de sobreabundancia mediática, los consumidores vuelven a los *origenes*. El comentario de un amigo por definición recibe nuestra atención y además es segmentado a nuestros intereses. Las referencias personales tienen aquello que los medios están perdiendo: relevancia y atención.

Esto hace que las referencias tengan un enorme poder en la generación de opiniones y decisiones de consumo. Mucho más incluso que las herramientas de promoción tradicional. Cuando realizamos campañas de comunicaciones o de ventas, sentimos que estamos manejando las palancas que mueven la demanda. Sin embargo, como veremos, estas solo mueven una fracción bastante marginal de las decisiones de compra. El verdadero motor de los mercados está en la referenciación.

Podemos verlo claramente en nuestra encuesta a consumidores de América Latina. El cuadro a continuación muestra la incidencia que los diferentes canales de información tienen sobre las decisiones de compra de diferentes rubros.

Cuadro 32. Fuente de información que lo llevó a elegir las empresas que usa habitualmente



FUENTE: Encuesta de MarketingTech a consumidores en América Latina, 2015.

El impacto de la referenciación puede verse en las dos primeras categorías de respuesta, esto es, «Sugerencias de conocidos, amigos o familiares» y «Otra persona lo eligió por usted». Remarcamos estas dos categorías con un rectángulo para facilitar su apreciación en el gráfico.

Claramente, la incidencia del «boca a boca» varía de una categoría a otra, pero siempre tiene un peso preponderante. Tanto es así, que resulta mucho más potente que el efecto sumado de las acciones típicas de marketing (publicidad y ventas) que se destaca con un óvalo en cada caso. La relación es de aproximadamente 4 a 1.

Este gráfico demuestra un fenómeno clave para su empresa: seguramente, hoy su facturación depende mucho más del boca a boca que de sus acciones de marketing o ventas. Probablemente, en su empresa también se cumpla la proporción de 4 o 3 a 1 que se observa aquí entre el boca a boca y las acciones de marketing convencionales. Esto significa que si nos concentramos únicamente en los mecanismos tradicionales de promoción, estamos dejando librado al azar el canal que genera entre el 60% y el 80% de las decisiones de compra.

Es interesante notar que el efecto del boca a boca se da tanto en compras de alto como de bajo involucramiento. No es un fenómeno exclusivo de aquellas categorías de producto en las que los compradores activamente buscan las referencias de sus conocidos.

Estos resultados son consistentes con lo que afirma George Silverman (2001), quien sostiene que las referencias personales son la fuente de información que más fuerte impacto tiene sobre la decisión de compra. Promueven nuevas marcas, llevan a que nuevas categorías sean adoptadas, generan credibilidad, y además, son gratis.

Veamos algunos hechos interesantes sobre el boca a boca, que seguramente ya estén operando en su negocio.

- Las referencias personales son la fuente de información que más fuerte impacto tiene sobre la decisión de compra; representan entre el 60% y el 90% de las ventas (Silverman, *op.cit.*).
- Son el medio de comunicación con mayor grado de credibilidad para los consumidores.
- Ocurren independientemente de que la empresa haga algo al respecto o no.
- Si bien su difusión es más lenta que la comunicación tradicional de marketing, tienen mayor impacto que la publicidad en la generación de intención de compra.
- Son un fenómeno espontáneo y nunca podrán ser totalmente controladas. Si así lo fueran, perderían gran parte de su credibilidad.
- Si bien no pueden controlarse, pueden ser efectivamente promovidas; podemos iniciar las conversaciones y sus contenidos.
- El costo de promover las referencias, o boca a boca, es normalmente muy inferior al de los mecanismos tradicionales de comunicaciones de marketing.

Con base en lo anterior es que afirmamos que las empresas deberían incorporar las referencias a su *mix* de comunicación como un medio más. Tal como veremos más adelante, podemos fijarles objetivos de comunicación, contenidos, realizar actividades de promoción, asignarles presupuestos e, incluso, medir su impacto.

Podría pensarse que si nuestra empresa cuenta con una presencia en redes sociales, ya tiene en gran medida resuelto el tema de la referenciación. Si bien este es un paso importante, estamos lejos de haber agotado el asunto.

Un dato interesante que surge de nuestra investigación es que la referenciación continúa siendo un fenómeno primordialmente interpersonal; «cara a cara». Vea la baja incidencia que tiene la información

proveniente de «Internet/redes sociales» (destacado con una flecha). Este resultado es consistente con las investigaciones a nivel internacional. Según Jonah Berger, experto en referenciación de la Universidad de Pensilvania (Estados Unidos), solamente el 7% de la referenciación ocurre *on-line*, el 93% sigue ocurriendo en los contactos interpersonales cotidianos.

Esto significa que el fenómeno de la referenciación va mucho más allá de contar con un *community manager* o realizar campañas en redes sociales. Si solo hiciéramos eso, estaríamos únicamente gestionando el 5% o 7% de la actividad de referenciación. Como veremos más adelante, su empresa cuenta con un gran abanico de posibles estrategias para llevar adelante en este sentido.

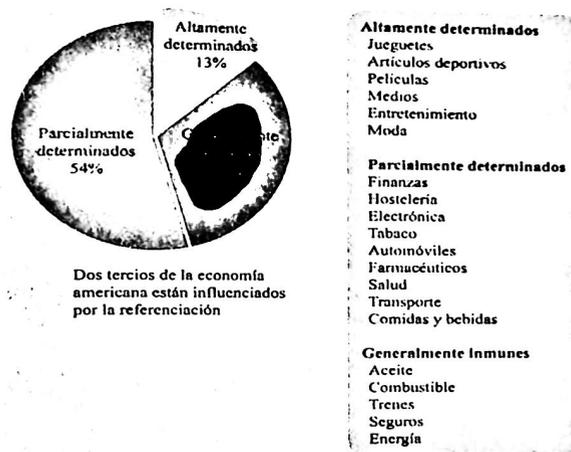
2. ¿Cuán efectivas serán las referencias personales en su empresa?

Como decíamos, las referencias son el mayor motor de las decisiones de consumo. Sin embargo, su peso varía de una categoría de producto a otra. El impacto de las referencias personales aumentará con:

- La percepción de riesgo en la compra por parte del consumidor.
- La dificultad de evaluar el producto previo a la compra.
- La visibilidad y/o relevancia social del producto.
- La novedad del producto.
- La asociación del producto con la moda.

Esto hace que algunas categorías de productos sean altamente sensibles a la referenciación, mientras que otras no tanto, tal como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Impacto de las referencias personales en la elección de distintos rubros



Fuente: Dve, Renée (2000), «The Buzz on Buzz», *Harvard Business Review*, Nov-Dic.

Como podemos observar, dos tercios (54% más 13%) de las categorías de productos son impactados por las referencias. Su poder radica en las siguientes características:

- Su alta credibilidad. A diferencia de las comunicaciones de marketing convencional que cuentan con una intencionalidad por parte del emisor, las referencias son vistas como «imparciales». Los consumidores desconfían de lo que las empresas dicen, pero no de los comentarios espontáneos de terceros.
- Son buscadas activamente por los compradores. Las referencias personales muestran la experiencia real de uso del producto o servicio. Por lo tanto, ahorran tiempo y facilitan el proceso de búsqueda de quien las recibe.

La búsqueda de referencias personales ocurre particularmente en aquellas categorías que son difíciles de evaluar antes de su compra,

por ejemplo, la elección de un odontólogo o de una película de cine. Esto explica por qué las referencias personales suelen tener mayor peso en las decisiones de compra de servicios que de bienes.

- Son más relevantes y completas. Las referencias personales no están limitadas a un breve espacio publicitario. Pueden extenderse en todo lo que sea de interés para el usuario.
- Se centran en los intereses del cliente. Sus contenidos se enfocan en aquellas cosas que son efectivamente relevantes para quienes están interactuando.
- Transmiten experiencias indirectas. El boca a boca no solo contiene las experiencias del usuario en relación con una marca, también divulga los comentarios y la experiencia de terceros.
- Se auto promueven. A los expertos les gusta influir y buscan espontáneamente hacerlo. Toda área tiene líderes de opinión que influyen sobre los demás.
- No dependen de grandes presupuestos. Cualquier empresa las puede usar. En este capítulo veremos cómo su empresa puede beneficiarse aún más de este medio.

Ahora bien, usted podría preguntarse: si son tan efectivas, ¿por qué las empresas no las utilizan más activamente? De hecho, rara vez forman parte de las estrategias de marketing.

Es probable que el motivo de esta falta de foco en el boca a boca esté en la noción prevaleciente de que las referencias son como el viento: existe, pero nada puede hacerse al respecto. Justo es el sentido opuesto a lo que buscamos en *management*, es decir: estrategias accionables, gestionables y medibles.

Esta idea sobre la referenciación como algo fuera de nuestro control es quizás una de las mayores oportunidades perdidas en la historia del marketing. Durante décadas, hemos tratado de incidir las ventas por medio de mecanismos menos efectivos, simplemente porque son más controlables.

Veamos a continuación cómo promover efectivamente la referenciación.

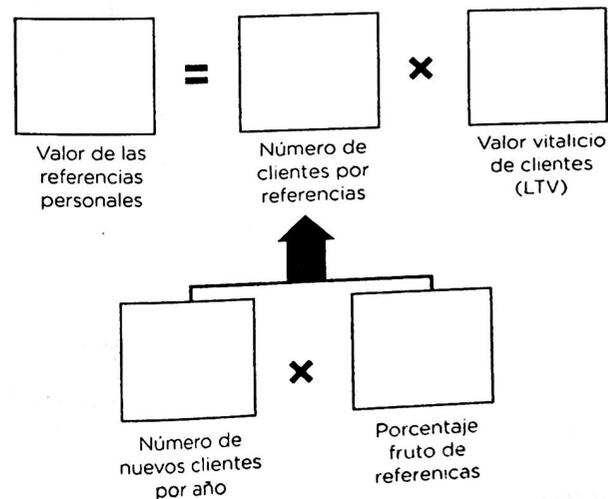
3. Cómo promover las referencias personales en su empresa

Vimos la enorme incidencia de las referencias en las decisiones de consumo y las características peculiares que explican dicho poder. Veamos cómo puede aprovecharlas en su negocio.

Un primer paso es medir qué impacto está teniendo hoy este fenómeno en su empresa. En particular, cuánto incide en su resultado. Puede realizar esto con el siguiente ejercicio de aplicación. Esto también le permitirá estimar el retorno sobre inversión que obtendrá a partir de los incrementos en referenciación que logre con las estrategias que veremos a continuación.

Ejercicio 14 de aplicación a su empresa

Medición del valor económico de las referencias personales en su empresa



Este ejercicio le permitirá estimar el valor que su empresa recibe actualmente a partir de las referencias personales. El número de clientes por referencias puede estimarse simplemente preguntando a los nuevos clientes qué medio de información les llevó a acercarse a su empresa. Esto puede calcularse para el periodo que usted desee, por ejemplo, un mes o un año.

Si no cuenta con una medición de la cantidad de clientes que provienen por referencias, suponga un porcentaje de sus nuevos clientes referidos por este mecanismo. No sería extraño que más de la mitad de sus nuevos clientes provengan por referencias, según el tipo de negocio en que se encuentre.

Para el valor vitalicio, puede tomar el que obtuvo en el ejercicio 1 del Capítulo 1.

Un detalle interesante: normalmente, las estimaciones de valor vitalicio de cliente incluyen un valor negativo inicial en el flujo de ingresos esperado, que corresponde al costo de captación del cliente. Para los clientes que provienen espontáneamente por referencias personales, dicho costo es cero (0)!

Las referencias no solamente hace que nuevos compradores se acerquen a la empresa. También hace que clientes actuales de la marca prueben nuevos productos de esta a partir de la experiencia y comentarios positivos de sus conocidos. Por lo tanto, el impacto puede ser aún mayor que el recién estimado.

Al igual que hemos hecho con las “R” anteriores, veremos a continuación qué grandes tipos de estrategias han venido aplicando las empresas para promover este aspecto en particular. Veamos, entonces, algunas posibles líneas de acción para promover activamente el boca a boca.

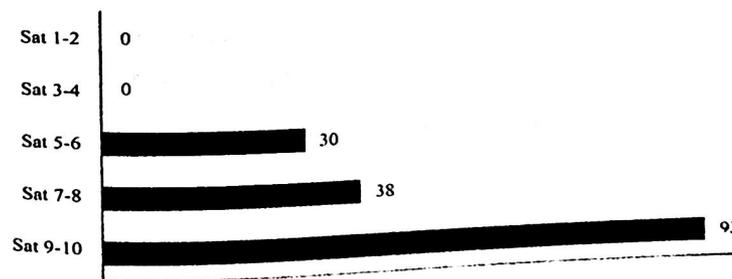
1. Genere clientes satisfechos

Jeff Bezos, CEO de Amazon, sostiene que las empresas deberían destinar el 70% de sus recursos al servicio al cliente y el 30% a marketing externo, a la inversa de lo que sucede generalmente. Durante sus primeros años, Amazon no generaba utilidades debido a su fuerte inversión en experiencia y servicio al cliente. Incluso hoy en día, la empresa reinvierte sistemáticamente en este aspecto. La estrategia claramente ha funcionado.

La satisfacción es condición *sine qua non* para la referenciación positiva. Existe gran cantidad de evidencia empírica que demuestra que el boca a boca está claramente asociado a la satisfacción. De hecho, en los últimos años hemos visto la popularización de la metodología NPS (*Net Promoter Score*)¹ como herramienta de medición de satisfacción. Es decir, se ha tomado una medición de la propensión a recomendar como una estimación de satisfacción, dada la alta asociación que existe entre ambas variables.

En nuestra experiencia en medición de satisfacción y referenciación para empresas en diversos países, hemos visto que la propensión a recomendar tiende a crecer de manera exponencial con el aumento de la satisfacción, tal como puede verse en el siguiente cuadro para el mercado de telefonía móvil. Por otra parte, lo que obtendremos en casos de insatisfacción será también referenciación, pero negativa.

Cuadro 34. Porcentaje que definitivamente recomendaría su empresa actual de celular



Fuente: MarketingTech

En el capítulo sobre Retención hablamos del efecto de la satisfacción sobre la retención y del enorme impacto de esta sobre sus resultados. Ahora vemos un aspecto adicional del valor de la satisfacción: el conjunto de nuevos clientes generados mediante referenciación.

2. Considere programas de padrinazgo

La solución parece obvia: si queremos que nuestros clientes nos recomienden, premiémoslos por hacerlo. Así, las empresas han creado diversas formas de programas de padrinazgo tipo «Preséntenos a un amigo».

Estos esquemas han demostrado ser efectivos en gran diversidad de sectores, desde hace muchos años. Tarjetas de crédito, bancos, clubes deportivos, clubes de libros y muchos otros rubros han utilizado efectivamente este mecanismo.

De la experiencia existente en este tipo de programas podemos extraer algunas sugerencias para su negocio.

- Es conveniente ofrecer premios tanto para el cliente que trae a un conocido como para el que es traído. Parece lógico premiar al que hace el esfuerzo de persuadir a terceros de venir a su empresa. Sin embargo, se ha visto que al ofrecer premio a ambos, la efectividad es significativamente más alta.
- Los premios tangibles son más efectivos que los descuentos sobre futuras compras.
- El carácter temporal o fecha límite de la promoción aumenta la eficacia. Cabe mencionar que hay también empresas que han utilizado este mecanismo exitosamente por años de forma ininterrumpida.
- Provea a los clientes de los argumentos que pueden utilizar. ¿Por qué deberían los nuevos clientes comprar?
- Tenga presente que los clientes tienden a referir personas parecidas a sí mismas. Por lo tanto, sus mejores clientes tenderán a

referir buenos clientes, mientras que sus malos clientes... Por esto, la promoción de este tipo de sistema debe priorizarse fundamentalmente entre sus mejores clientes actuales.

3. Ofrezca materiales e información a sus clientes actuales

Así como un vendedor hará mejor su trabajo si cuenta con materiales para mostrar, sus actuales clientes también serán más efectivos si tienen folletos u otro tipo de materiales sobre su empresa.

Cuando Walt Disney inauguró su primer parque Disneyland en California, en el año 1955, decidió vender de manera subsidiada una guía del mismo. La empresa perdía dinero por cada guía que vendía. ¿Cuál era el objetivo? Que quienes visitaran Disneyland tuvieran un material de buena calidad para mostrar a sus conocidos y amigos, los que seguramente, en aquel momento, sabrían poco o nada sobre el nuevo parque.

Este tipo de estrategia puede incluir el envío de *merchandising*, catálogos, informes y otros contenidos de forma física o virtual, de manera que sus clientes compartan con sus potenciales compradores.

4. Diseñe experiencias memorables

El término «memorable» hace referencia a que el producto (ya sea un bien o un servicio) tenga características llamativas que hagan que valga la pena ser recordado y, fundamentalmente, comentado.

Por ejemplo, una cena en un restaurante no parece tener nada de especial. Pero si los mozos cantan ópera mientras llevan los platos a las mesas, ciertamente vale la pena ser contado. La idea es descubrir qué elementos pueden integrarse en el diseño de sus productos y servicios, que los transformen en interesantes de ser comentados a terceros.

Por su parte, el fabricante de pianos Steinway & Sons, en Estados Unidos, ha encontrado una ingeniosa forma de promover las referencias.

Cuando una familia adquiere uno de sus costosos pianos, la empresa ofrece la posibilidad de enviar un concertista para que anime una reunión de amigos en la casa del novel propietario. Y no solo eso, también cubre los costos de *catering* para esa reunión. El objetivo es claro: lograr que potenciales clientes similares al actual se interesen en un nuevo piano. Y recuerde: las personas se juntan con otras parecidas a sí mismas. Los compradores de Steinway seguramente tendrán amigos con capacidad de comprar dichos pianos.

5. Fomente el intercambio de información entre clientes

Los foros presenciales o en Internet, así como otras formas de reunión de clientes, son una excelente forma de lograr que se hable de sus productos. Los foros de usuarios promovidos por las empresas en Internet sirven para ello. Lograr que en una reunión de personas vinculadas con su objetivo se hable de su producto es altamente productivo. Este puede ser el caso de un congreso profesional.

En el capítulo de Retención mencionamos el ejemplo de la empresa de *software* Artech, productora de GeneXus, y cómo utiliza las comunidades de usuarios para obtener su fidelidad. Una de las características de los eventos de Artech es que las pausas entre una charla y otra son largas, de manera que se favorezca el intercambio informal entre los participantes.

En el mundo virtual, los foros, los blogs y las redes sociales permiten lograr este mismo efecto. Una modalidad en este sentido es el *branded content*, que se define como el contenido producido por una marca con el objetivo de interesar, divertir y emocionar a la persona que lo consume, y cuya intención es generar un vínculo entre esa persona y la marca. Y es realmente bueno cuando las personas están dispuestas a compartirlo.

El *branded content* puede referirse en formatos tan diversos como sitios web, libros electrónicos, videos, *podcasts*, blogs, *webseries*, aplicaciones o juegos, entre otros.

Tal como afirma Raquel Oberlander, especialista en marketing digital, la realidad es que las empresas siempre generaron contenido, la mayoría en forma de publicidad. Sin embargo, la tecnología aumentó exponencialmente las posibilidades de creación, al tiempo que disminuyó los costos de difusión. Lo que antes costaba millones en tiempo y espacio en los medios de comunicación masiva, ahora es prácticamente gratis. Pasamos del marketing de pedir al marketing de dar. De la intrusión a la interceptación oportuna.

Las marcas pueden invertir en producir contenidos que las personas estén dispuestas a compartir y comentar. Por otro lado, es casi una necesidad si se considera que las audiencias están absolutamente fragmentadas, y es cada vez más difícil encontrarlas. Generar contenidos es la forma de encontrar a su público; solo que en vez de encontrarlo en un medio, ese público se vincula alrededor del contenido: el público es cada persona que descarga y lee el *e-book*, el *white paper*, la App o cualquier formato que le hayamos enviado.

Oberlander añade que, antes, las marcas proporcionaban soluciones a los problemas de la gente a través de sus productos. Hoy, pueden darlas a través de los contenidos. Es el caso de Nike, además de zapatillas de última generación, desarrolla una aplicación para motivarnos a hacer ejercicio.

6. Viralice

Lo vemos cada vez más en los sitios web y en la publicidad vía correo electrónico: la opción de reenviar a un amigo o de colgar en las redes sociales. Esto es fundamental para aprovechar el enorme potencial de la red en promover la referenciación.

Cada vez más se utilizan herramientas de marketing viral, de forma que quienes lo reciben lo envíen a sus conocidos ya sea por la posibilidad de recibir un premio, o simplemente por lo atractivo de la propuesta.

Cuanto más potente es un virus en el mundo biológico, más se esparcirá. Con sus mensajes sucederá lo mismo. Cuanto más relevante y diferente sea su mensaje, más se reenviará.

Las referencias virales, típicas del mundo de Internet, tienen diferencias con el tradicional boca a boca. Lo que ha logrado Internet es que la referenciación trascienda el tiempo y la distancia. Lo que antes implicaba el encuentro entre dos personas en un mismo momento y lugar, ahora ha desaparecido. Hoy, el problema para un consumidor ya no es estar lejos, sino estar desconectado. Por otra parte, la inmediata credibilidad que tenía el comentario de un amigo se diluye en gran medida al tratarse de comentarios de personas desconocidas.

Antes visualizábamos que las referencias boca a boca se esparcían como un embudo al revés: alguien le contaba algo a una o dos personas, y cada una de ellas, a su vez, a otras dos, y así lentamente el alcance se iba ampliando. Ahora debemos imaginarlo más como un circuito neuronal lleno de interconexiones, donde simultáneamente se alcanza a miles de personas, y estas, a su vez, responden, modifican, agregan pareceres en forma de textos, imágenes o videos.

7. Mantenga presencia en redes sociales

Los consumidores han cambiado. ¿Quién no consulta TripAdvisor o una red similar antes de un viaje? ¿Quién no utiliza los comentarios o calificaciones que otros consumidores han hecho sobre diversos productos? ¿Quién no ha manifestado su agrado o disconformidad con una marca en redes sociales? Ya sea que compremos o no por Internet, los medios sociales se han convertido en fuente de información y consulta prácticamente obligatoria.

En este contexto, estos parecen un lugar ineludible para su empresa. Sin embargo, antes de dar este paso, comparto con usted dos consideraciones de Damián Sztarkman, reconocido profesional en el área.

1. El costo de entrada a las redes sociales es muy bajo. Abrir un perfil en Facebook o Twitter es gratuito y muy sencillo. El verdadero desafío luego es aportar valor en ese espacio, llegar a la audiencia adecuada y establecer objetivos medibles que aporten valor a la empresa. Resulta crítico trabajar en todos estos puntos antes de comenzar su ingreso a las redes sociales. En definitiva, tiene mucho que ver con definir qué deseamos construir en ese espacio.

2. El trabajo en las redes sociales es algo permanente. Implica un diálogo constante con nuestra audiencia, conocer sus códigos y los del medio. Proponer, pero también responder. Responder consultas, inquietudes, sugerencias y quejas, todas ellas. Estar preparado y entender que lo que allí sucede es parte de nuestra imagen pública. Y, para ello, resulta más que importante definir con qué recursos cuenta la empresa, tanto humanos como económicos. ¿Quién será el responsable de gestionar este canal de comunicación? ¿Será de tiempo completo o de tiempo parcial? ¿Debe ser interno o externo a la empresa?

Los consumidores confían en aquello que leen en redes sociales debido a que son comentarios de personas «como ellos». Es posible que no se conozcan personalmente, pero el hecho de que la opinión sea vertida en un foro de madres, de colegas profesionales, o de fans de una marca, acerca y legitima los contenidos.

Recuerde que en redes sociales «el tiempo vuela», los plazos no existen, es necesaria la participación inmediata en la conversación. La «tiranía del tiempo» que los publicistas sienten al tener que comunicar algo en 20 segundos se ha cambiado por la tiranía de la velocidad de respuesta.

Un fenómeno que refleja el peso de las referencias *electrónicas* es la creciente preocupación de empresas de diferentes rubros sobre la satisfacción de sus clientes. Hasta ahora, un cliente insatisfecho tenía una capacidad limitada para difundir su mala experiencia. Con las redes sociales esto se ha incrementado exponencialmente. Esto hace que para ciertas categorías, la satisfacción de sus clientes se vuelva aún más importante de lo que era. Es el efecto de sitios como TripAdvisor y similares. Lo mismo ocurre con los servicios de la economía colaborativa. Es clara la preocupación de quienes alquilan sus propiedades por Airbnb o los choferes de Uber por generarse referencias positivas.

Este fenómeno ha crecido hasta tal punto que es uno de los factores que explican la actual decadencia de los centros comerciales (*shopping malls*) en Estados Unidos; cada vez más, los compradores desean ver comentarios de terceros antes de realizar sus compras; algo

que es muy fácil de obtener *on-line*, no así en el mundo de la tienda tradicional.

Por muchos motivos, podemos esperar que las referencias *electrónicas* continúen creciendo. Sin embargo, debemos observar que su importancia aún es menor si se compara con las referencias cara a cara, tal como demostrara la investigación que viéramos al inicio de este capítulo. Por eso, no debemos permitir que el brillo de lo virtual no nos deje ver la realidad interpersonal del fenómeno de la referenciación.

8. Ponga su producto en manos de líderes de opinión

En toda área existen líderes de opinión. Son los referentes en una determinada disciplina, y son los principales generadores de opinión.

Un ejemplo claro de esto es en el mundo de la medicina, en el que el especialista más reconocido en un área es el ejemplo sobre qué tratamientos y drogas adoptar.

Uno de los elementos que más promovió la venta de las sandalias Havaianas en Estados Unidos fue el envío que la empresa realiza desde 2003 a los nominados a los Premios Oscar. La peculiaridad es que cada año Havaianas envía un diseño exclusivo, únicamente disponible para los nominados, que incluye diamantes incrustados en las tirillas. Esta puede ser una inversión significativa dado que la fabricación de cada uno de estos pares de sandalias cuesta aproximadamente 1.500 dólares. Sin embargo, cuando Jennifer Aniston comenzó a usarlas en público y en entrevistas televisivas, la inversión obtuvo todo su rédito.

9. Genere campañas de referencias personales

Este es quizás el punto en el que seguramente veremos mayor desarrollo en los próximos años. Buscamos utilizar la referenciación como si se tratara de un canal más de comunicación con su público

actual y potencial. Buscamos promover la *conversación y participar* de sus contenidos.

Así como hoy su empresa tiene disponible una diversidad de *vehículos* de promoción (Internet, televisión, radio, prensa, *publicidad* exterior y otros), podemos pensar que ahora cuenta con una nueva opción: las referencias personales. Es factible considerar que las mismas operan de forma similar que los medios publicitarios tradicionales con los que nos sentimos más familiarizados.

Cuando su empresa decide realizar comunicaciones en medios, debe definir sus objetivos de comunicación (qué desea que el público sepa o haga), el público objetivo (a quién) y el mensaje (cómo lo va a decir, tono, contenido).

Aun teniendo el mismo objetivo de comunicación, el formato del mensaje deberá adaptarse a la naturaleza de cada medio en el que su empresa decida vehiculizarlo. No es lo mismo pensar en un guión para televisión que en un aviso de prensa, de publicidad exterior o de radio. Cada medio ofrece posibilidades específicas que deben aprovecharse y restricciones que deben considerarse. El contenido esencial no variará, pero el mensaje debe adaptarse para ser efectivo en cada medio seleccionado.

Exactamente lo mismo sucede con las referencias personales. Considerémoslo un medio más, con sus propias características. Debemos definir qué queremos comunicar, a quién y, fundamentalmente, diseñar un mensaje con un formato adecuado a este medio tan peculiar.

Es verdad, este no es un canal convencional. Normalmente, los medios publicitarios resultan fáciles de controlar desde el punto de vista del contenido y de su pauta. Las referencias personales no ofrecen esa posibilidad, sin embargo, permiten vehiculizar mensajes con dos ventajas fundamentales: mayor credibilidad y menores costos.

Es interesante notar que a medida que la tecnología fue poniendo a nuestra disposición nuevos medios, fueron necesarios varios años de aprendizaje para descubrir las formas de utilizarlos efectivamente como vehículos publicitarios. Sucedió con la prensa, posteriormente

con la radio, luego con la televisión y más recientemente con Internet (aún en proceso). Cada medio tiene su lógica de funcionamiento y sus principios de efectividad.

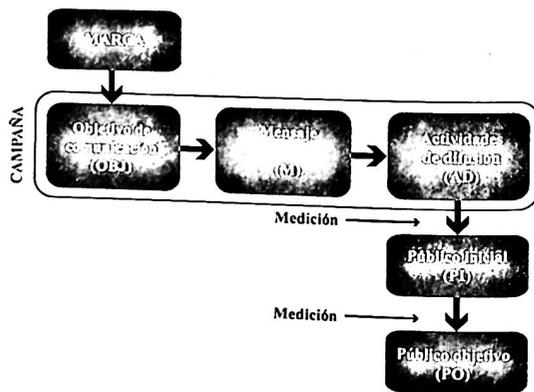
Pues bien, ese mismo aprendizaje es el que está sucediendo hoy con las referencias personales, paradójicamente, el más antiguo de todos. Estamos aprendiendo a diseñar campañas para este medio. Veámoslo a continuación.

4. Cómo diseñar una campaña de referencias personales en su empresa

Como veremos, el diseño de una campaña de referenciación puede hacerse tomando varios de los principios que desarrollamos para la promoción convencional y adaptándolos a esta peculiar forma de comunicación.

A continuación, veremos los pasos a seguir, los que se ilustran en este esquema:

Cuadro 35. Pasos para una campaña de referenciación



Fuente: elaboración propia.

Primero, definamos nuestro objetivo de comunicación – OBJ (qué queremos que sepa o que haga nuestro público objetivo). ¿Cuál es el mensaje fundamental? ¿Qué idea queremos difundir? Por ejemplo, imaginemos que nuestro objetivo de comunicación es transmitir que nuestra universidad cuenta con la mejor escuela de negocios a nivel de grado.

Segundo, definamos con precisión el público objetivo – PO (a quién queremos comunicar lo anteriormente definido). Dado que se trata de una escuela de pregrado, entonces nuestro público objetivo será quienes se encuentran terminando la educación secundaria. Probablemente deseamos segmentar por nivel socio-económico y lugar de residencia. Entonces, nuestro público será aquellos jóvenes de nivel socio-económico medio-alto y alto que viven en determinada ciudad y están terminando sus estudios secundarios.

Tercero, debemos definir el mensaje – M (cómo lo vamos a decir). Tal como comentamos anteriormente, cada medio permite referir determinado formato de mensaje. Pues bien, las referencias personales también necesitan cumplir con determinado formato para ser efectivas. Este punto se desarrolla en el siguiente recuadro.

¿Cómo diseñar su mensaje en referencias personales?

Medición del valor económico de las referencias personales en su empresa

El diseño del mensaje es clave, no solo por la efectividad que se espera que tenga en aquellos que lo reciban, sino porque también determinará su propensión a contarlo a terceros. Debemos buscar un mensaje que sea *contagioso*, que valga la pena ser contado y que resulte de fácil transmisión de una persona a otra. Aquí presentamos algunas sugerencias sobre el formato que debe tener el mensaje de forma que se maximice su efectividad.

- Simple. Recuerde, las referencias personales se transmiten de una persona a otra. Deben ser fáciles de comprender, de recordar y de transmitir.
- Diferente. No hay mayor motivo para comentar lo habitual o lo conocido por todos. Lo que es fuera de lo común genera interés y repetición.
- Concreto. El lenguaje y las ideas abstractos no dejan impresiones sensoriales. Las imágenes concretas sí lo hacen. El mensaje debe ser vívido.
- Creíble. ¿La audiencia lo creerá?
- Emotivo. Lo que nos conmueve nos mueve. El comportamiento del consumidor está más determinado por lo que siente que por lo que piensa.
- Con forma de historia. El formato de historia o anécdota ayuda prácticamente en todos los puntos anteriores: facilita la recordación, es concreto, brinda credibilidad y facilita la conexión e identificación emotiva con lo sucedido.

Volviendo a nuestro ejemplo de la universidad, una historia que ayudaría a cumplir con el objetivo de comunicación podría ser: «Recientemente la empresa X hizo un estudio de las personas que habían ingresado en los últimos dos años, y detectó que los que mejor desempeño tuvieron fueron los egresados de la universidad Y. A partir de esto, ahora realizan prácticamente la totalidad de su reclutamiento en esta universidad».

Cuarto, debemos definir el público inicial – PI (quién lo hará llegar al público objetivo). Aquí es donde se separan los caminos con respecto a la comunicación tradicional. Si fuera una campaña publicitaria convencional, lo que haríamos en esta etapa sería definir qué y en qué medios específicamente vamos a pautar nuestra pieza. Si se tratara de una pieza de radio, definiríamos qué programas radiales resultarían más adecuados para llegar a nuestro público objetivo, por ejemplo.

En el caso de las referencias personales debemos buscar cuál será el público inicial a partir del cual se esparcirá nuestro mensaje. Al igual que con los medios masivos, buscamos la opción más eficiente para alcanzar nuestro PO. En este caso, elegiremos un PI que cumpla exactamente con esa misma condición. Debemos encontrar un público inicial al que nuestro público objetivo se exponga, que tenga contacto.

Volviendo al ejemplo de la universidad, un público inicial podría ser los profesores. Sin embargo, es probable que conozcan pocos jóvenes con las características referidas en el PO. Sin embargo, los actuales estudiantes seguramente tengan hermanos, amigos o parientes que pertenezcan al PO. Por lo tanto, este parece ser un mejor PI.

Quinto, debemos definir las actividades de difusión - AD. Es preciso determinar cómo llegará inicialmente el mensaje al PI. En el ejemplo, el mensaje podría transmitirse en revistas de circulación interna, en algún evento de la institución o en carteleras, solo por mencionar algunas opciones.

Finalmente debemos medir. ¿El público inicial recibió el mensaje? ¿Qué actitudes despertó en dicho público? ¿Fue efectivamente transmitido al público objetivo? ¿Qué actitudes o comportamientos generó? ¿Se generaron los resultados esperados de la campaña?

De esta manera hemos diseñado una campaña de comunicación que utiliza el medio de mayor impacto sobre la decisión de compra. Al igual que con las campañas publicitarias tradicionales, los mensajes deben variarse a lo largo del tiempo, ya que se desgastan y pierden efectividad. En las referencias personales esto sucede más rápido, pues dependemos de la novedad para que se transmitan de una persona a otra.

Por eso, a lo largo de determinado periodo pueden generarse distintas *salidas* con mensajes diferentes, pero todos deben apuntar al mismo objetivo de comunicación.

Tal como sostiene Seth Godin². «debemos parar de hacer marketing HACIA las personas. Debemos hacer marketing CON las personas». El marketing de la interrupción es cada vez menos efectivo.

En los próximos dos ejercicios de aplicación, usted podrá desarrollar una estrategia de referenciación para su empresa. Recuerde, debemos considerar las referencias personales como si fueran un medio más; uno mucho más potente y cuyas reglas de funcionamiento estamos descubriendo.

Ejercicio 15 de aplicación a su empresa

Diseño de acciones de referenciación

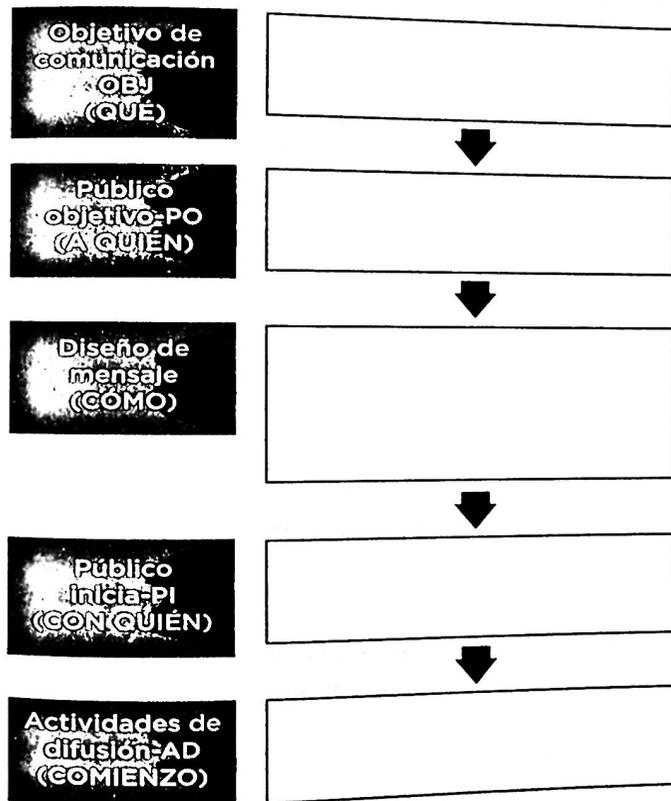
A continuación, detalle qué actividades podría realizar su empresa para implementar cada una de las estrategias de referenciación estudiadas anteriormente. Una vez cuente con buenas iniciativas para cada una de ellas, elija aquellas que considere que generarán el mayor retorno. La importancia de este ejercicio radica precisamente en obligarse a pensar acciones para TODOS los tipos de estrategia.

Estrategia	Acciones
Referenciación por satisfacción	➔ <input type="text"/>
Programas de padrinazgo	➔ <input type="text"/>
Materiales e información	➔ <input type="text"/>
Experiencias memorables	➔ <input type="text"/>
Intercambio entre clientes	➔ <input type="text"/>
Campañas virales	➔ <input type="text"/>
Líderes de opinión	➔ <input type="text"/>
Campañas de referencias	➔ <input type="text"/>

Ejercicio 16 de aplicación a su empresa

Diseño de una campaña de referenciación

A continuación, usted podrá diseñar una campaña basada en referencias personales, de la misma manera como se desarrolla una campaña en medios publicitarios tradicionales.



Es importante prever cómo se medirá la llegada del mensaje tanto al público inicial como al público objetivo, así como las reacciones de este último a la campaña.

Este listado de posibles estrategias para la promover la referenciación de ninguna manera pretende ser exhaustivo. De hecho, las posibilidades son literalmente infinitas. La clave está en comenzar a incorporarlas dentro del *mix* de comunicación de su empresa y, al igual que las acciones realizadas en los medios convencionales, diseñar planes de actividades, presupuestos y medir su retorno. Recuerde que, se promuevan o no, las referencias ya están funcionando en su empresa.

Síntesis para la acción

- Contrariamente a lo que las empresas solemos percibir, el mayor impulsor de las decisiones de compra no son las comunicaciones o nuestras campañas de venta; son las referencias boca a boca. Este es el verdadero motor de los mercados.
- En un mundo saturado de información y estímulos comerciales las referencias personales vuelven a ganar importancia, dado que tienen lo que las comunicaciones tradicionales están perdiendo: relevancia, credibilidad y fundamentalmente atención.
- Todo esto lleva a que con seguridad, hoy gran parte de sus ventas ya se deban a la referenciación. Debemos por lo tanto capitalizar y promover este fenómeno.

Por lo tanto, debemos integrar la referenciación al *mix* de comunicaciones tal como si se trataran de un medio más. Haberlo dejado afuera por la percepción de no poder controlarlo ha sido uno de los mayores errores en la historia de la disciplina de marketing.

- Debemos tener presente que, a pesar del enorme crecimiento de la comunicación *on-line*, la referenciación continúa siendo un fenómeno fundamentalmente interpersonal.

- Una de las ventajas de la referenciación como *medio* es que sus posibilidades son literalmente infinitas. A diferencia de la comunicación tradicional que debe ajustarse a un determinado espacio (por ejemplo, 20 segundos de televisión), no hay límite ni formato *a priori* al que nuestras acciones deban ajustarse.
- A lo largo de este capítulo hemos visto varias posibles maneras de promover las referencias personales en su empresa. Sin duda, usted podrá crear otras más. La clave está en no esperar a que simplemente ocurran, sino en realizar esfuerzos deliberados por generarlas. Debemos diseñar actividades a esos efectos, asignarles presupuestos y medir sus resultados.

5

Cómo transformar clientes disgustados en deleitados mediante la RECUPERACIÓN de servicio

«El hombre que ha cometido un error y no lo corrige, comete otro error mayor».
Confucio



Idea fundamental:

Los clientes no nos abandonan por nuestros errores sino por la falta de respuesta luego de estos. Debemos transformar los «problemas» en «oportunidades».

1. ¿Cuenta usted con una red de seguridad?

Los errores ocurrirán. Por más que busquemos minimizarlos mediante la gestión de calidad, tarde o temprano sucederán. Siempre tendremos clientes que reciban una mala experiencia: un empleado que le trata forma ruda, una espera demasiado prolongada, la habitación de hotel que no está lista, o un producto defectuoso. Los motivos pueden ser muchos. El resultado es el mismo: un cliente insatisfecho al que probablemente perdamos.

En nuestra experiencia de medición de satisfacción en diversos mercados, hemos visto que una mala experiencia reduce la satisfacción entre un 15% y un 30%. Sin embargo, hoy contamos con las herramientas para transformar clientes insatisfechos luego de un percance en satisfechos. Más que eso: la evidencia nos muestra que aquellos clientes que reciben una muy buena respuesta luego de un inconveniente son más propensos a permanecer y recomendar que aquellos que no tuvieron ningún problema. Un problema puede transformarse en una oportunidad.

Tal como señala el Prof. Claes Fornell, «el costo de atender las quejas es menor que el de no atenderlas». A pesar de esto, es frecuente que las empresas no respondan o lo hagan de mala forma ante los reclamos, agravando así la situación.

Nuevamente, si nuestra mirada está en los productos, no percibiremos la importancia de la respuesta. Si nuestro foco está en el manejo de la relación con los clientes y su valor vitalicio, comprenderemos inmediatamente que no podemos darnos el lujo de perder un cliente (y todo el flujo futuro de ingresos que representa) a causa de un pequeño percance. Sin mencionar el impacto adicional en términos de referencias negativas que pudiera generar.

De hecho, en palabras del Prof. A. Parasuraman, «la recuperación de servicios tiene un efecto desproporcionado sobre el resultado

de las empresas». Esto quiere decir que pequeñas acciones que implican inversiones muy menores, permiten precisamente retener a esos clientes, los ingresos que estos representan y su referencia positiva.

2. La recuperación de servicio en su empresa

En la teoría del marketing se denomina recuperación a las acciones que emprenden las empresas cuando un cliente ha experimentado una falla en un servicio o producto, y que buscan revertir el resultado negativo de esa experiencia.

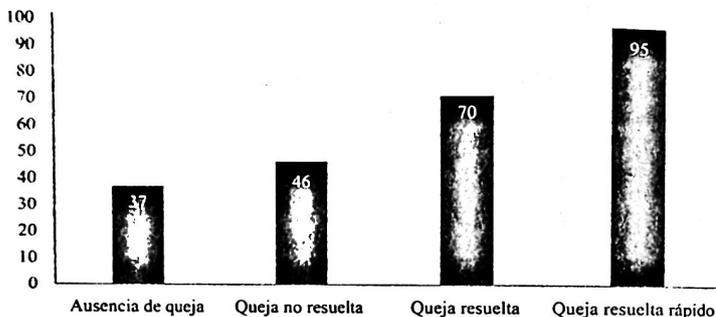
El objetivo de la recuperación es más que corregir. Buscamos que el cliente retorne a un estado de satisfacción igual o superior al que tenía antes del incidente. Se trata de recuperar su confianza y satisfacción. De allí su nombre. La reparación tiene que ver con el producto. La recuperación se centra en la relación. Más que reparar busca reconciliar.

Por eso la recuperación luego de un error es algo demasiado importante como para dejarla librada al azar. Los mecanismos de recuperación deben ser diseñados.

La situación es clara. Cuando un cliente tiene un problema con algún aspecto de su empresa, los márgenes de tolerancia se reducen. El cliente espera mejores respuestas y más rápido. Esto ha sido largamente documentado en la investigación académica.

Lo más importante es que con pequeñas acciones realizadas en el momento adecuado se puede, perfectamente, lograr que ese cliente (y el flujo de ingresos que representa) permanezca en su empresa y evitar que se vaya con la competencia. El impacto que un mecanismo de recuperación puede tener sobre sus resultados es notable. Veamos los siguientes datos.

Cuadro 36. Porcentaje de clientes que regresa luego de un problema



Fuente: basado en datos de Office of Consumer Affairs.

Este cuadro nos muestra el impacto que la respuesta de la empresa tiene sobre la probabilidad de retención del cliente luego de haber sufrido un problema. Los datos son un promedio de diversos sectores de Estados Unidos; pueden tener variaciones de un país a otro o entre sectores, pero la conclusión sustantiva se mantiene.

- En aquellos casos en los que el cliente tiene un problema pero no hace saber (ausencia de queja) apenas el 37% regresa, el 63% por lo tanto, lo más probable es que el cliente abandone su empresa en favor de un competidor.
- Cuando un cliente manifiesta su queja, aunque la empresa no resuelva su problema, la probabilidad de retorno aumenta al 46%. Tan solo el hecho de haber recibido la queja parece tener un efecto, probablemente porque el cliente percibe que eventualmente se hará algo por solucionar el problema o simplemente porque le sirvió como forma de desahogo. Esto demuestra la importancia de contar con un mecanismo que permita que aquellos clientes que tuvieron un inconveniente lo hagan saber.

- Si la empresa efectivamente soluciona el problema, logrará que el 70% de los clientes, en promedio, regrese. Es decir, estamos prácticamente duplicando el porcentaje de retención respecto a la situación en la que el cliente no manifiesta su reclamo. Esto demuestra la importancia de resolver efectivamente las quejas que nos plantean nuestros clientes.
- Más importante, si la empresa resuelve el problema, y lo hace de forma rápida, el porcentaje de retención asciende al 95%. El tiempo es un elemento clave en la gestión de quejas y reclamos. La misma respuesta, dilatada en el tiempo, no produce el mismo efecto. Esto ilustra la importancia de la velocidad en el manejo de las quejas y reclamos. Para lograrlo, su empresa debe contar con respuestas previamente diseñadas.
- Finalmente, si además de resolver el problema y hacerlo rápidamente, la empresa ofrece algún tipo de gesto adicional, podremos estar cerca del 100% de retención. Tal como afirmábamos al inicio, nuestros clientes no nos abandonan por nuestros errores, sino por la falta de una respuesta adecuada luego de estos.

Además de permitirnos retener a los clientes que sufren un inconveniente, cuando la recuperación es buena suele ocurrir un fenómeno denominado «paradoja de la recuperación».

¿De qué se trata? De que la satisfacción y permanencia de aquellos clientes que reciben una respuesta muy buena respecto a un inconveniente suele ser más alta que la de aquellos clientes que no tuvieron ningún problema para empezar. En otras palabras, para quienes cuentan con un buen sistema de recuperación. Existe abundante evidencia en el mundo sobre este fenómeno, el cual también fue corroborado en la encuesta que hicimos a consumidores de América Latina, tal como se muestra en el recuadro «Medición de la paradoja de la recuperación».

Medición de la paradoja de la recuperación

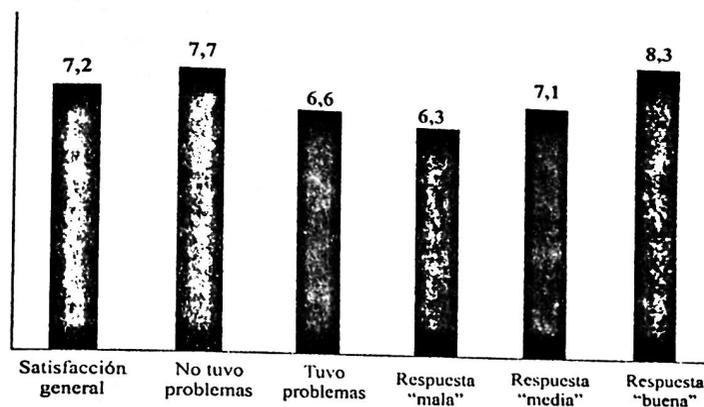
Sus clientes disgustados pueden ser sus mayores aliados. La evidencia a nivel mundial así lo demuestra una y otra vez. Veamos un caso real. En la encuesta a consumidores de América Latina, vimos que la satisfacción de los clientes con su banco era en promedio de 7,2, en la escala de 1 a 10 que utilizamos habitualmente.

Sin embargo, este promedio del total de clientes esconde dos situaciones: la satisfacción de aquellos que no recuerdan haber tenido algún inconveniente con su banco y aquellos que sí lo recuerdan. Como es de esperar, la satisfacción de los primeros (7,7) es más alta que la de los segundos (6,6).

Las últimas tres barras del gráfico muestran la satisfacción con el banco según la calidad percibida en la respuesta ante el problema. Vemos que aquellos clientes que recuerdan haber recibido una respuesta «pobre» tienen un muy bajo nivel de satisfacción general con la institución, 6,3; la satisfacción es algo mayor entre quienes recuerdan haber tenido una respuesta «intermedia», 7,1.

Lo interesante es que aquellos clientes que recuerdan haber tenido una respuesta «buena» tienen un nivel de satisfacción con el banco (8,3) superior al de aquellos que no tuvieron ningún inconveniente (7,7). Exactamente el mismo efecto se observa al medir la probabilidad de permanencia. Los clientes que reciben una muy buena respuesta luego de un inconveniente tienen una probabilidad de permanencia mayor que aquellos que no tuvieron ningún inconveniente.

Cuadro 37. El impacto de la calidad de recuperación sobre la satisfacción de los clientes



Fuente: MarketingTech, encuesta a consumidores en América Latina, 2015.

Estos datos refieren a un estudio general de clientes en un determinado sector, pero lo mismo puede realizarse en el contexto de una empresa en particular. Al medir esto en su empresa, verá el impacto que una buena gestión de quejas y reclamos tiene sobre la satisfacción y comportamiento de sus clientes.

De lo anterior podemos extraer varias conclusiones relevantes.

1. Su empresa debe promover las quejas. Una recomendación que damos a nuestros clientes es hacer todo lo posible para que sus clientes se quejen, ¡excepto darles motivos, claro!

Lo peor que puede suceder es que sus clientes comenten el incidente en redes sociales y a sus amigos, pero no lo hagan saber a su empresa.

El primer paso para realizar una acción de recuperación es detectar que un cliente sufrió un problema. El desafío es que la mayor parte de los clientes no se quejan. Si bien las cifras varían marcadamente de un sector a otro y según el valor del problema, en general, podemos afirmar que la mayor parte de los clientes insatisfechos simplemente optan por abandonar sin decir palabra... al menos no a la empresa con la que tuvieron el problema.

Si bien a nadie le gusta recibir una queja, debemos tener presente que cuando un cliente nos manifiesta un inconveniente nos está diciendo al menos dos cosas: primero, «sufrió este inconveniente con su empresa; si usted no hace nada, entonces el importante flujo de ingresos que yo represento para su negocio se irá a su competencia»; segundo: «la mayor parte de los clientes que sufre un problema opta por abandonar sin comentar nada; a mí me pareció mejor comentárselo para que usted pueda mejorar este aspecto de su empresa». Por eso, la próxima vez que un cliente nos manifieste una queja, lo primero que deberíamos decir es: «¡Gracias!».

Su empresa debe contar con un sistema de recuperación. La recuperación es algo demasiado delicado para dejarlo librado al azar. No puede suceder que una relación que puede valer miles, decenas o cientos de miles de dólares, simplemente dependa de la improvisación luego de un error. Menos aún si consideramos que la respuesta necesaria para lograr el retorno del cliente es prácticamente nula. Su costo seguramente será tan solo una pequeña fracción del valor vitalicio de ese cliente.

3. No existen quejas sin importancia. Es verdad que muchas veces recibimos quejas, reclamos o comentarios que pueden parecernos irrelevantes o directamente sin sentido. Como norma general,

podemos aceptar que si un cliente lo está manifestando es porque le parece importante. De lo contrario, no lo estaría planteando. Y si esa situación hace que nos abandone, entonces sí tendremos un verdadero problema entre manos.

4. La satisfacción está en función de la velocidad de respuesta. La misma respuesta dilatada en el tiempo no tiene el mismo efecto. En manejo de quejas y reclamos, la rapidez es clave.

3. ¿Qué hacen hoy las empresas?

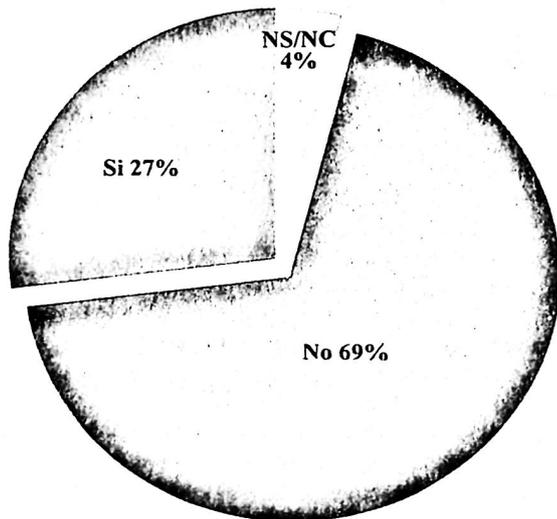
Podríamos hablar sobre las mejores prácticas en la materia. Quizás, lo que primero llama la atención en América Latina es la falta de atención a este tema. En muchas oportunidades, la recuperación simplemente no ocurre y, si está presente, generalmente es fruto de la improvisación del momento.

Hace algunos años realizamos una encuesta entre consumidores, en la que preguntamos si recordaban una experiencia negativa con alguna marca. Cuando indagamos sobre los motivos, los clientes verbalizaron sus respuestas de diferentes maneras; al reagruparlas vimos que:

- el 12% se debió a motivos de precio;
- el 29% al «QUÉ», es decir, al resultado o desempeño del producto o servicio;
- el 59% se debió a problemas del «CÓMO», es decir, a elementos de trato, amabilidad, puntualidad, comodidad, espera y similares. ¿Recuerda la Ley de los Dos Tercios?

Preguntamos a los clientes si la empresa se había percatado del problema, ya fuera espontáneamente o porque el cliente lo hizo saber. En aquellos casos en los que la empresa estuvo al tanto del problema (46%), preguntamos si había recibido alguna respuesta.

Cuadro 38. Investigación sobre quejas de los clientes: porcentaje de respuesta de la empresa cuando tuvo noticia de la queja



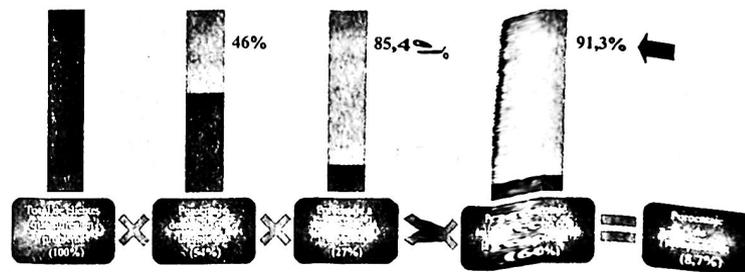
Fuente: MarketingTech, estudio de manejo de quejas y reclamos.

Los resultados son llamativos. En el 69% de los casos, los clientes manifestaban que no hubo respuesta por parte de la empresa a pesar de haber estado al tanto de la situación. Solamente un 27% recordaba haber recibido una respuesta, y un 4% no recordaba si la había recibido o no.

Cuando preguntamos a aquellos clientes que efectivamente habían recibido una respuesta si estaban satisfechos con la misma, un 60% respondió afirmativamente.

Podemos ver los resultados en el siguiente cuadro. En síntesis, menos del 9% de los clientes que sufrió un inconveniente recibió una respuesta, al menos, satisfactoria.

Cuadro 39. Investigación sobre respuestas de las empresas frente a inconvenientes de clientes

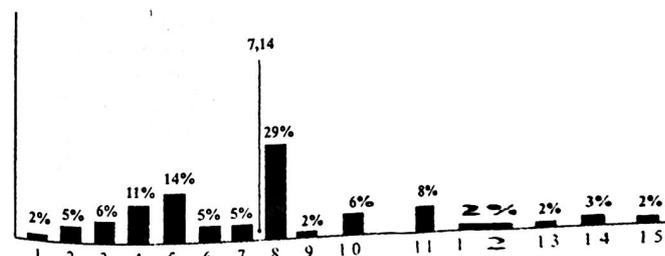


Fuente: MarketingTech, estudio de manejo de quejas y reclamos.

La falta de respuesta tiene consecuencias. Cuando preguntamos a esas personas si habían vuelto o pensaban hacerlo, el 86% de quienes recibieron una respuesta satisfactoria dijo que volvería, mientras que apenas el 25% de quienes no recibieron respuesta estaría dispuesto a volver.

Pero los impactos no terminan ahí. Al preguntarle si habían comentado este incidente a terceros, ¡el 93% lo había hecho! Entonces, preguntamos a cuántas personas; las respuestas se ven en este cuadro.

Cuadro 40. Número de personas a las que un cliente cuenta una mala experiencia



Fuente: MarketingTech, estudio de manejo de quejas y reclamos.

En promedio, ¡cada persona había comentado a siete conocidos sobre su experiencia!

En otras palabras, sus clientes hablarán; que lo hagan de forma positiva o negativa depende de la manera en que su empresa responda a los errores.

Cabría preguntarse entonces por qué es tan pobre la respuesta frente los inconvenientes de los clientes. El problema parecería residir en que el costo de responder es visible, mientras que el de no responder no lo es. Nuevamente, ¿nuestro foco está en nuestros productos o la relación con nuestros clientes?

4. Cómo manejar quejas y reclamos (QyR) en su empresa

Claramente, la falta de respuesta ante los errores acarrea dos tipos de consecuencias desastrosas para su negocio: la muy probable pérdida del cliente y las referencias negativas. Por su parte, los resultados de un buen sistema de manejo de quejas y reclamos pueden ser claros y medibles.

La oportunidad es clara. Ahora veamos cómo hacerlo. Para ello, recomendamos diseñar al menos cuatro componentes:

1. Diseñar el canal

Diseñar las respuestas

Diseñar los gestos

4. Diseñar las estadísticas

1. Diseñar el canal

El primer paso es facilitar y promover las QyR. Necesitamos contar con un mecanismo que permita detectar cada vez que un cliente se encuentre insatisfecho. Lamentablemente, la mayor parte de los

clientes no manifiesta su descontento. Las razones para no hacerlo son variadas. Por ejemplo:

- Plantear una queja es una situación desagradable.
- El cliente piensa que la queja no es bienvenida (por lo general, tiene razón sobre este punto).
- Encuentra que no servirá de nada.
- Teme represalias futuras.
- No sabe o no encuentra dónde hacerlo.
- En servicios, muchas veces es difícil definir o comprobar el «mal servicio», dado que es una apreciación subjetiva.
- El cliente simplemente piensa que no vale la pena, es más fácil cambiar de proveedor.

Por lo tanto, el primer paso es asegurarnos de que todo aquel cliente que tiene un problema lo manifieste. Para ello debemos contar con los canales de escucha adecuados, promover y facilitar las QyR.

- **Promover.** Esto es, demostrar al cliente que a su empresa realmente le interesa conocer su opinión, que le importa asegurar su satisfacción en cada interacción. No basta con contar con canales para recepción de quejas y reclamos, es preciso promoverlos. Todos los clientes saben dónde ubicar Facebook y TripAdvisor; pero, ¿saben cómo contactar a su empresa? ¿Está su número de atención al cliente fácilmente disponible en sus productos, sus locales y su papelería? De lo contrario, sus clientes probablemente transiten el camino que literalmente tienen a mano: usarán su *smartphone* para publicar la mala experiencia en su red social favorita. Obviamente, descamos que la situación se plantee en un canal privado entre el cliente y la empresa, y no en la *plaza pública* de las redes.

- **Facilitar.** Esto significa que el proceso debe ser lo más sencillo posible. Debe haber varios mecanismos fáciles de usar. El teléfono parece ser especialmente indicado ya que es sencillo de usar, accesible a todos, permite canalizar no solamente el problema sino los sentimientos en torno a la situación, y ofrece contención inmediata. Internet también es efectivo aunque menos accesible, más frío y no tan fácil de usar para muchos usuarios. Ambos canales ofrecen al cliente la ventaja del anonimato y la rapidez de respuesta.

Simplemente, el hecho de que su empresa ponga a disposición de los clientes canales y los promueva activamente es una señal positiva en el sentido de que no se encuentra a la defensiva, es sensible a los problemas de sus clientes y seguramente responderá a ellos.

Algo que hemos constatado en el trabajo de consultoría: cuando una empresa recibe muy pocas QyR, no es porque no esté generando clientes insatisfechos sino porque seguramente el canal de recepción no funciona adecuadamente.

2. Diseñar las respuestas

Las QyR son interacciones críticas entre clientes y empresas. El segundo elemento, por lo tanto, es contar con personal entrenado en el manejo de estas situaciones.

Es importante recordar que la satisfacción del cliente con su empresa está determinada más por elementos del «cómo» que del «qué», tal como viéramos con la Ley de los Dos Tercios. Exactamente lo mismo ocurre con el manejo de QyR. Aún más importante que la respuesta en sí, el principal determinante de la satisfacción será la forma en que dicha situación fue manejada.

La amabilidad y empatía del empleado, pedir disculpas si corresponde, no adoptar una postura defensiva y hacer un seguimiento posterior son los principales determinantes de la satisfacción.

Esto subraya la importancia de la capacitación del personal de contacto en los aspectos de interacción con el cliente, más allá de las

respuestas específicas para cada situación que tenga diseñada la empresa. Tal como viéramos anteriormente en los resultados de nuestro estudio de quejas y reclamos, hoy en día tan solo el hecho de responder adecuadamente es un diferencial.

El diseño de las respuestas en sí involucra varios elementos.

1. Detectar los motivos más frecuentes de quejas y reclamos por parte de los clientes. En este punto también es aplicable la Ley de Pareto: el 80% de los incidentes se deberá al 20% de las causas.
2. Diseñar las respuestas para cada uno de los motivos. Las respuestas involucran tanto los elementos verbales (qué debería decirse al cliente ante la situación) como las acciones que deben tomarse en cada caso.

Cabe destacar que no cualquier tipo de respuesta es válida para cualquier tipo de problema. Una regla simple: para problemas de proceso, ofrecer respuestas de proceso; para problemas de resultado, concentrarse en recuperaciones que ofrezcan resultado. Por ejemplo, si un cliente se queja del trato poco cortés de un empleado (problema de proceso), la respuesta debe basarse en disculpas al cliente (elemento de proceso) y no en obsequios ni servicios futuros gratuitos (elementos de resultado). Por el contrario, si un cliente manifiesta insatisfacción con la calidad del trabajo final (problema de resultado), la recuperación debe basarse en respuestas de resultado (servicios gratis en el futuro, devolución del dinero del trabajo actual, o similares).

3. Prever qué flexibilidad y empoderamiento (*empowerment*) se dará a quienes tienen contacto con los clientes. Esto es clave, ya que resultará imposible prever todas las posibles contingencias que pudieran tener lugar, y como se discutiera anteriormente, la respuesta debe ser dada en el momento; el tiempo juega en contra.
4. Entrenar en todos estos aspectos. Quienes están en contacto con clientes deben comprender la importancia del manejo de quejas y reclamos. Deben percibir el riesgo de perder un cliente y lo que esto implica. Las situaciones no deben pasarse por alto u ocultarse.

Recuerde, quizá todavía más importante que entrenar en las respuestas, es entrenar en la actitud. La satisfacción del cliente depende más de la actitud de la persona que maneja el reclamo que de la respuesta en sí.

Un criterio interesante para el manejo de QyR es el que lleva adelante Ritz Carlton. El personal de dicha cadena hotelera es entrenado para que quien recibe una queja o un reclamo es *dueño* de la misma hasta que sea efectivamente solucionada. Aunque la persona no cuenta con la capacidad de resolver el problema directamente (por ejemplo una mucama no podría reparar un desperfecto en el aire acondicionado de la habitación), sí es responsable por el seguimiento de esta situación hasta que sea efectivamente resuelta.

3. Diseñar los gestos

Si buscamos clientes satisfechos con la recuperación y que generen referencias positivas de su empresa, es necesario diseñar gestos adicionales que realizará *por encima* de la resolución del problema. Recuerde, el centro es la reconciliación de la relación.

Estos gestos pueden ser una carta, un llamado o, en casos más graves, algún tipo de obsequio. Debe tenerse presente que tal como lo indica el título, se trata de gestos cuyo principal valor es simbólico, no material. Se trata de demostrar al cliente que lamentamos lo sucedido, que reconocemos que pudimos haberle causado una molestia fundamentalmente, que lo valoramos como cliente.

Hace algunos años diseñamos el proceso de atención de QyR para un centro comercial. Comenzamos por identificar los motivos más frecuentes de quejas y reclamos por parte de los clientes. Para cada uno de ellos se determinaron los pasos a seguir, las preguntas que era necesario realizar y las que aparecían automáticamente en el flujo de trabajo (*workflow*) una vez ingresado el código que indicaba el motivo de contacto del cliente. Esto permitió generar respuestas estándares a los problemas de los clientes y, fundamentalmente, asegurar el ingreso de la información pertinente a cada motivo. En cuanto a

los gestos, se diseñó una carta para cada motivo de contacto; iría firmada por el gerente general del centro comercial y personalizada con los datos del cliente. De esta forma, el sistema enviaba «un gesto» a cada cliente agradeciéndole el comentario y con observaciones específicas de su situación particular.

La pregunta que nos debemos hacer una vez hemos diseñado las respuestas y los gestos es: «¿Estamos haciendo lo suficiente para devolver al cliente al estado de satisfacción?». Recuerde: recuperación no es simplemente reparar lo que se hizo mal; el objetivo de la respuesta es lograr que el cliente desee volver en el futuro y que hable positivamente de la experiencia.

Como regla general podríamos afirmar que no debe tenerse miedo a invertir. Normalmente, el costo que se requiere para las acciones de recuperación es apenas una fracción muy pequeña del valor vitalicio del cliente que está en riesgo.

Tanto en el diseño de las respuestas como en el de los gestos, cabe aclarar que frente al mismo problema su empresa puede decidir ofrecer una respuesta diferente según el segmento de cada cliente. Por ejemplo, hace algún tiempo diseñamos un sistema de manejo de quejas en un banco; frente al mismo problema (por ejemplo, la no llegada del estado de cuenta) se previó un nivel de respuesta diferente según el tipo de cliente.

4. Diseñar las estadísticas

Las estadísticas de quejas y reclamos de su empresa son clave para definir las acciones de mejora. Sin embargo, existen al menos dos problemas.

- Por un lado, la mayor parte de los clientes insatisfechos no se queja. Por lo tanto, cada cliente que manifiesta un reclamo en su empresa seguramente representa a un número indeterminado de clientes que sufrieron ese mismo inconveniente pero que no lo hicieron saber.

- A esto se agrega una dificultad que tiene que ver con la propia organización: un problema frecuente en las estadísticas de quejas y reclamos es su inexactitud, debido a la variedad de puntos de contacto en los que el cliente puede manifestar su reclamo y a la falta de registro de estos.
- Al igual que las mediciones de satisfacción, las estadísticas de quejas y reclamos son un indicador clave para su gestión de marketing. También son una fuente de información fundamental para el área operativa, que las puede utilizar para priorizar puntos de falla por resolver.

Por otra parte, contar con un registro adecuado de los motivos de queja permitirá a su empresa realizar un seguimiento posterior de los mismos, y de si el cliente quedó satisfecho con la respuesta ofrecida. Un indicador clave de la calidad del manejo de QyR es precisamente la satisfacción de los clientes luego de haber planteado una queja o un reclamo.

Resulta interesante en este sentido medir la satisfacción de los clientes respecto a la respuesta recibida, con la empresa en general y su propensión a continuar en ella. De hecho, este último elemento puede medirse observando el comportamiento real de esos clientes y comparándolo con el del resto de la cartera. ¿Los clientes que reciben acciones de recuperación son igual, menos o más propensos a continuar que quienes no tuvieron (o no manifestaron) ningún problema? Esta es la verdadera métrica que debemos impactar.

Para finalizar, cabe mencionar que, si su empresa atiende segmentos muy diferentes en sus características (o su valor), el diseño de estos cuatro componentes (canales, respuestas, gestos y estadísticas) debe realizarse de forma segmentada.

Es frecuente que las empresas cuenten con centros de contacto separados para cada uno de sus segmentos de clientes, que las respuestas al mismo incidente varíen según el segmento del cliente, al igual que los gestos y en análisis posterior de las estadísticas.

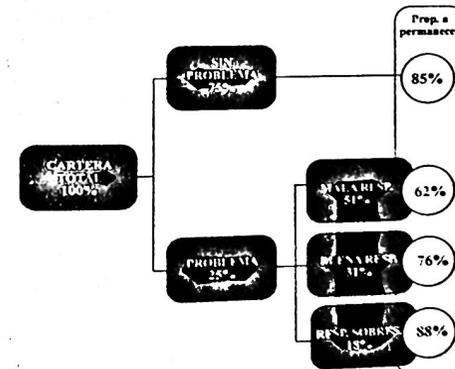
5. La recuperación: de centro de costos a centro de ingresos en su empresa

A partir de contar con estadísticas confiables sobre QyR, es posible dar un paso importante: gestionar el manejo de QyR no como un centro de costos sino como ingresos.

Precisamente, concebir el manejo de quejas como un costo es lo que vuelve reticentes a muchas organizaciones a invertir en ello. Sin embargo, podemos perfectamente calcular los ingresos que tal actividad genera y el retorno sobre inversión de este tipo de estrategia.

Para ilustrar cómo hacer esto, tomemos un caso real en el que trabajamos hace algunos años. Tan solo con realizar una encuesta en la cartera de clientes pudo establecerse que un 25% de ellos percibía haber tenido algún inconveniente con la empresa; de estos, un 51% sentía que había recibido una mala respuesta, un 31% una respuesta «media», y un 18% una respuesta «sobresaliente». Para cada uno de los grupos se midió la propensión a continuar utilizando los servicios de la empresa en cuestión¹.

Cuadro 41. Estimación del impacto económico del manejo de quejas y reclamos (caso real)



Fuente: elaboración propia.

Al contar con una estimación de este tipo, su empresa muy fácilmente puede calcular el impacto que tiene el brindar buenas, muy buenas o malas respuestas a quienes sufren un inconveniente. Que un cliente sienta que obtuvo una buena respuesta en lugar de una mala, aumenta del 62% al 76% su probabilidad de permanencia. Si recibiera una muy buena respuesta, su propensión a permanecer ascendería al 88%.

Al multiplicar esto por la cantidad de clientes que se retendrán, y este resultado por el valor vitalicio de tales clientes, podemos generar una estimación del flujo de ingresos que su empresa está reteniendo gracias a un adecuado manejo de QyR. Puede así estimarse el impacto de mejorar la calidad de las respuestas que su empresa ofrece a los clientes que sufren un problema.

En los ejercicios que se plantean a continuación, usted podrá diseñar los principales lineamientos del sistema de recuperación de su empresa. Recuerde que la recuperación no debe ser una acción puntual, sino un sistema que permita a su empresa detectar y retener a aquellos clientes que han tenido una mala experiencia; es la última red de seguridad. Si esta falla, lo más probable es que el cliente lleve todo su potencial de negocio futuro a un competidor.

Ejercicio 17 de aplicación a su empresa

Detectar las oportunidades de mejora en su empresa

A continuación encontrará una serie de preguntas que le permitirán detectar las áreas en las que su empresa puede mejorar su gestión de quejas y reclamos (QyR). Están ordenadas de los componentes más simples a los más complejos. Las respuestas negativas mostrarán las oportunidades de mejora. Sugerimos implementar las más elementales primero y luego pasar a las más complejas.

Referenciación por satisfacción

¿Posee su empresa algún mecanismo formal para la recepción de QyR?

¿Ese mecanismo genera estadísticas de las QyR recibidas?

¿Los números de QyR parecen bajos en relación con el tamaño de la cartera de clientes?

¿Los canales son promovidos de forma adecuada y son fáciles de usar?

¿Las respuestas incluyen gestos de reconocimiento a los clientes que tuvieron un inconveniente?

¿Hay respuestas segmentadas según el valor de los clientes?

¿Entrena a todo su personal de contacto en la importancia del manejo de QyR, y no solo a quienes están específicamente en esa área?

¿Su empresa mide la satisfacción con las respuestas que ofrece a las QyR?

¿Su empresa mide la propensión de los clientes a volver?

¿Vincula esto último al nivel de satisfacción de los clientes con las respuestas recibidas frente a QyR?

¿Tiene su empresa alguna estimación del impacto económico de su sistema de gestión de QyR?

Ejercicio 18 de aplicación a su empresa

Diseño de los elementos básicos de su sistema de recuperación

Si su empresa no cuenta con un sistema formal de recuperación para casos de falla, puede seguir los siguientes pasos para su diseño.

Primero, enumere los motivos más frecuentes de QyR por parte de sus clientes. Si su empresa no cuenta con estadísticas sobre esto, consulte con su personal de contacto.

Segundo, diseñe la respuesta que su empresa debería dar frente a cada una de las situaciones.

Tercero, diseñe los gestos posteriores. Este ejercicio puede hacerse para la cartera en su conjunto o para cada segmento de cliente, diseñando respuestas según el LTV de estos.

Problemas más frecuentes

Respuestas

Gestos

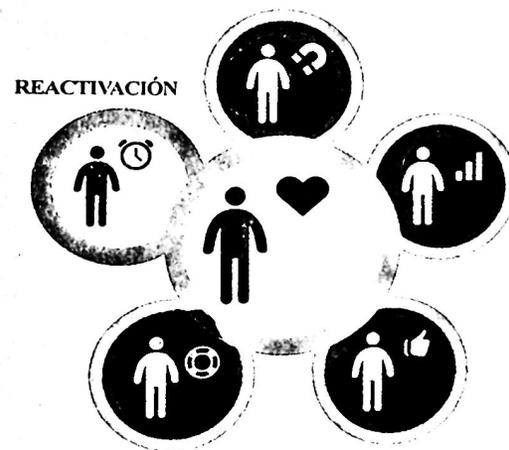
Síntesis para la acción

- Sus clientes no abandonan su empresa por sus errores sino por la falta de una respuesta adecuada luego de estos. Resulta clave entonces detectar a los clientes que sufren un inconveniente y brindarles la respuesta que razonablemente asegure su permanencia.
- De hecho, aquellos de sus clientes que sufran un inconveniente pero que reciban una muy buena respuesta tenderán a permanecer más que aquellos que no tuvieron ningún problema.
- Sin embargo, al día de hoy, la calidad de las respuestas que brindan las empresas a los reclamos de sus clientes es sumamente pobre. En la mayor parte de los casos, las respuestas son improvisadas o directamente inexistentes. Esto tiene consecuencias directas en términos de abandono y referencias negativas.
- Por otra parte, no se requiere una gran inversión para revertir esta situación. Recuerde el efecto *desproporcionado* que la recuperación tiene sobre los resultados financieros de las empresas.
- Para lograr un adecuado manejo de estos momentos críticos en la relación con los clientes, su empresa debe diseñar y gestionar cuatro elementos: los canales de recepción, las respuestas, los gestos y las estadísticas. Recuerde que, según el caso, estos cuatro componentes deben diseñarse de forma segmentada para los distintos tipos de clientes.
- Es importante que su empresa visualice el manejo de quejas y reclamos no como un costo sino como un centro de utilidades. ¿Cuánto valdría en su empresa cada punto que logre reducir su tasa de abandono de clientes? Su sistema de manejo de QyR es la última red de seguridad con la que su empresa cuenta antes de que el cliente abandone.
- Finalmente, recuerde que si su empresa cuenta con una gran base de clientes y recibe pocas quejas y reclamos seguramente se deba a que los canales de recepción no estén funcionando adecuadamente o no se generen las estadísticas correspondientes.

6

Cómo aprovechar el potencial de sus exclientes mediante la REACTIVACIÓN

«La vitalidad se revela no solamente en la capacidad de persistir, sino en la de volver a empezar».
Francis Scott Fitzgerald



Idea fundamental:

Toda empresa cuenta con exclientes. Su reactivación es más eficiente que la captación de nuevos clientes.

1. La gran oportunidad al alcance de sus manos

Piense en aquel restaurante que al solía ir, pero ahora hace tiempo que no visita. O en aquel hotel donde pasó unas vacaciones muy agradables con su familia pero al cual tampoco ha regresado. Piense en la marca del automóvil que dejó cuando compró la marca que usa actualmente. Para todas esas empresas, usted es un «excliente». Seguramente estaría dispuesto a volver a comprarles si le hicieran llegar una propuesta atractiva, ¿verdad?

Así ocurre con la mayor parte de los abandonos de clientes. No obedecen a una insatisfacción profunda con la marca. En algunos casos, puede que haya acontecido algún evento menor que no fue adecuadamente recuperado o el cliente quiso probar una marca competidora. Muchas veces, simplemente no regresó más sin ningún motivo. Cuantas más opciones tiene el consumidor en un determinado rubro, más tenderá a ocurrir este fenómeno.

Esto significa que casi la totalidad de las empresas cuentan con un stock de exclientes. Frecuentemente, ¡el conjunto de inactivos es mayor, incluso, que el de clientes en actividad!

Por otro lado, sabemos que la reactivación de los exclientes es más fácil que la captación de nuevos clientes. Existe entonces una gran oportunidad. Un enorme potencial, muchas veces desaprovechado.

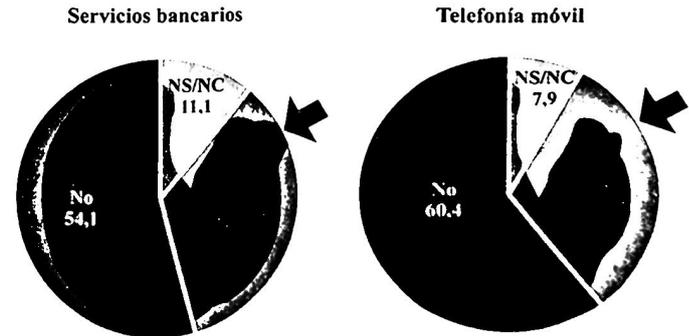
En general, las empresas sabemos cuántos clientes tenemos, ¿verdad? Es un número que tenemos presente y sobre el cual solemos incluso fijar metas de crecimiento. ¿Pero qué sucede con los exclientes? La experiencia nos muestra que la mayor parte de las empresas no puede decir con exactitud cuántos exclientes tiene. ¿Qué demuestra esto? Que no es algo que estemos gestionando. No es un tema sobre el que se esté trabajando. Si así fuera, se tendría ese número a mano. Las empresas miden aquello que consideran relevante. Cuando una empresa no sabe cuántos exclientes tiene es porque no visualiza una oportunidad en ellos. La noción prevaleciente es que los exclientes son «causas perdidas».

Si este es el caso, entonces seguramente estamos dejando pasar dicha oportunidad. Desperdiciamos ese potencial *dormido*. Pensando en su empresa: ¿cuántos exclientes hay? ¿Se monitoriza actualmente este indicador? ¿Cuántas monedas está dejando pasar por no prestar atención a este aspecto de su negocio?

En nuestra experiencia de consultoría hemos llegado a algunas conclusiones sobre este punto:

1. Todas las empresas tienen clientes inactivos o exclientes. Muchas veces, este grupo supera en número al de los clientes en actividad. Típicamente encontramos que en las empresas que cuentan con bases de clientes identificados, por cada cliente activo hay, en promedio, entre uno y dos inactivos. Esto significa que, en teoría ¡las empresas podrían más que duplicar su actividad sin traer un solo cliente nuevo! Aquí comenzamos a ver el potencial de la reactivación.
2. Un alto porcentaje de los exclientes está efectivamente dispuesto a volver. Esto lo verificamos toda vez que realizamos encuestas a exclientes de empresas. Si bien varía de un caso a otro, encontramos que, típicamente, entre un 30% y un 40% de los exclientes están perfectamente dispuestos a volver. Esto puede verse en el cuadro a continuación.

Cuadro 42. Porcentaje de exclientes dispuestos a volver



Fuente: MarketingTech, encuesta a consumidores en América Latina, 2015.

3. La reactivación de los exclientes es más eficiente que la captación de nuevos clientes. De hecho, suele ser sustancialmente más barata. La práctica confirma este hecho, para el cual también existe abundante evidencia académica. En los párrafos siguientes volveremos sobre esto.
4. Dado su foco en la gestión de productos y no de clientes, la mayor parte de las empresas no percibe el potencial de negocio latente en los exclientes. Esta falta de interés queda manifiesta en que muchas veces se desconoce el número de exclientes, e incluso se les da de baja de forma automática de la base de datos. Nuevamente vemos la importancia de «mirar la otra mano».
5. Como corolario de todo lo anterior, son comparativamente pocas las empresas que cuentan con metas y acciones sistemáticas de reactivación. Sin embargo, para aquellas que realizan acciones, estas suelen ser muy efectivas.

Volviendo a su empresa: ¿cuenta con metas específicas de reactivación? Nuestra sugerencia es que así como a los vendedores y ejecutivos de cuenta se les fijan metas de captación de nuevos clientes, se establezcan objetivos de reactivación.

La falta de programas sistemáticos de reactivación contrasta con el alto retorno que suelen ofrecer. De hecho, la reactivación se encuentra entre las actividades de marketing relacional más rentables.

¿Qué es tan rentable la reactivación?

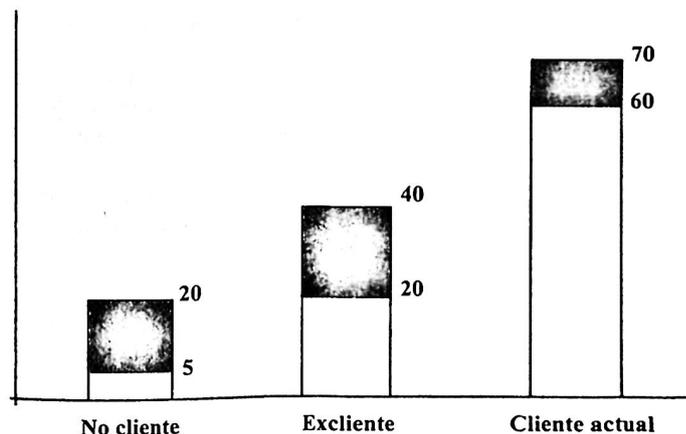
Existen varios motivos que hacen de la reactivación una de las “R” con mayor retorno sobre inversión. La evidencia es contundente y no debería sorprendernos. Veámoslo.

1. La probabilidad de éxito de una propuesta de venta a un excliente es sustancialmente mayor que si se tratara de un no cliente.

Según Griffin y Lowenstein, la mayor probabilidad de éxito está en aquellos esfuerzos de venta que van dirigidos a los actuales clientes. Según estos autores, cuando se contacta a un cliente actual con una propuesta adecuada a sus necesidades y posibilidades, la probabilidad de éxito oscila entre un 60% y un 70%.

En caso de contactar a un excliente, la probabilidad se encuentra entre un 20% y un 40%. Finalmente, cuando se busca captar un nuevo cliente, la probabilidad de éxito está, en promedio, entre un 5% y un 20% de los contactos. Vemos cómo, aun en el peor escenario de la reactivación (20% de éxito), estamos en igual condición que en el mejor de los escenarios de la captación de nuevos clientes (20%).

Cuadro 43. Probabilidad de venta según nivel de relación



Fuente: basado en datos de Griffin et al, op.cit.

Por otra parte, estas cifras confirman una vez más la tesis sobre la que se construye el marketing relacional: es más eficiente vender a un cliente actual que a uno nuevo.

2. La reactivación es más eficiente que la captación. Asociado al punto anterior, las evidencias práctica y académica también muestran que resulta más eficiente reactivar a un excliente que captar a uno nuevo. Recuerde que el costo de captación es mucho más alto que lo que suele percibirse.

Cuando contamos con una base de exclientes identificados, sabemos a quién contactar, dónde ubicarlo y con qué tipo de oferta deberíamos hacerlo. Como mencionamos anteriormente, en las empresas con bases de clientes identificados, encontramos típicamente que por cada cliente activo existen entre uno y dos inactivos. Esto refuerza la importancia de mantener una base de clientes y de exclientes debidamente identificados.

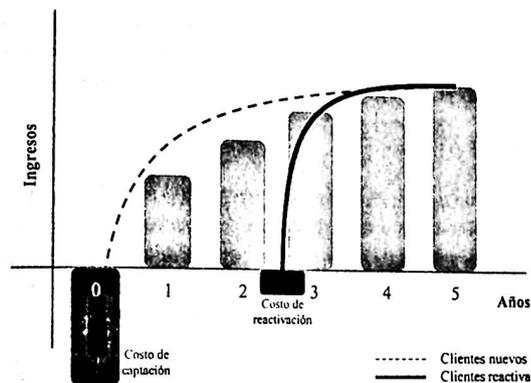
Incluso cuando esa base no existe, debemos tener presente que, en general, los exclientes tendrán una propensión mucho mayor a responder a nuestras acciones publicitarias que aquellos que nunca compraron nuestra marca. De hecho, por más que pase inadvertido, muchas campañas publicitarias terminan siendo acciones de rentabilización de clientes actuales y de reactivación de exclientes, más que propiamente captación de nuevos compradores.

3. La reactivación tiene un *repago acelerado*. Es un hecho interesante y sobre el cual existe clara evidencia: los clientes reactivados suelen alcanzar un nivel de actividad mayor en menos tiempo que los nuevos.

En el capítulo sobre Retención discutimos cómo los clientes reactivados paulatinamente su rentabilidad promedio con el tiempo de permanencia en la empresa. Este patrón ocurre de manera más acelerada con los clientes reactivados.

Podemos verlo en el siguiente gráfico. La reactivación implica un costo menor que la captación y genera una curva de ingresos más rápida. En poco tiempo, el cliente reactivado está en un nivel de madurez en su relación con la empresa, cosa que al cliente nuevo le lleva, con seguridad, mucho más tiempo.

Cuadro 44. Evolución de la rentabilidad de clientes nuevos y reactivados



Fuente: elaboración propia.

4. La reactivación ofrece menor riesgo. Al reactivar exclientes, lo hacemos en base al conocimiento previo sobre el comportamiento real de estos. Esta es información clave con la que no contamos en el momento de captar nuevos clientes. Por lo tanto, es posible segmentar a qué clientes se desea reactivar y a cuáles no, con un alto grado de precisión en cuanto al atractivo de tales relaciones. El comportamiento pasado suele ser el mejor predictor del comportamiento futuro. Por eso es importante que su empresa tenga memoria y evite el *síndrome de Dory*.

Ahora bien, cabría preguntarse: si la reactivación es tan potente, ¿por qué no es más utilizada por las empresas? Parece haber varios motivos para esto. Veamos.

- Gran parte de las empresas no percibe los abandonos de sus clientes y, por lo tanto, tampoco las oportunidades de reactivación latentes en su cartera; esto se da porque su atención está enfocada en los productos y no en los clientes.
- El punto anterior se ve exacerbado por el hecho de que en algunas circunstancias el abandono resulta difícil de detectar. En muchos

casos es evidente: cuando el cliente cierra su cuenta o cancela su suscripción o contrato. Sin embargo, cuando cada compra es independiente de las anteriores, por ejemplo, en un restaurante o en las compras en supermercado, el abandono es más difícil de detectar. Más difícil es incluso para aquellas empresas que no tienen contacto con los compradores, como es el caso de los bienes de consumo masivo.

- Generalmente, la definición de inactividad o abandono debe realizarse de forma arbitraria. ¿Podemos decir que un cliente que acaba de pagar la última cuota de su crédito y no solicita otro ha abandonado? Probablemente no. El cliente que nos compró un coche el año pasado y este año no, ¿abandonó? Seguramente no.
- Por otro lado, parece prevalecer la noción (al menos implícitamente) de que los exclientes no son reactivables. Es habitual que las empresas consideren a los exclientes como «causas perdidas», ya sea porque lo consideran parte del ciclo natural de relacionamiento, o porque se parte del supuesto de que el cliente que abandona lo hace por haber sufrido un problema de tal magnitud que hace imposible su reactivación.

Esta idea parece estar bastante difundida. Llamamos a este fenómeno el «paradigma del abandono», esto es, la noción de que los clientes que abandonan una empresa no son reactivables. Nada parece estar más lejos de la realidad.

Ahora que hemos visto el potencial de la reactivación, veamos cómo aprovecharla en su empresa.

3. Cómo reactivar sus clientes inactivos

La reactivación debe ser una actividad permanente. La cantera de exclientes difícilmente se agota. Veamos algunos pasos surgidos de las buenas prácticas en este sentido:

- Primero que nada, debe evitarse el paradigma del abandono. Ya sea que la empresa tenga o no identificados sus clientes *dormidos*,

debe partirse de la base de que estos existen y de que en la mayor parte de los casos son perfectamente reactivables.

- Evalúe el potencial de reactivación en su empresa. En caso de que su empresa cuente con un listado de clientes y, por lo tanto, de exclientes, es posible analizar qué oportunidades de reactivación existen. ¿Cuántos son? ¿Dónde están? ¿Qué tipo de clientes solían ser? ¿De qué valor?

Incluso, si fuera necesario, es posible realizar una encuesta a exclientes para conocer su disposición a aceptar una oferta de retorno a su empresa. Esto puede darle una estimación de qué porcentaje de exclientes estarían dispuestos a regresar, y con qué tipo de oferta. Adicionalmente, esta investigación puede indicarle, por ejemplo, qué está comprando cada uno de sus exclientes en la actualidad, si opera o no con la competencia, los motivos de abandono y de esa manera determinar qué tipo de acción conviene realizar.

Para acciones de reactivación sobre carteras muy grandes, la minería de datos puede también ofrecer orientaciones sobre qué clientes tendrían mayor probabilidad de volver y con qué tipo de oferta.

- Defina qué clientes desea reactivar. A partir de los patrones de comportamiento anterior, usted puede determinar cuáles de sus exclientes son más interesantes de reactivar y cuáles probablemente no lo sean tanto. Esta es precisamente una de las grandes ventajas de la reactivación en comparación con la captación de nuevos clientes.
- Priorice los clientes por reactivar. Cuanto más reciente es el abandono, mayores serán las probabilidades de reactivación. Por lo tanto, debería priorizar los clientes de abandono más cercano.

Asimismo, una variable clave en el momento de priorizar los clientes que van a ser reactivados es la rentabilidad previsible de ellos.

- Evalúe un incentivo por reactivación. En muchos casos, debe haber una excusa para el contacto. De la misma forma como al diseñar el sendero de productos comenzamos con una opción que facilitara la captación, en esta etapa puede ser positivo contar con una

oferta especial para que sus exclientes regresen. Recuerde, estamos apostando por reactivar una relación, no simplemente por generar una interacción única de ventas. Al igual que en el sendero para la captación, debemos prever cuál será el segundo paso luego de que el cliente sea reactivado. Debemos diseñar un sendero que haga que los clientes reactivados permanezcan y crezcan en actividad.

Un caso interesante nos ocurrió trabajando para un seguro en el área de la salud. La empresa contaba con una enorme oportunidad de reactivación: dos inactivos por cada activo. El problema al momento de contactarlos para realizar la oferta de reactivación fue que un gran porcentaje de los inactivos había fallecido. Claramente, una dificultad para la reactivación. Con base en ello, diseñamos una oferta de beneficios para sus familiares directos. De esa manera, por razones obvias, no se reactivaba al cliente original, pero sí se lograba retomar la relación con su grupo familiar.

- No busque obtener el total de la relación en el primer contacto. Vinculado a lo anterior, no debemos esperar la totalidad del negocio al inicio. El primer objetivo es reactivar la relación con el cliente; el crecimiento se buscará posteriormente. Como ya vimos, es probable que esa relación crezca de forma más acelerada que con un nuevo cliente.

Personalice el contacto. Es preferible un llamado a un correo electrónico; es preferible una visita que un llamado.

Al igual que en la mayor parte de las acciones de marketing uno a uno, la probabilidad de éxito es directamente proporcional a la personalización del contacto. Dado que los costos también se incrementan a medida que se personaliza la forma de contacto, puede pensarse en un esquema escalonado en el que se realice una oferta por un medio económico (por ejemplo, pieza física o correo electrónico); en caso de no tener respuesta, puede hacerse seguimiento telefónico; y cuando se considere oportuno, una visita.

Por otra parte, las inversiones de reactivación también pueden segmentarse según el valor esperado de los clientes. Naturalmente, estaremos dispuestos a invertir más en aquellos clientes con mayor potencial futuro.

- Más vale conocido. Es preferible que los contactos sean realizados por alguien familiar para el cliente dentro de la empresa, por ejemplo, el ejecutivo de cuenta que le atendía, o alguien similar. Nuevamente, debemos superar el *síndrome de Dory*. La rara excepción a esto serán aquellos casos en los que el cliente abandonó justamente por problemas con quien manejaba su relación.
- Facilite el regreso. Debemos minimizar los requerimientos y las formalidades para el reinicio de la relación. De hecho, al buscar clientes sobre los que tenemos información, los riesgos para la empresa son sustancialmente menores.
- En caso de clientes insatisfechos debemos volver a generar confianza en la empresa. Debe demostrarse que el motivo que ocasionó la insatisfacción ha sido corregido (si es que así ocurrió).
- Automatice el proceso de reactivación. Por buenos que sean sus esfuerzos de retención, su empresa siempre tendrá clientes inactivos. Por ello, la reactivación no debe ser una campaña sino un mecanismo permanente en el manejo de su cartera de clientes.

Su empresa puede establecer reglas de negocio que automaticen los contactos de reactivación. De esa manera, su empresa puede prever una acción, por ejemplo, un correo electrónico para aquellos clientes que hace más de 30 días no utilizan sus servicios, o puede enviarse una carta con una oferta mejorada para aquellos que cumplen 60 días sin utilizarlos; también, puede pensarse en una llamada pasado determinado plazo, para verificar si el cliente está comprando productos o servicios dentro de nuestra categoría y planear qué podemos hacer por él.

Naturalmente, el tipo de acción y los plazos dependerán de las características de su negocio, pero lo importante es contar con un mecanismo que permita identificar cuándo un cliente deja de usar su marca y genere las acciones de reactivación correspondientes.

Como discutimos anteriormente, la mayor parte de los abandonos pasan inadvertidos para la empresa y, por lo tanto, esta no realiza acciones de reactivación. Es clave que se automatice la alerta toda vez que un cliente pase más de determinado tiempo sin realizar

ninguna compra en su empresa. En este punto, las acciones de reactivación se tocan con las de retención; estamos justo en el límite entre lo que consideramos un cliente activo o inactivo.

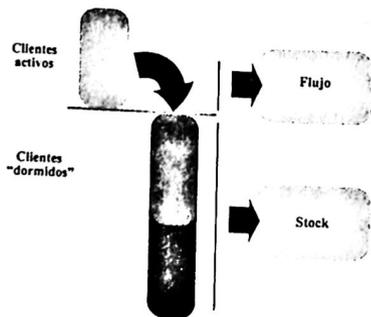
- Estime la rentabilidad de la reactivación. Al igual que el resto de las "R", las estrategias de reactivación son altamente medibles en sus resultados. Puede estimar el valor de largo plazo de la reactivación en su empresa realizando el ejercicio 19 de este capítulo.

Resulta interesante estimar el impacto marginal que la reactivación sistemática generará sobre su estado de resultados. Supongamos que su empresa tiene 1,5 clientes inactivos por cada activo. Si anticipamos un 10% de reactivación sobre esa cartera, implicaría un 15% de incremento en la cantidad de clientes activos; si suponemos un nivel de compra similar al resto de su cartera, esto significaría un 15% de incremento en facturación. ¿Cuál sería el impacto de tal aumento sobre sus resultados?

En un banco con el que trabajamos recientemente en Centroamérica, encontramos un 55% de incremento en el resultado simplemente por reactivar al 10% de sus clientes inactivos.

La clave está en la sistematización. En tal sentido, sugerimos contar con estrategias permanentes en dos aspectos: qué hacer con el *stock* y con el flujo de inactivos. Veámoslo en el siguiente cuadro.

Cuadro 45. Oportunidades de reactivación



Fuente: elaboración propia.

Por una parte, su empresa seguramente cuenta con una importante reserva de clientes inactivos. Como dijéramos, podemos esperar que por cada cliente activo haya entre uno y dos inactivos. Es importante comprender que ese *stock* nunca se agotará. Siempre tendrá clientes inactivos dado que no todos responderán inmediatamente a las acciones de reactivación y, además, porque siempre habrá nuevos clientes que caen en esta categoría. Por lo tanto, deben definirse las reglas de negocio para contactar sistemáticamente a los clientes inactivos con la oferta y en el momento correcto.

Por otro lado, dado que los inactivos recientes son más fácilmente reactivables, deben preverse acciones específicas para ese grupo. Es necesario definir cómo detectamos a quienes están cayendo en estado de inactividad y qué oferta se realizará para que vuelvan a la actividad.

4. Los desafíos de reactivación más complejos

En la mayor parte de los casos, la reactivación es una tarea simple (aunque no necesariamente fácil). Si la empresa cuenta con un listado de clientes inactivos, los puede contactar con una oferta atractiva y muy probablemente obtendrá un retorno mayor del que lograría contactando personas sin relación previa con su marca.

Sin embargo, muchas veces, la situación es más compleja. Veamos algunos de esos casos.

1. Cómo reactivar si no sabemos si ocurrió un abandono. Tal como mencionamos anteriormente, no deberíamos considerar que el cliente que terminó de pagar un crédito haya abandonado a la institución. Simplemente, hizo lo que se esperaba.

Tal como discutimos en el capítulo sobre Retención, en estos casos es necesario fijar algún criterio que, si bien siempre será arbitrario, nos permita definir cuándo un cliente ha pasado a ser inactivo. En el ejemplo del banco, podría ser si pasados tres o seis meses de la amortización total del crédito el cliente no tiene ninguna operativa

con la institución. En el caso de la marca de automóviles podrá ser una vez transcurrida una determinada cantidad de años, o si mediante llamadas de postventa se detecta que ese cliente cambió su coche por otro de una marca diferente. En cada caso habrá que definir un criterio; lo importante es que ese criterio sea claro y que arroje *luz amarilla* cuando el cliente pasa más de determinado tiempo sin comprar ni contactarse con nuestra empresa.

2. Cómo reactivar si no contamos con datos de clientes. Muchas empresas no necesitan mantener una base de datos de clientes para poder atenderlos. Tal es el caso de los restaurantes, los cines, *retailers* y de otros rubros que por su naturaleza no necesitan identificar a sus clientes para poder venderles.

Una primera reflexión es que quizás la empresa debería evaluar la conveniencia de identificar a sus clientes. Recuerde que los ingresos de la empresa no provienen de sus productos sino de sus clientes. Sin identificación de clientes es imposible manejar la relación con ellos.

De todas maneras, es factible reactivar clientes sin contar con información sobre ellos. Este es el caso de las empresas que utilizan medios masivos, no para atraer nuevos clientes, sino para lograr que los que han dejado de comprar vuelvan.

Un caso emblemático fue la campaña *Have you driven a Ford lately?* (¿Ha manejado un Ford últimamente?) que la compañía llevó adelante en varios países desde fines de los años 80 hasta bien entrados los años 90.

En ese momento, la marca estaba sufriendo los estragos de la competencia de marcas japonesas que ofrecían vehículos con una calidad muy superior. El eslogan, que llegó a ser el más recordado en el mercado automotriz de Estados Unidos, era un llamado a aquellos clientes que habían abandonado la marca a que volvieran a probarla luego de haber hecho significativas mejoras en el producto.

3. ¿Qué sucede cuando simplemente no tenemos contacto con quienes compran nuestros productos? ¿Qué sucede cuando el producto

es vendido a distribuidores o canales de venta y, por lo tanto, el comprador final no es accesible para la empresa?

Esta es la realidad, por ejemplo, de las empresas de consumo masivo, entre otras. En este caso también es factible realizar campañas masivas orientadas a quienes estuvieron en la marca y la abandonaron. Por otra parte, el hecho de no tener contacto con los compradores finales no significa que no se puedan buscar mecanismos para vincularse con ellos. Por ejemplo, el *Dove Club* organizado por Unilever y el programa *My Coke Rewards* de Coca-Cola buscan precisamente este objetivo.

A continuación, encontrará una serie de ejercicios que le permitirán primero estimar el valor posible de las acciones de reactivación y luego diseñarlas según las características de su negocio.

Ejercicio 19 de aplicación a su empresa

Estimación de la oportunidad de reactivación en su empresa

A continuación, usted podrá estimar los ingresos que razonablemente su empresa podría obtener al realizar acciones de reactivación sobre su cartera.

1. ¿Cuenta su empresa con un criterio para definir cuándo un cliente pasa a ser inactivo? En caso de que no lo tenga, ¿cuál podría ser ese criterio?

2. Con base en el criterio anterior, ¿cuántos clientes inactivos o *dormidos* hay en su cartera? Por favor, suponga un determinado porcentaje razonable de reactivación. Ahora, aplíquelo al número anterior. Acaba de obtener una estimación de clientes que podrían ser reactivados a partir de la campaña.

Cientes inactivos	×	% reactivado	=	Cientes reactivados
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

3. Ahora, multiplique el número de clientes reactivados por el valor vitalicio que había estimado en el capítulo de Introducción.

Cientes reactivados	×	Valor vitalicio	=	Valor de reactivación
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Ejercicio 20 de aplicación a su empresa

Diseño de un mecanismo de reactivación

Ahora que cuenta con una estimación de la oportunidad de reactivación, aprovéchela. A continuación, algunos pasos para hacerlo.

1. Defina qué criterios usará para determinar los clientes por despertar. Recuerde que los abandonos más recientes siempre son los más fáciles de reactivar. ¿Qué tipo de clientes son? ¿Qué tipo de actividad o cumplimiento tuvieron? ¿Por qué abandonaron?

Anótelos a continuación.

2. ¿Habrá una propuesta específica para la reactivación? ¿Cuál?

3. ¿Cómo se les contactará? Recuerde que cuanto más personalizado sea el contacto, más efectivo tenderá a resultar. ¿Quién lo hará?

4. ¿Cómo se medirá la efectividad de esta acción?

5. ¿Qué mecanismos, reglas de negocio y sistemas deberían quedar en pie, de manera que esto se ejecute de forma permanente a partir de ahora?

Ejercicio 21 de aplicación a su empresa

Diseño de un mecanismo de reactivación si no cuenta con una base de clientes identificados

Si su empresa no cuenta con una base de clientes identificados, puede utilizar comunicación masiva para atraer a quienes han dejado de comprar. Estos serán más propensos a comprar que quienes nunca lo han hecho. Puede responder a lo siguiente.

1. ¿Cuáles son, en su criterio, las principales causas por las que los clientes dejan de comprar en su empresa?

2. Con base en lo anterior, ¿por qué un cliente que dejó de comprar debería volver?

3. ¿Sería posible o conveniente establecer un beneficio específico para los clientes que regresan? ¿Cuál podría ser?

4. ¿A través de qué medio le parece que sería más eficiente la comunicación de esta propuesta?

5. ¿Cómo medirá su empresa la cantidad de clientes que esta acción logró reactivar?

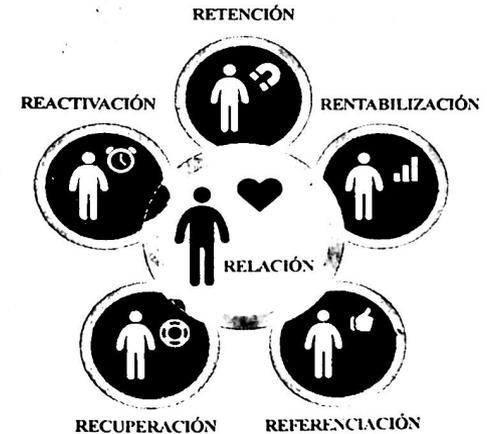
Síntesis para la acción

- Seguramente su empresa cuenta con una importante cantidad de clientes inactivos. Estos representan una gran oportunidad, que la mayor parte de las empresas simplemente deja pasar.
- Reactivarlos es más eficiente que captar clientes nuevos. No solamente es más rápido y menos costoso, sino que, además, el flujo de ingresos que le generarán crecerá de forma más acelerada que el de los nuevos clientes.
- Típicamente, por cada cliente activo, las empresas tienen entre uno y dos inactivos. Cuanto más grande y más antigua sea la empresa, mayor será la proporción de inactivos.
- Recuerde que la mayor parte de sus clientes inactivos está perfectamente dispuesta a volver a comprarle.

- Su empresa debe establecer mecanismos de reactivación. Para ello, debe definir los criterios con los que se priorizarán los clientes a reactivar, los mecanismos de contacto y la oferta de reactivación, si fuera necesaria.
- Los vendedores o ejecutivos de cuenta, así como típicamente tienen objetivos de captación de clientes, deben tener metas de reactivación.
- Al igual que todas las demás “R”, la tarea de reactivación no puede ser una actividad puntual, sino que debe ser una estrategia permanente. Siempre habrá clientes para reactivar dado que permanentemente hay clientes que caen en inactividad.

Del diseño a la implementación. Cómo lograr resultados medibles en su empresa

«Despegar es opcional, aterrizar es obligatorio».
Anónimo



«Existe cierto placer en reconocer viejas cosas desde un nuevo punto de vista».

Richard Feynman

Seguramente, si usted ha leído hasta aquí es porque a lo largo de las páginas anteriores fue descubriendo oportunidades para su empresa e imaginando formas de aprovecharlas.

Ese es precisamente el objetivo de las 6R: mostrar una perspectiva diferente sobre el mismo negocio, encontrar oportunidades, cuantificar su impacto y guiar en el diseño de las estrategias y acciones.

El paso más importante es el siguiente: la aplicación de las estrategias diseñadas y su mantenimiento en el tiempo. Las “R” no son campañas de marketing sino formas permanentes de gestión.

Como vimos, debemos comenzar diseñando la Relación con los segmentos relevantes de clientes. Una vez definido qué pretendemos de la relación con estos clientes en el tiempo, diseñaremos las estrategias para retenerlos, rentabilizarlos, lograr referidos, recuperar en caso de falla, y reactivar a quienes se alejen.

Cabe anotar que lo que definamos en la RELACIÓN determinará, en parte, lo que se haga en las cinco que van a su alrededor. A su vez, las acciones que se definan para esas 5R determinarán estímulos y reglas de negocio para la relación. Las “R” están naturalmente interconectadas.

Las 6R son como seis caras de un mismo cubo. Es imposible mover una sin que las otras cinco permanezcan inalteradas. Algo interesante que hemos descubierto con la aplicación de este método es que las 6R se complementan positivamente entre sí. Al mejorar una de ellas, las demás también tienden a hacerlo.

Es momento ahora de dar el paso más importante: pasar del diseño a la implementación. Es este el instante en el que la estrategia entra en contacto con la realidad, y donde los resultados deben hacerse verificables.

A continuación, encontrará algunas sugerencias que buscan facilitar la tarea de *aterrizaje* de la estrategia a la realidad cotidiana de su empresa. Surgen de la experiencia de haber implementado la metodología de las 6R en diferentes mercados.

Las hemos dividido en dos áreas:

- Sugerencias para la utilización de las 6R como herramienta de planificación.
- Sugerencias para la implementación en su organización.

Veámoslas a continuación.

1. Sugerencias para la utilización de las 6R como herramienta de planificación

1. Análisis, diseño y acción. Toda metodología busca dotar a quien la usa de pasos cuyo seguimiento incrementa las probabilidades de éxito. Contar con un método nos ayuda no solo a seguir el orden más adecuado, sino también a no dejar de lado aspectos relevantes. De lo contrario, corremos el riesgo de *enamorarnos* de las primeras ideas que se nos vengan a la mente. Dada la infinita complejidad de la realidad, frecuentemente nuestro cerebro se ve seducido por lo simple, lo evidente, lo inmediato, aunque no sea lo más efectivo.

En este sentido, el esquema general de aplicación del método de las 6R es el siguiente:

- Análisis de los datos de su empresa en cada una de las “R”.
- Detección de oportunidades.
- Diseño de estrategias para cada “R”.
- Diseño genérico de actividades para las estrategias anteriores.
- Estimación de impacto sobre resultados, costos y dificultades en la implementación.
- Priorización de las “R” sobre las que se actuará, y acciones por realizar.
- Definición de métricas. Establecer la línea de base (*baseline*) y los objetivos.

- Establecimiento del plan de acción.
- Monitoreo de resultados.

Prácticamente todas las empresas realizan algún tipo de acción de retención, de rentabilización o de recuperación en algún momento. Sin embargo, la clave del método de las 6R está precisamente en que estas no sean únicamente acciones o iniciativas puntuales, sino estrategias sistemáticas de ejecución permanente.

En algunos casos, por razones prácticas, la implementación puede no hacerse para la totalidad de la cartera de clientes, sino para algunos segmentos dentro de esta. Cabe aclarar que la implementación debe ser por segmento de clientes y no por productos dada la naturaleza del enfoque del modelo. Es decir, no deberíamos aplicar las 6R a los clientes de tarjeta de crédito (producto) sino a las familias de nivel socioeconómico medio (segmento).

De hecho, una confusión que vemos con frecuencia es definir segmentos basándose en la contratación de un determinado producto. Siguiendo con el ejemplo que acabamos de mencionar, quienes tienen tarjeta de crédito no deberían considerarse a estos efectos un «segmento». Esta es una especie de «desborde» de la lógica de productos sobre la perspectiva de clientes.

2. **Diseño en macro, actúe en micro.** Es importante, como señalamos, tener la imagen de largo plazo respecto a lo que se desea lograr de la relación con sus clientes. Este es el primer paso para este cambio de perspectiva. De eso hemos venido hablando.

De todas maneras, el contar con esa imagen de la relación deseada no debe llevarnos a tratar de implementarla en su totalidad desde el primer momento. No parece razonable aplicar todas las posibles reglas de negocio al mismo tiempo. Por el contrario, los distintos estímulos y las diversas reglas de negocio que se utilizarán para conducir a los clientes por los senderos diseñados deben irse probando y mejorando de forma paulatina.

3. **No todas las “R” tienen por qué aplicarse simultáneamente.** Cada “R” busca poner en evidencia las oportunidades sobre un

aspecto determinado en la relación con sus clientes. La experiencia nos muestra que en cada caso algunas “R” ofrecerán oportunidades mucho más marcadas que otras. Esto varía de manera muy significativa de una empresa a otra, según su negocio, y de acuerdo con los avances con que ya se cuente en cada área.

Por lo tanto, es clave identificar cuáles son las “R” con mayor retorno esperado, ver la complejidad de las acciones previstas y priorizar las acciones que se ejecutarán.

Es importante mencionar aquí que, al aplicarlas, algunas “R” tenderán a generar resultados inmediatos, mientras que otras tenderán a mostrar su impacto a mediano o largo plazo. Por ejemplo, las modificaciones de precios suelen tener impacto inmediato en los resultados; el incremento en la cantidad de productos por cliente suele producir resultados a mediano plazo (a medida que este indicador se va mejorando en el conjunto de la cartera); mientras que las acciones de Retención suelen mostrar su impacto en el largo plazo, cuando se logra retener clientes que de otra manera se hubieran ido.

Aplicar solo algunas “R” no es en absoluto un uso equivocado de la herramienta. Oportunamente podrán irse incorporando a la estrategia las “R” según las oportunidades que cada una ofrezca.

4. **Medición, factor clave de éxito.** Una de las virtudes de esta metodología es que sus resultados son altamente medibles. Al tratarse de gestión de relaciones uno a uno con clientes identificados, podemos saber perfectamente cuántos fueron contactados y qué impacto tuvo esto en su propensión a permanecer, comprar, referenciar o la “R” que sea.

Cada regla de negocio que se implemente debe ser medida en sus resultados. Esto puede hacerse mediante experimentación, por ejemplo, aplicándola a un cierto grupo al azar dentro de los clientes que cumplen con las condiciones para su emisión. Entonces, de todos los clientes a los que se les podría emitir el estímulo en cuestión, se aplica únicamente sobre una muestra seleccionada aleatoriamente. Las diferencias entre los comportamientos de

este grupo y el resto (grupo de control) mostrarán la efectividad de la regla correspondiente.

Ello le permitirá incrementar sus probabilidades de éxito, manteniendo o quitando las reglas y acciones según la efectividad que demuestren en los hechos.

Esto nos lleva a una conclusión: el diseño de las relaciones parte de la empresa estará en permanente mejora y evolución.

5. **La estrategia precede a la tecnología.** Quizás el argumento que más frecuentemente escuchamos por el cual «no es el momento de hacer esto» es que «no contamos con la tecnología apropiada»: son frases como «en nuestra empresa no tenemos un CRM» «nuestra base de datos está muy desactualizada».

La realidad es exactamente lo opuesto. La empresa no tiene buena base de datos ni un *software* adecuado porque no se propusieron este tipo de estrategias y, por lo tanto, no ha priorizado las herramientas para llevarlas adelante.

La mayor causa de fracasos en las estrategias relacionales es la falta de tecnología sino de estrategia.

Nuestra sugerencia es comenzar a hacer y evitar la «parálisis por carencia tecnológica»; mostrar resultados con «lo que existe». La falta de la herramienta muchas veces se transforma en una excusa para mantenernos en la zona de confort, con las estrategias tradicionales de marketing.

La mayor parte de las acciones descritas en este libro pueden perfectamente realizarse sin un CRM. Naturalmente, contar con la herramienta adecuada facilita el trabajo. Pero antes de proponer una inversión en este tipo de herramientas, deben hacerse dos cosas:

- demostrar el retorno que una estrategia relacional es capaz de lograr en términos de resultados para la empresa y

- definir el tipo de acciones que deseamos llevar adelante en el relacionamiento con nuestra cartera de clientes. Recién en ese punto estaremos verdaderamente en condiciones de elegir la herramienta adecuada para el trabajo por realizar.

Actuar, medir y corregir debería ser el ciclo constante de la implementación de este tipo de estrategia.

2. Sugerencias para la implementación en su organización

Tal como sostiene Julio Decaro¹, un colega a quien admiro particularmente, las principales dificultades en los procesos de cambio organizacional no se deben tanto a problemas de *hardware* o de *software*, sino, primordialmente, de *humanware*.

Como mencionamos, las 6R implican un cambio en el enfoque del negocio, lo cual lleva a nuevas estrategias y formas de acción. Incluso, puede mostrar la conveniencia de modificar la estructura organizacional existente. Por ejemplo, ¿deseamos organizarnos por producto o por tipo de cliente? Implican por lo general un cambio de paradigmas.

Por ello, compartimos a continuación algunas sugerencias para la implementación organizacional de este modelo.

1. **Comience por estimar el impacto y la rentabilidad esperada.** Como todo cambio en la forma establecida de hacer las cosas, las 6R generan inicialmente cierta resistencia. Sin embargo, todo cambio organizacional se vuelve aceptable una vez los actores comprenden que el estado futuro es mejor que el presente.

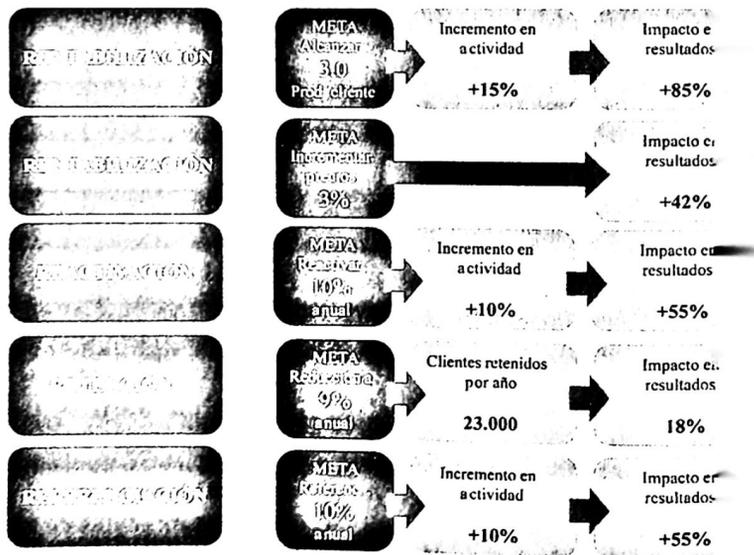
En este sentido, las 6R ofrecen una gran ventaja: sus resultados son fácilmente predecibles. Al tratarse de estrategias y acciones centradas en públicos claramente definidos (grupos dentro de la cartera de clientes), su impacto se vuelve más fácilmente estimable y verificable una vez implementadas. Al estimar el impacto

en el tiempo de incrementar la cantidad de productos por cliente o de reducir un porcentaje de abandono de clientes, por ejemplo se vuelve más sencillo lograr el compromiso de la dirección de empresa en este sentido.

Este tipo de estrategias también facilitará al área de marketing de la empresa la cuantificación del impacto de sus propuestas de actividades.

A continuación, puede verse la estimación inicial del impacto esperado en un caso real de una empresa del área de servicios que hemos trabajado en fecha reciente. Como puede verse, oportunidades de mejora de resultados son enormes, simplemente trabajando sobre la cartera de clientes actuales.

Cuadro 46. Caso real: estimación del impacto esperado de las 6R



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en el cuadro, no se plantean acciones para todas las "R". Sucede habitualmente que se priorizan aquellas en las que se detectan las mayores oportunidades.

2. **¿Quién es el responsable?** Toda metodología gerencial, invariablemente, enfatiza la importancia del «compromiso de la Dirección» para su éxito. Esta no es la excepción. Resulta imposible hacer este cambio de perspectiva sin el apoyo de la *cabeza*.

Pero hay algo más.

Normalmente, la *cabeza* está ocupada en múltiples tareas, eso es lógico. Por lo tanto, se requiere un grupo de trabajo cuya misión sea trabajar con las distintas áreas para lograr que las "R" se vayan incorporando en la gestión.

Si bien las "R" son mucho más que la responsabilidad de una persona o un departamento, debe haber alguien garante de este cambio paulatino. De lo contrario, la inercia organizacional tiende a diluir las buenas intenciones.

3. **Mantenga la perspectiva en el tiempo.** Si desea que algo suceda en su empresa y que ocurra de manera sostenida en el tiempo, es necesario medirlo. De lo contrario, no es posible manejarlo. La elección de los indicadores de gestión es fundamental, dado que marcará aquello que la empresa *verá* y lo que no.

Tal como sostiene Dan Arieli, «usted es lo que mide»². Lo que se hace visible mediante indicadores, es lo que efectivamente gestionamos. A esta frase podríamos agregar también que «medimos lo que somos», es decir, el conjunto de indicadores que una empresa monitorea demuestra lo que realmente es importante y lo que no. Si la empresa mide la proporción de abandono de clientes, este será un tema relevante y se convertirá en objeto de gestión. Si no se mide, simplemente ocurrirá de manera inadvertida.

Cabe notar que, a diferencia de la mayor parte de las herramientas de marketing, las "R" son un esquema esencialmente vinculado a la variable tiempo. Es la esencia de lo que se busca (realizar todo el potencial de la cartera de clientes en el tiempo) y, por lo

tanto, de las estrategias que emergen para lograrlo. Rompe paradigma de planificación anual y generan estrategias de crecimiento de largo plazo.

Esto hace que la efectiva aplicación de las “R” no pueda ser únicamente una actividad puntual del área de marketing, sino debe estar *embebida* en la estrategia de largo plazo de la empresa y en la práctica cotidiana de la organización.

Es, por lo tanto, imprescindible generar nuevos indicadores de gestión para monitorear el impacto de las “R” en el tiempo. Muchos de ellos ya los hemos mencionado.

Usted encontrará a continuación una lista de posibles indicadores para cada una de las “R”. Estos son algunos ejemplos de aspectos que pueden resultar importantes de medir en su empresa.

Cuadro 47. Ejemplos de indicadores para cada una de las “R”

RELACIÓN	REFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Costo de captación de clientes Participación de cartera (<i>wallet share</i>) Profundidad de relación Amplitud de relación (productos por cliente) Duración de relación Valor vitalicio de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes que llegan por referenciación Porcentajes de clientes dispuestos a referir Cantidad de nombres de referidos obtenidos ROI de acciones de referenciación
RETENCIÓN	RECUPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de retención Porcentaje de abandono Duración de relación Movidos de abandono Satisfacción de clientes ROI de acciones de retención 	<ul style="list-style-type: none"> Motivos de quejas y reclamos (QyR) Satisfacción de clientes con respuesta ante sus QyR Permanencia de clientes recuperados ROI de acciones de recuperación
RENTABILIZACIÓN	REACTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Amplitud de relación Profundidad de relación Rentabilidad por cliente Porcentaje de clientes no rentables ROI de acciones de rentabilización 	<ul style="list-style-type: none"> Potencial de reactivación Cantidad de clientes reactivados Valor de clientes reactivados ROI de acciones de reactivación

El secreto está en definir cuáles son los aspectos críticos que su empresa desea mejorar y seleccionar los indicadores para medirlos. Tres criterios son clave en este sentido.

- **Relevancia.** Haga que los indicadores elegidos sean verdaderamente importantes para la organización. De poco sirve enunciar que «la satisfacción del cliente es una prioridad» si no es monitoreada y si la evaluación de desempeño de quienes atienden al público nada tiene que ver con tales mediciones.

Haga que los temas clave de la estrategia sean relevantes para cada uno de los niveles de la organización. Por ejemplo, si se definiera que la cantidad de productos por cliente es una variable crítica, entonces debería buscarse medir a cada ejecutivo en función de este indicador dentro de su cartera, a cada responsable de local según el promedio alcanzado por sus ejecutivos en este indicador, a cada gerente regional en función del promedio alcanzado por los locales de su región en este mismo indicador, y así sucesivamente. Estos indicadores (o sus variantes) deben formar parte de las evaluaciones de desempeño de los distintos niveles de su organización.

La correcta elección de los indicadores e incentivos es clave para alinear los intereses individuales con la estrategia organizacional. Si la estrategia cambia, también deben cambiar aquellos.

- **Parsimonia.** Podemos sentirnos tentados a monitorear una gran cantidad de indicadores. Sin embargo, debemos priorizar aquellos pocos que entendamos que son clave para cada nivel dentro de la organización. El peso de cada indicador es inversamente proporcional a la cantidad de ellos.
- **Consistencia.** Una de las dificultades que más hemos encontrado en la puesta en funcionamiento de las “R” son las inconsistencias en los indicadores y las metas para los distintos niveles de la organización.

Por ejemplo, en varias firmas de servicios profesionales para las que hemos trabajado nos hemos encontrado con la dificultad

de que cada uno de los socios que representan un servicio diferente de la firma (impuestos, consultoría, *outsourcing*, entre otros) carece de verdaderos incentivos para incrementar, por ejemplo, la venta de otros servicios a sus clientes. Por lo tanto, los profesionales que tienen contacto directo con los clientes y que, se supone, deberían detectar oportunidades y realizar venta cruzada, chocan con la realidad de que el líder de su sector no ve esto como una oportunidad en absoluto.

Para cada uno de estos indicadores debemos definir la frecuencia con la que se medirá. Habrá algunos que se estimarán mensualmente como «cantidad de clientes activos» o «cantidad de productos por cliente»; mientras que otros podrán medirse semestral o anualmente como «satisfacción de clientes» o «valor vitalicio de clientes», pues no tienen variaciones significativas en el corto plazo.

3. Las 6R y la multiplicación de los impactos en su empresa

¡Felicitaciones! Usted ya cuenta con los elementos necesarios para gestionar su actividad desde una perspectiva diferente. Ya no únicamente desde los productos, sino centrado en el manejo de la verdadera fuente de sus ingresos: la relación con sus clientes.

Definitivamente estamos «mirando la otra mano». De todas maneras, esto no implica en absoluto dejar de prestar atención a los productos. Estos siempre deberán ser gestionados. Lo que sí hemos buscado hacer es desarrollar una perspectiva complementaria sobre el negocio. Un enfoque que le permita manejar fenómenos que siempre han estado ocurriendo, pero que, en la mayor parte de los casos, simplemente, no eran percibidos. Lo interesante es que estos aspectos están directamente vinculados con el origen de sus ingresos.

La metodología de las 6R es una guía sobre los aspectos clave los que debe prestarse atención y gestionar en la relación con sus clientes.

SÍNTESIS

Relación

Al igual que los productos, las RELACIONES con los clientes pueden y deben ser diseñadas por la empresa.

Al diseñar la relación cambiamos el horizonte y miramos a los clientes en el tiempo. Comprendemos que su verdadero valor se realiza a lo largo de los años, por lo que definimos nuestros objetivos con esa perspectiva.

Al hacerlo, buscamos asegurarnos de captar la mayor parte posible de la actividad de esos clientes. Al contar con un diseño de la relación deseada podemos fácilmente detectar aquellos clientes que se apartan del patrón esperado, y podemos buscar que vuelvan a él.

Retención

La rentabilidad de su empresa depende más de su capacidad de retener que de captar clientes.

Lograr dicha retención depende de dos aspectos. Primero, debemos eliminar los factores de expulsión. En la actualidad, estos se encuentran asociados principalmente a problemas en el «cómo», más que en el «qué» o en el «cuánto». Por otro lado, podemos desarrollar factores de retención. Hoy existen múltiples mecanismos para la fidelización de los clientes; debemos buscar la combinación adecuada para cada segmento de clientes de la cartera. El incremento en la retención tiene un impacto exponencial en la duración promedio de las relaciones.

Rentabilización

Todo cliente podría ser más rentable de lo que es. Es responsabilidad de la empresa, no del cliente, lograrlo.

Podemos lograrlo mediante el incremento de la amplitud y la profundidad promedio de las relaciones. Adicionalmente, la gestión de precios puede tener un efecto muy importante. Por otra parte, podemos rentabilizar nuestra cartera reduciendo los costos de atención y, eventualmente, eliminando los clientes no rentables y los que no podremos convertir en rentables. En particular, debe tenerse presente que incrementar la amplitud y la profundidad tiene un impacto exponencial en la rentabilidad de los clientes y de la empresa en su conjunto.

Referenciación

Es la principal fuente de nuevos clientes para la mayor parte de las empresas. Hoy sabemos que podemos promover activamente.

Además de ser el medio de comunicación con más credibilidad, la referenciación es gratis. La clave está en planificar dentro del *mix* de medios de su empresa; es un medio más. Al igual que todos los demás medios, tiene sus propias reglas de funcionamiento, que debemos conocer.

Recuperación

Los clientes no nos abandonan por nuestros errores sino por la falta de respuesta luego de estos.

El sistema de recuperación tiene un «impacto desproporcionado» sobre los resultados de las empresas. Pequeñas acciones ejecutadas en la forma y el momento adecuados permiten retener todo el valor futuro de un cliente. La clave está en contar con los canales adecuados para recibirlos, así como diseñar las respuestas y gestos. Finalmente, es clave el análisis de las estadísticas para priorizar las acciones de mejora.

Reactivación

Reactivar clientes inactivos es más fácil y más barato que captar clientes nuevos.

Todas las empresas tienen una cartera de exclientes dispuestos a volver. Estos representan una enorme oportunidad al alcance de la mano. Dado que difícilmente esta cartera se agota, es necesario contar con acciones permanentes de reactivación.

Para finalizar, dos comentarios que explican el alto impacto económico de las “R” sobre los resultados de las empresas, como lo hemos venido viendo en múltiples ocasiones.

- Primero, y tal como se discutiera antes, esta metodología busca que la empresa obtenga mayores resultados de los activos con los que cuenta. Es decir, se basa en incrementar el aprovechamiento del potencial de los clientes que ya se tienen, en los locales actuales, y, en general, con los productos con los que se cuenta. Si se lograra el mismo crecimiento abriendo nuevas zonas o incorporando nuevos clientes, no se generaría el mismo nivel de resultados.
- Segundo. Como hemos podido apreciar, cada una de las “R” tiene un efecto directo sobre los resultados. Al trabajar en varias “R”, se suman esos impactos; en muchos casos, incluso, se multiplican. Por ejemplo, podemos entender que los efectos de las acciones de reactivación y recuperación se sumarán, dado que una está relacionada con la otra.

Muchos efectos se multiplicarán. Por ejemplo, cuando usted incrementa la retención y al mismo tiempo rentabiliza a los

clientes, los efectos se multiplican, dado que son mayores ingresos durante más tiempo.

Recuerde que usted puede encontrar información y herramientas adicionales sobre las 6R en:

www.marketingtech.biz/6R

Ahora debe comenzar la etapa más importante. El próximo capítulo de este libro lo escribirá usted. Será el de la Aplicación. Deseo obtenga los mayores resultados en el manejo del elemento más importante de su empresa: la relación con sus clientes.

NOTAS

Introducción

- 1 Si desea profundizar sobre esto, le recomiendo el libro *Follow the Other Hand: A Remarkable Fable That Will Energize your Business, Profits, and Life* de Andy Cohen (New York, St Martins Press, 2006).
- 2 Peppers, Don y Rogers, Martha (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York, Currency/Doubleday.
- 3 El concepto de las 4P fue originalmente propuesto por Jerome Mc Carthy y publicado en 1960 (*Basic Management: A Managerial Approach*). Posteriormente se han sugerido numerosos retoques a ese «mix de marketing»: se agregaron varias P llegando a esquemas con 14 P. ¡Sin duda no buscaban la concisión!
- 4 Si bien todos estos aportes han sido valiosos, ninguno de ellos ha tenido la trascendencia del concepto inicial. Más importante aún, todos ellos comparten un elemento fundamental con el esquema original de las 4P: todos giran en torno al producto, y en ningún caso a la relación con el cliente y cómo manejarla hace parte de la ecuación.

Capítulo 1

- 1 Ver más en Reichheld, Frederic, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.
- 2 Fornell, Claes, *The Satisfied Customer; winners and losers in the battle for buyer preference*, Palgrave, MacMillan, 2007.

Capítulo 2

- 1 Analytics, Fitzgerald, *Profiting from Customer Analytics in the Era of Big Data*, 2014.
- 2 Por un tema de claridad de exposición, en esta fórmula estamos dejando de lado el factor tiempo. Si lo incluimos, nos acercamos entonces al concepto de valor vitalicio, tal como viéramos anteriormente. Igualmente, en esta fórmula cuando hablamos de «precio» hacemos referencia a los ingresos que generan las ventas al cliente. Un análisis más refinado debería considerar los márgenes de contribución.
- 3 «Cross-Selling: Cómo diseñar un Éxito Planes de Venta Cruzada y Desarrollo de Clientes». Daemon Quest, *The Marketing Intelligence Review*: N° 8, julio de 2006.

- 4 «Managing Price, Gaining Profit», Michael V. Marn y Robert L. Rossiello; *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, 1992.
- 5 Michael V. Marn, Eric V. Roegner, Craig C. Zawada; 2003, *Pricing New Products*. McKinsey Quarterly.
- 6 Cada decil corresponde a un 10% de la población. Así, tendremos un primer decil correspondiente al 10% de los clientes menos rentable. El decil siguiente, al 10% que le sigue en rentabilidad y así hasta llegar al último que contiene el 10% con los clientes más rentables.

Capítulo 4

- 1 Net Promoter Score es una herramienta para medir la lealtad de los clientes y su probabilidad de recomendación a otras personas. Fue creado por Frederick F. Reichheld, quien lo presentó en 2003 en el artículo «The One Number You Need to Grow», en *Harvard Business Review*. Se basa en una pregunta: «¿Qué probabilidad de que recomiende el producto a un familiar o amigo?»

- 2 Godin, Seth (2001), *Unleash the Ideavirus: Stop Marketing People! Turn Your Ideas into Demics by Helping Your Customers Do the Marketing thing For You*. Editorial Hyperion.

Capítulo 6

- 1 Jill Griffin y Michael W. Loe; *Customer Winback. How to Retrieve Lost Customers And Keep Them Loyal*; Jossey_Bass Books, 2001.

Capítulo 7

- 1 El Dr. Julio Decaro es Director Ejecutivo de CMI INTER disertante internacional y autor de numerosos libros y artículos.
- 2 Arieli, Dan, «You Are What You Measure», *Harvard Business Review*, Junio 2010.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Algunos indicadores típicos según orientación de marketing	32
Cuadro 2.	El modelo de las 6R.....	41
Cuadro 3.	Ciclo de relación del cliente con la empresa	53
Cuadro 4.	Impacto de la gestión del ciclo de relación con el cliente.....	55
Cuadro 5.	Las tres dimensiones de las relaciones con los clientes.....	61
Cuadro 6.	Aumento de la cantidad de productos contratados según permanencia del cliente (clientes bancarios)	63
Cuadro 7.	Etapas y objetivos en el ciclo de relación con el cliente.....	65
Cuadro 8.	Ejemplo de sendero de relación en servicios financieros (segmento clase media).....	71
Cuadro 9.	Diseño de relación con clientes de Volvo España	78
Cuadro 10.	Relación basada en un sendero de productos con reglas de negocio y mecanismos de contacto	80
Cuadro 11.	Evolución de la rentabilidad promedio del cliente	88
Cuadro 12.	Cálculo de la tasa de retención (clientes retenidos sobre clientes totales en un periodo de un año, caso real).....	90
Cuadro 13.	Duración de la relación con los clientes en función de la retención.....	92
Cuadro 14.	Niveles de retención de los clientes.....	96
Cuadro 15.	Pasos para el desarrollo de la estrategia de retención.....	100
Cuadro 16.	Los pilares de la retención de clientes.....	104
Cuadro 17.	Encuesta a gerentes de marketing sobre los motivos por los que sus clientes les abandonan...	106
Cuadro 18.	La Ley de los Dos Tercios.....	107

Cuadro 19. Alternativas de estrategias de retención	
Cuadro 20. El fenómeno de la «fidelidad múltiple» en supermercados.....	
Cuadro 21. Los consumidores no son más fieles al participar en un sistema de fidelidad por premios	
Cuadro 22. Variación de la facturación según niveles iniciales de satisfacción (caso real)	
Cuadro 23. Probabilidad de pérdida de un cliente bancario en el primer año de relación, según la cantidad de productos que tenga	
Cuadro 24. Curva de permanencia de clientes en el tiempo	
Cuadro 25. Distribución de los clientes bancarios según nivel de rentabilidad (Estados Unidos)	
Cuadro 26. Posibles estrategias de marketing relacional según nivel de rentabilidad	
Cuadro 27. Impacto del incremento de la cantidad de productos por cliente sobre la actividad y el resultado (caso real)	
Cuadro 28. Rentabilidad promedio según cantidad de productos	
Cuadro 29. Motivos de elección y abandono en banca minorista (España).....	
Cuadro 30. Motivos de elección y abandono en banca mayorista (España).....	
Cuadro 31. Rentabilidad promedio y acumulada por tramo de rentabilidad de clientes en una empresa de servicios (caso real)	
Cuadro 32. Fuente de información que lo llevó a elegir las empresas que usa habitualmente	
Cuadro 33. Impacto de las referencias personales en la elección de distintos rubros	
Cuadro 34. Porcentaje que definitivamente recomendaría su empresa actual de celular	
Cuadro 35. Pasos para una campaña de referenciación	
Cuadro 36. Porcentaje de clientes que regresa luego de un problema	
Cuadro 37. El impacto de la calidad de recuperación sobre la satisfacción de los clientes.....	
Cuadro 38. Investigación sobre quejas de los clientes: porcentaje de respuesta de la empresa cuando tuvo noticia de la queja.....	212
Cuadro 39. Investigación sobre respuesta de las empresas frente a inconvenientes de clientes	213
Cuadro 40. Número de personas a las que un cliente cuenta una mala experiencia	213
Cuadro 41. Estimación del impacto económico del manejo de quejas y reclamos (caso real).....	221
Cuadro 42. Porcentaje de exclientes dispuestos a volver.....	229
Cuadro 43. Probabilidad de venta según nivel de relación.....	231
Cuadro 44. Evolución de la rentabilidad de clientes nuevos y reactivados	233
Cuadro 45. Oportunidades de reactivación	238
Cuadro 46. Caso real: estimación del impacto esperado de las 6R.....	254
Cuadro 47. Ejemplos de indicadores para cada una de las "R"	256

ÍNDICE DE EJERCICIOS

Ejercicio 1.	Cómo calcular el valor vitalicio (LTV) de sus clientes	59
Ejercicio 2.	Identificar los productos para cada etapa del desarrollo de la relación con el cliente.....	69
Ejercicio 3.	Diseñar senderos de relación.....	74
Ejercicio 4.	Diseño de reglas de negocio para la relación con sus clientes.....	80
Ejercicio 5.	Diseño de la relación con sus clientes.....	83
Ejercicio 6.	Calcular el costo del abandono en su empresa...	95
Ejercicio 7.	Definir los objetivos de su estrategia de fidelización.....	99
Ejercicio 8.	Aplicación de la Ley de los Dos Tercios	110
Ejercicio 9.	Diseño de su estrategia de fidelización.....	131
Ejercicio 10.	Predecir el impacto de la cantidad de productos por cliente en el resultado	147
Ejercicio 11.	Diseño de acciones para el incremento de las dimensiones de la relación	154
Ejercicio 12.	Estimación de la conveniencia de modificar sus precios	161
Ejercicio 13.	Diseño de acciones para el incremento de las dimensiones de la relación	171
Ejercicio 14.	Medición del valor económico de las referencias personales en su empresa.....	183
Ejercicio 15.	Diseño de acciones de referenciación.....	198
Ejercicio 16.	Diseño de una campaña de referenciación.....	199
Ejercicio 17.	Detectar las oportunidades de mejora en su empresa.....	222
Ejercicio 18.	Diseño de los elementos básicos de su sistema de recuperación.....	224
Ejercicio 19.	Estimación de la oportunidad de reactivación en su empresa.....	241
Ejercicio 20.	Diseño de un mecanismo de reactivación.....	242
Ejercicio 21.	Diseño de un mecanismo de reactivación si no cuenta con una base de clientes identificados....	244

PRACTICAL LEARNING PATHS



El método de formación *online* con enfoque práctico, innovador e internacional, para adquirir competencias profesionales.

Practical Learning Paths son rutas o itinerarios de formación que tienen como objetivo desarrollar las competencias de directivos y profesionales para una ocupación determinada. Los itinerarios están basados en una competencia concreta, desarrollados en unidades de corta duración de una media de 10 horas.

Formación en español o en inglés, con acceso *online* desde cualquier dispositivo móvil y con la flexibilidad que los directivos y profesionales necesitan.



FORMACIÓN AVALADA
POR EXPERTOS



CON EL SELLO DE
LID EDITORIAL



APRENDIZAJE POR
COMPETENCIAS

LIDlearning
.com

José María Prats
josemaria.prats@lideditorial.com

Consigue un 25% de
descuento en tu
primera matrícula

