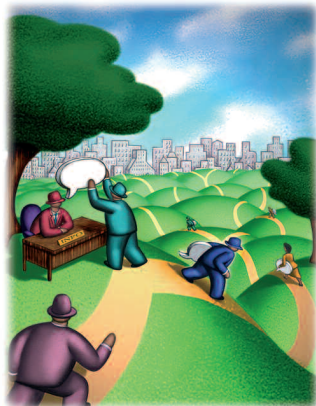


Recomendaciones prácticas sobre estrategias de gestión personalizada de clientes que sí funcionan.

HACIA LA GESTIÓN PERSONALIZADA DE CLIENTES



Jesús Cirera i Soler

Director general de Procesos Críticos de Marketing, S.L.
y consultor estratégico de Itineribus, Indra, IBI, HP,
Oracle y NCR.

El impacto del nuevo entorno competitivo nos hace reflexionar sobre la alta volatilidad actual del negocio y los nuevos valores que la empresa debe desarrollar para crecer. ¿Ha dejado de ser cierto en el nuevo milenio el viejo principio de marketing que dice que cuesta más captar un cliente nuevo que mantener uno ya existente?

En los últimos años, muchas son las empresas que han decidido emprender líneas de acción específicas con sus clientes principales o clientes potenciales de alta capacidad de relación: atención priorizada, productos especiales, condiciones especiales etc., con el fin de proteger su negocio clave o bien aumentar su participación en clientes potenciales estratégicos. Este enfoque de recursos dedicados no siempre ha producido el efecto deseado, ya sea por el excesivo coste de éstos o, finalmente, por el rendimiento final obtenido.

Con el incremento de la competencia y un mayor conocimiento de la oferta y de sus condiciones por parte de los propios clientes, ahora con mayores opciones para satisfacer sus necesidades, aparece en el mercado la aceleración del efecto “compartición” del cliente por parte de los diferentes proveedores, en el que el mismo cliente elige con total libertad, en función de diferentes variables, muchas veces específicas (campana, precio, regalo, condiciones de pago, etc.), al proveedor más interesante, con cada vez menos barreras de salida en su proveedor actual.

Efectivamente, poco a poco, las barreras para cambiar de proveedor han ido desapareciendo, en la misma medida en la que el proceso de incremento de competencia se ha ido desarrollando: transportes, finanzas, telefonía, energía y, muy próximamente, correos o ferrocarril son sectores que dejan paulatinamente de gozar de productos/servicios exclusivos o de retención que el cliente está obligado a mantener o a los que está obligado a acceder.

Del Pareto 20/80 al 11/80

Con una amplia oferta en el mercado, con facilidad de cambio inmediato o con muy pocos inconvenientes, el área de atención del cliente cobra una nueva dimensión, su fidelidad es menos estable y cada interacción se convierte en una prueba de calidad en la que el cliente evalúa si su proveedor es el adecuado. De nada sirven años de atención meticulosa ni una trayectoria de relaciones fructíferas para ambas partes, ya que, si se producen unos pocos errores no controlados, el cliente se irá a otra opción.

Los análisis realizados en diferentes sectores empresariales demuestran una cada vez menor fidelidad de los clientes de la empresa, mayor rotación y mayores exigencias procedentes de los clientes actuales, lo cual hace que deban replantearse las acciones dirigidas no sólo a captar nuevo negocio procedente de la atracción de clientes nuevos, sino también a retener a los actuales o, incluso, a obtener ventajas incrementando las relaciones comerciales con ellos o desarrollándolos como socios comerciales, en la captación de nuevos clientes procedentes de su labor de prescripción.

Efectivamente, de la clásica aceptada concentración de negocio habitual (Pareto 20/80), donde el 20% de los clientes podría representar una media del 80% de las ventas o rentabilidades de la empresa, el nuevo entorno competitivo y la mayor compartición de clientes nos están llevando a relaciones mucho más delicadas, del 11/80 e incluso menos en algunos casos. Esto hace que la retención de clientes clave en el negocio actual sea un objetivo prioritario; de lo contrario, un mayor crecimiento a través de nuevos clientes, con pérdida de negocio en los clientes clave actuales, nos llevará a una estructura de costes (captación, transacción, etc.) que nos hará menos competitivos en el mercado. ¿Cómo podemos reducir la fuga de nuestros clientes más importantes? ¿Cómo podemos incrementar su fidelidad? ¿Cómo podemos ser el proveedor preferido en el nuevo entorno? ¿Cómo podemos crear valor a través de ellos y usarlos como prescriptores?

Los sistemas de información de apoyo (BI/CRM), procesos de segmentación, análisis de potencial de consumo de los clientes, de preferencias o de oportunidades comerciales priorizadas son imprescindibles para me-

“ La percepción de ventajas por parte de los clientes sólo se verá recompensada en la empresa si éstos perciben un valor añadido; así, las ventas serán consecuencia de la gestión del cliente y no al contrario ”

jorar la eficacia global de la empresa, pero también la opción que muchas empresas han elegido al desarrollar procesos comerciales que permiten una gestión más personalizada de clientes, denominada de forma genérica “caracterización”.

Claves del éxito de una estrategia de caracterización

Efectivamente, estar cerca de los clientes, conocerlos y priorizarlos en el servicio es una excelente alternativa para la mejora del rendimiento comercial, pero para que tenga éxito una buena estrategia de caracterización es necesario que se cumplan algunos requisitos en la estructura de la empresa y de las propias carteras que hay que diseñar.

Cultura

La creación de un sistema de gestión personalizada de clientes exige una visión empresarial enfocada en el cliente, donde la esencia del negocio no es la venta indiferenciada de productos, sino el ajuste de la oferta a cada uno de los clientes o, incluso, el desarrollo de productos alrededor de las necesidades y oportunidades de servicio detectadas. La percepción de ventajas por parte de los clientes sólo se verá recompensada en la empresa si éstos perciben un valor añadido; así, las ventas serán consecuencia de la gestión del cliente y no al contrario. Si lo que se hace es asignar unos clientes a un vendedor con el fin de mejorar la ratio de ventas de productos, puede darse el caso de conseguir el efecto contrario, esto es, que los clientes se sientan presionados en la compra de productos que realmente no

Empresas como Amazon han demostrado que los procesos de personalización de productos pueden resultar muy rentables

satisfacen ninguna de sus necesidades reales. Con ello, se puede llegar a crear una insatisfacción a medio plazo, aunque se logren objetivos a corto para el negocio empresarial.

Estructura del negocio

Para que la asignación de un recurso (personas, medios, etc.) sea rentable, el negocio que se va a gestionar (atraer, desarrollar, mantener, etc.) debe ser de un volumen adecuado y con una rentabilidad que justifique dicha asignación de recursos especializados. De lo contrario, no será posible proporcionar el nivel de atención individual preciso y, por tanto, será necesario evaluar la contribución de dicha “unidad de negocio” (cartera) a la cuenta de resultados de la empresa y si es o no rentable desarrollar este proceso de personalización.

Otros procesos, denominados técnicamente “de personalización masiva”, en los que la tecnología tiene un papel primordial, permiten que los productos/servicios/condiciones se puedan ajustar a los perfiles de cada cliente. En este caso, con una cultura comercial adecuada, se pueden obtener grandes mejoras de eficiencia. Empresas como Amazon han demostrado que los procesos de personalización de productos pueden resultar muy rentables, pero esta opción, aun siendo interesante, no elimina la necesidad del enfoque comentado hasta este momento y la caracterización sigue siendo una herramienta muy atractiva.

Dimensión de la cartera

Para poder desarrollar la actividad necesaria, la cantidad de clientes debe permitir la interacción proactiva real de los medios/recursos asignados a ella; es decir, no se trata de esperar la llamada del cliente para adquirir un nuevo servicio o producto, sino de adelantarnos en una acción precisa con el cliente (oferta, servicio, atención, etc.), ya sea para ofrecerle una nueva solución “adaptada” a sus necesidades, para realizar labores de fidelización o retención, o para proporcionarle atención o servicios o específicos.

Es importante asegurarse de que se puede atender de forma correcta, durante un período específico de negocio, a los clientes asignados. Si el número de éstos supera la dimensión accesible de gestión, el efecto final en el negocio

no podrá considerarse resultado de la gestión, sino más bien resultado de la propia dinámica del mercado.

Un análisis detallado del tipo de clientes, de sus necesidades de atención y de las acciones precisas más convenientes permitirá dimensionar de forma adecuada la cartera de clientes.

Estabilidad

Adicionalmente deberemos asegurarnos de que un determinado gestor permanece como responsable de sus clientes durante un período que le permita consolidar su gestión y confianza con ellos. De no ser así, se puede llegar a crear una percepción de inestabilidad en las relaciones gestor-cliente que no permitirá obtener los beneficios reales de esta nueva relación.

La relación gestor-cliente va mucho más allá que la propia oferta de la empresa: su alcance genera vínculos relacionales de tipo personal.

Tampoco es aconsejable que, durante un período de negocio, se efectúen muchas altas o bajas de clientes. Si esto sucediera, sería complicado analizar sus resultados finales, que, probablemente, se deberían a los cambios realizados y no a la gestión. Cuando sea necesario crear carteras con objetivos de atracción de clientes, éstos deben ser integrados en ellas de forma separada a los existentes inicialmente, valorándolos de forma independiente a partir de los objetivos de captación (perfiles, potencial, etc.).

Especialización

Hablamos de “valor” por encima del propio producto, es decir, de añadir al proceso de relación empresa-cliente factores que potencien la oferta percibida por el cliente y que, en muchas ocasiones, son intangibles (atención y asesoramiento, recomendaciones basadas en tendencias de mercado o preferencias del cliente, información, etc.). Entre los ejemplos relacionados con este tema se encuentra la inversión financiera: ¿a qué plazo, con qué riesgo o con qué garantías es más interesante debido a la situación profesional/personal del cliente?, ¿qué cambios deben considerarse críticos para avisar al cliente de alternativas más idóneas? o ¿cuándo deberíamos revisar la situación de inversiones? Los viajes de

vacaciones son, también, otro ejemplo: ¿cuáles son las preferencias del cliente?, ¿de qué forma le gusta viajar?, ¿qué elementos del viaje le complacen más?, ¿cómo podemos ajustar las formas de pago o financiación?, ¿de qué opciones debe ser informado el cliente y cuándo?, ¿cómo seguimos la satisfacción de la experiencia en el viaje contratado?, etc.

Si la mejora de asesoramiento y la adaptación de la oferta son factores esenciales en la mejora de relaciones a medio y largo plazo, el equipo humano asignado a esta gestión deberá ser experto en los clientes de su cartera y sus necesidades/preferencias. Esto se consigue a través de formación y de la propia experiencia en gestión. Es, por tanto, aconsejable que los clientes asignados a un determinado gestor sean lo más homogéneos que sea posible en cuanto a sus necesidades o requerimientos. Esto redundará en una mayor confianza y fiabilidad de las relaciones, así como en la mejora de los resultados empresariales.

Capacidades de negociación

En muchas ocasiones, las empresas llegan en parte a conseguir el objetivo de mejorar el atención y el servicio, pero finalmente no se logra el incremento de negocio en su potencial total a través de la gestión personalizada.

“Responsabilidad va unida a autoridad”, se dice en el mundo de los negocios. Eso es parte del juego. Si somos capaces de dar asesoramiento adecuado, de adaptar la oferta a las necesidades específicas de cada cliente, y logramos “entusiasmarnos” con la oferta final, es esencial contar con capacidades de negociación, es decir, de fijación de condiciones económicas basadas en la relación global ofertada que la hagan más atractiva y personal. Esto implica ciertas atribuciones que deben valorarse de forma previa y el diseño de reglas de juego en cuanto a

“Es importante recabar información clave para poder ajustar y reajustar cada día las nuevas necesidades y preferencias de los clientes”

“ Las nuevas tecnologías aplicadas al análisis de necesidades y relaciones comerciales con los clientes permiten el estudio de sus oportunidades e intereses ”



precios o ventajas que el propio gestor pueda manejar.

Compromiso

Es el momento de poner en manos de los gestores lo más valioso de la empresa: sus clientes. Ellos van a ser nuestra imagen, que va a incidir directamente en el éxito deseado. La cultura es clave y, también, el claro compromiso sobre la nueva responsabilidad. Sin embargo, el compromiso real es muy difícil de conseguir sin una participación adecuada de los nuevos responsables de carteras en el proceso de creación, planificación y seguimiento de éstas.

El proyecto debe “comprarse” interna-

mente, para lo cual será preciso crear una agenda de puesta en marcha que asegure, entre otros, los siguientes aspectos:

- Los objetivos cualitativos y cuantitativos de la estrategia de cauterización.
- Una formación adecuada tanto de productos/servicios como de los beneficios que ellos generan en los clientes, técnicas de venta y negociación, conocimiento de la competencia, etc.
- Una clara vocación de trabajo en equipo (compartir información y procesos para mejorar la satisfacción de necesidades).
- La creación de una pasión real por “conocer” qué desean los clientes y cómo lo quieren. Es importante recabar información clave para poder ajustar y reajustar cada día las nuevas necesidades y preferencias.

Objetivos del gestor de clientes

◆ Cuáles deberían ser los objetivos de un gestor de clientes? La respuesta es el incremento de negocio, el aumento de la fidelidad a la empresa y, también, un mayor número de referencias de nuevos clientes a partir de los actuales.

No se trata de vender más productos/servicios, ni de aumentar las transacciones, ni de reducir los costes. El objetivo se centra en aumentar la rentabilidad de esta relación. Por supuesto que se deben vender más productos/servicios, pero los adecuados a cada cliente (no los que la empresa desarrolle que no le sean útiles para él mismo). En cualquier caso, la empresa deberá adecuar su oferta a las necesidades de sus clientes y la gestión personalizada en una fuente inagotable de información, rica y adecuada para el proceso de identificación de oportunidades. Sí se deben reducir costes, pero no debemos confundir éstos con el factor “inversión”: no deberán reducirse en aquellas áreas generadoras de negocio futuro (una visita a un cliente clave para la empresa, simplificar el cambio de una pieza defectuosa a un cliente importante o con potencial, envío de documentación urgente en una oferta de interés, etc.). Del mismo modo, deberá aumentarse la actividad comercial con los clientes, pero sólo si ésta es apropiada para ellos (el producto/servicio que desee, cuando, como y donde el cliente lo requiera).

Finalmente, no hay que confundir el fin con los medios. La rentabilidad es lo esencial y, en ocasiones, sólo se consigue negociando mayor volumen para un incremento de rentabilidad absoluta. No hay venta positiva si no se cumple la relación “yo gano-tú ganas” y, de incumplirla, deberemos poner en duda la continuidad de la relación con el cliente a medio plazo. En la medida en la que la empresa sea capaz de “ofrecer más valor”, de diferenciarse de la competencia, será posible incrementar la rentabilidad de la relación con el cliente.

Los objetivos y, por tanto, los incentivos del gestor deberían estar casi exclusivamente asociados a aspectos de esta relación: la estabilidad de los clientes clave en la cartera, la rentabilidad de ésta y la calidad de servicio. Las nuevas métricas han de ayudar a este cumplimiento:

- Incremento de negocio y rentabilidad.
- Defensa del negocio actual e indicadores de retención deseados.
- Atracción de negocio en clientes “objetivo”.
- Medidas de vinculación y rentabilidad crecientes.
- Calidad de los servicios ofrecidos (satisfacción de la relación).

El departamento de marketing debería ver a los gestores como sus principales “clientes internos”. Su objetivo estará enfocado a satisfacer las necesidades de éstos, que son, en definitiva, las de los clientes gestionados en cada gestor, desarrollando ofertas, productos y servicios que sean de interés para los clientes objetivo y simplificando las labores en aspectos como precios, productos, desarrollos, sistemas de información, etc.

¿Se puede ofrecer de forma rentable este servicio personalizado a todos los clientes? Probablemente es complicado e inadecuado ofrecer un servicio personal a cada cliente: los costes de este servicio sólo podrán ser absorbidos por aquéllos cuya relación comercial (rentabilidad) con la empresa los cubra ahora o en el futuro. No obstante, las nuevas tecnologías aplicadas al análisis de necesidades y relaciones comerciales con los clientes permiten el estudio de sus oportunidades e intereses y, finalmente, se puede automatizar cierta personalización basada en los análisis realizados.

La empresa deberá determinar cuáles son los clientes que deben ser tratados en cada modalidad, optimizar sus recursos a partir del negocio real de los clientes y asegurar la calidad adecuada en cada caso.

Si finalmente logramos el éxito en el modelo de gestión, si los gestores consiguen la confianza de los clientes y éstos, a su vez, nos conceden el privilegio de ser sus proveedores preferentes o de recomendar nuestra oferta a sus amigos y colaboradores, entonces habremos conseguido crear las suficientes barreras de entrada a nuestros competidores para que seamos menos frágiles ante ofertas de precios o concesiones puntuales, ya que estará primando un nuevo valor en la relación.

Sin embargo, puede aparecer un nuevo riesgo. ¿El cliente confía en nuestra empresa o en nuestro gestor? En este contexto, ¿qué sucede si el gestor cambia de responsabilidad dentro de la empresa, si decide cambiar de empresa o actividad, si se va de vacaciones o no está presente durante un determinado período de tiempo?

La relación se ha establecido y la confianza se ha generado a través de una persona, pero detrás debe estar la empresa presente de forma activa, debe asegurar que esta rela-

ción y confianza se amplía al equipo empresarial. Por este motivo, la empresa diseñará un proceso de relaciones que amplíe la percepción de equipo hacia la propia empresa. Las comunicaciones habituales, los programas de fidelización, las ofertas preferenciales, los programas corporativos, etc. deben seguir canales complementarios a los propios del gestor, sin interferir en la relación; es decir, sincronizados con él, pero mejorando el resultado global de la relación.

Asimismo, es importante establecer procesos para cualquier cambio en las relaciones cliente-gestor. ¿Cómo se efectúa el proceso de cambio de un gestor a otro? Hay que asegurar la “no discontinuidad” en la relación y un cuidado extremo en su mejora constante, donde el cliente percibe al gestor como intermediario clave de la relación, pero también como parte de un equipo, sin el cual no sería posible la calidad de servicio recibida por el cliente. Los sistemas de información que ayuden al gestor a recopilar información sobre oportunidades, riesgos, incidencias, preferencias y necesidades del cliente son imprescindibles y, además, ahora son más asequibles que nunca, por lo que deberán estar presentes en este proceso.

Por consiguiente, priorizar relaciones y aumentar el valor de la empresa sobre la base de los clientes actuales y futuros es una de las claves de éxito en el nuevo entorno. La gestión de carteras se concibe como una herramienta clave que hay que tener en cuenta, pero al ponerla en marcha no deben menospreciarse los riesgos y oportunidades que podemos hallar detrás de ella. □

«Hacia la gestión personalizada de clientes». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2563.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9582 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.