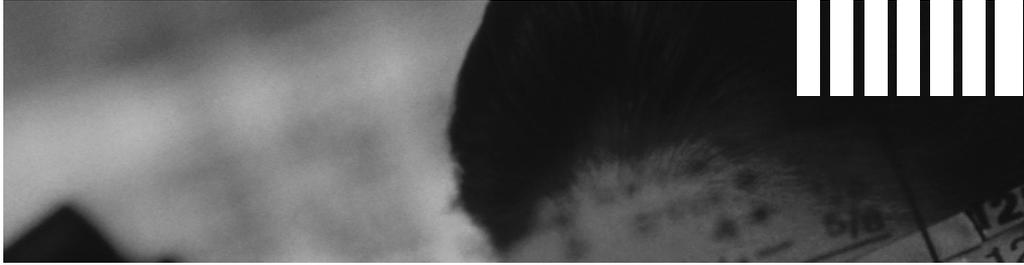
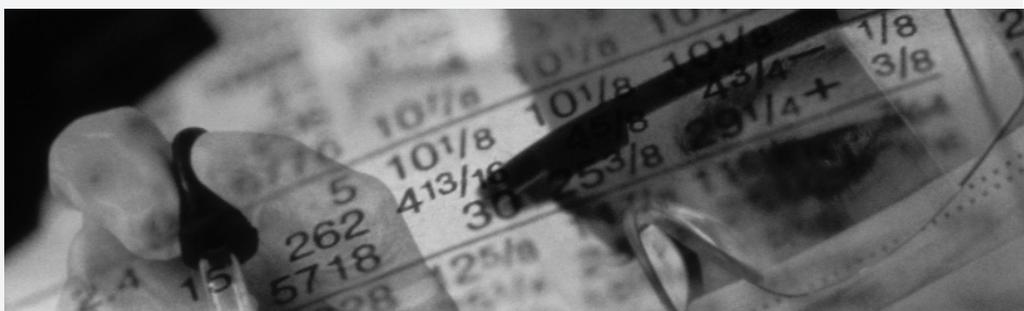


Cámaras



Gestión  
DE LA Cartera  
de clientes

# Cámaras



## Gestión DE LA Cartera de clientes

© **Cámaras de Comercio**

Autor: Dr. Félix Cuesta. Profesor del Instituto de Empresa

Depósito Legal:

Diseño y preimpresión:  
**print A porter. Comunicación, S.L.**

Impresión: **Imprenta Modelo.**  
Salvador Alonso, 12. Madrid

# Presentación

**Este manual se enmarca dentro del interés de las Cámaras de Comercio de proveer al empresario y al directivo en general y de la pyme en particular de herramientas que le ayuden a gestionar de forma más eficaz su empresa, consiguiendo un retorno superior de su inversión en la actividad comercial y consecuentemente incrementando el nivel de beneficios, de tal forma que pueda asegurar su largo plazo en un entorno global, incierto y cambiante, típico del siglo XXI.**

Es importante reconocer la situación del mercado para justificar el esfuerzo que hay que realizar para conseguir obtener el máximo retorno posible del esfuerzo comercial que realiza la empresa, algo innecesario en el pasado, pues todas las ineficiencias de la empresa eran repercutidas al cliente, quien tenía que soportar, en muchos casos, precios superiores al valor del producto o servicio que recibía, ante la ausencia de alternativas reales.

El mercado del siglo XXI se caracteriza por su nivel de saturación, madurez, globalidad, competencia y acceso a la información a través de las tecnologías correspondientes, lo que nos conforma un mercado exigente, pues los clientes, perfectamente formados e informados, han desarrollado sus criterios de decisión y conocen sus posibles alternativas para la adquisición de los bienes que precisan o desean.

Esta situación coloca al cliente en una posición privilegiada y consecuentemente su complicidad se hace imprescindible para tener éxito en un mundo especialmente competitivo.

La forma de conseguir su complicidad es ofreciéndole productos y servicios “únicos” para él, ajustados a su necesidades y cumpliendo con sus deseos, en el momento oportuno y esto sólo se consigue dándole beneficios reales, y para ello hay que conocerle perfectamente, tópico sobre el que centraremos la exposición de este libro, la gestión de la información.

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
1. Presentación del manual	7
2. Introducción del contenido	7
<b>2. Gestión de la información y el valor del cliente</b>	<b>11</b>
1. Recuperación del esfuerzo comercial	12
2. El concepto de valor del cliente	15
3. Valoración total de la cartera de clientes de una empresa	19
<b>3. Proceso de actuación de Marketing</b>	<b>37</b>
1. Etapa de selección	47
2. Etapa de conquista	59
3. Etapa de vinculación	78
4. Etapa de fidelización	84
<b>4. Proceso global de actuación empresarial</b>	<b>89</b>
1. Estrategia	90
2. Organización	96
3. Cultura	108
4. Tecnología	120
<b>5. Anexos</b>	<b>133</b>
1. Decálogo de actuación	133
2. Resumen de herramientas	134
3. Glosario de términos	143
4. Referencias bibliográficas	147

# Capítulo primero.

## Introducción

### 1. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

Este manual, eminentemente práctico, pretende ser una guía de actuación para empresarios y directivos para obtener el máximo rendimiento de su actividad comercial y para ello se establecen tres objetivos fundamentales:

- ❖ El primero se centra en la reflexión objetiva sobre el nivel de aprovechamiento del esfuerzo comercial y del valor del cliente, para lo que se realizarán unas reflexiones y ejercicios de cuantificación, que nos permitirán ilustrar la importancia que todos intuimos.

Es decir que nos centraremos inicialmente en cuánto es el premio que podemos conseguir, a partir de lo que el empresario podrá decidir de manera objetiva si vale la pena el esfuerzo.

- ❖ Desarrollar un proceso metodológico de actuación de Marketing que nos permita optimizar los resultados de los esfuerzos comerciales que realizamos.

Donde aconsejaremos al empresario sobre las acciones de Marketing que debe realizar de forma sistemática para conseguir el premio que hemos descrito en el apartado anterior.

- ❖ Entender la actuación que debemos realizar a nivel de toda la empresa y desde las diferentes dimensiones empresariales para soportar la actuación de Marketing, consiguiendo así garantizar los mejores resultados.

En este punto se darán las recomendaciones correspondientes al empresario para orientar su actuación en todas las dimensiones empresariales de tal forma que pueda asegurar que las acciones de Marketing consiguen los resultados esperados.

### 2. INTRODUCCIÓN DEL CONTENIDO

El libro está estructurado en tres bloques, cada uno de los cuáles pretende dar respuesta a cada uno de los objetivos que hemos establecido en la presentación del manual.

Una vez realizada la introducción en este capítulo, pasaremos al *capítulo 2* en el que el objetivo se centra en mostrar al empresario y al directivo, de forma cuantificada y objetiva, el valor potencial de su cartera de clientes y su riesgo asociado, de tal forma que puedan establecer un claro objetivo económico a alcanzar

y la prioridad de las actuaciones a realizar, conociendo también cuál es el riesgo potencial que asumen si no actúan.

- ❖ El **primer apartado** del segundo capítulo se centra en la reflexión sobre el rendimiento que se está obteniendo en general y el que podría alcanzarse del esfuerzo que realizamos en las acciones comerciales, concluyendo en el significado real de conceptos como Marketing Relacional y Fidelización de clientes.
- ❖ En el **segundo apartado** vamos a reflexionar sobre lo que significa valor del cliente, considerando el valor que aporta de forma directa e individual más su capacidad de influir en otro cliente, en general de un perfil próximo al suyo.
- ❖ En el **tercer apartado** se presenta una herramienta de valoración de la cartera de clientes, con la que además se podrá valorar el riesgo asociado y el valor de los inductores de negocio, lo que permitirá orientar y priorizar las actuaciones de la empresa.

Una vez cuantificada y reconocida la importancia de la gestión de la información de los clientes, en el **capítulo 3** nos vamos a centrar en cómo hay que hacerlo para conseguir el máximo rendimiento de nuestro esfuerzo comerciales, empezando por el proceso sistemático de actuación, después de lo que pasaremos a estudiar cada una de las etapas propuestas en el modelo en cada uno de los apartados siguientes.

- ❖ En el **primer apartado** nos centraremos en la definición del perfil de nuestro cliente, el que de verdad deseamos que sea nuestro cliente en base a lo estudiado en el capítulo anterior, y además nos centraremos en la forma de captarlo y en ir construyendo el conocimiento que necesitamos de él para servirle mejor.
- ❖ En el **segundo apartado** nos vamos a centrar en el estudio de cómo aproximarnos al cliente de forma personalizada, esto es cómo y cuándo a él le apetece de la forma más adecuada para ambos.
- ❖ En el **tercer apartado** nos vamos a centrar en cómo conseguir convertirnos en su única alternativa y para ello tendremos que buscar la forma de vincularle progresivamente, a través de diferentes actividades, utilizando la información que tenemos de él, la que deberemos seguir actualizando y enriqueciendo, para servirle cada vez mejor.
- ❖ En el **cuarto apartado** nos centraremos en cómo estimularle para que sea parte activa de nuestra acción comercial, cómo convertir a nuestros clientes en nuestros mejores vendedores, lo que supondría la auténtica explotación eficaz de la cartera de clientes, extrayendo su máximo valor.

El **cuarto capítulo** le vamos a dedicar a analizar la forma en la que toda la empresa tiene que actuar para responder a las expectativas que hemos despertado en los clientes realizando las actividades que hemos aprendido en el capítulo anterior y para ello veremos la actuación coherente con los objetivos de las diferentes actividades de la empresa.

- ❖ En el **primer apartado** reflexionaremos sobre la orientación estratégica más adecuada de la empresa para conseguir el máximo rendimiento de los clientes bajo premisas win-to-win.
- ❖ En el **segundo apartado** concretaremos el modelo organizativo que entendemos coherente con la estrategia decidida y más eficaz para su correcta implantación.

- En el **tercer apartado** nos centraremos en las personas; cómo crear una cultura que de verdad entienda y reconozca la importancia del cliente.
- En el **cuarto apartado** realizaremos una reflexión y un recorrido sobre el tipo de herramientas tecnológicas que podemos utilizar para soportar todo lo que ya hemos hecho en la empresa, de la forma más rentable, herramientas que nos permiten gestionar adecuadamente la información, pilar de la gestión de los clientes, pero sólo uno de los pilares, además de las personas y la organización.

Completaremos el libro con varios anexos en los que resumiremos, mediante un **decálogo**, las formas de actuación para conseguir los mejores resultados posibles, un segundo anexo donde resumiremos las diferentes **herramientas** que hemos ido describiendo a lo largo de los diferentes apartados del libro, para concluir con un **glosario de términos** y una serie de **referencias bibliográficas** que pudieran ser de utilidad para todos aquellos que quieran profundizar en diferentes temas tratados en este libro.

# Capítulo segundo.

## Gestión de la información y el valor del cliente

**Para comenzar este capítulo es necesario reflexionar sobre el retorno que obtenemos de las acciones y actividades comerciales que normalmente realizamos.**

Después de haber analizado múltiples empresas y de haber realizado múltiples estudios e investigaciones sobre el particular, hemos llegado a la conclusión de que en general el retorno real que se está obteniendo de las acciones y actividades comerciales es relativamente pequeño, razón por la que podemos ser optimistas pues existe un amplio recorrido de mejora.

El porcentaje de transacciones económicas que se consiguen normalmente como consecuencia de los contactos que se mantienen con los clientes es inferior al 5%, es decir que en más del 95% de los contactos que se establecen con los clientes, la empresa no obtiene beneficio alguno.

Por otro lado los clientes en general se valoran tomando como referencia lo que nos han dado, es decir, su histórico, o lo que en principio podemos prever que nos van a dar cada uno de ellos de forma individual, considerando que van a ser clientes de nuestra empresa durante un determinado período de tiempo (life time value), de esta manera estamos en general viendo al cliente como un objetivo económico, dinerario y aislado; pero el cliente es algo más.

En los tres apartados siguientes vamos a reflexionar sobre estos puntos, comenzando en el **primer apartado** con el grado de aprovechamiento o **rendimiento** que estamos consiguiendo de nuestros contactos o de los impactos que hacemos en el cliente.

En el **segundo apartado** vamos a reflexionar sobre lo que entendemos por **valor de un cliente** de forma amplia, es decir todo lo que nos puede aportar directamente o por influencia sobre terceros, algo que muchas veces se olvida y muy pocas se cuantifica.

En el **tercer apartado** nos centraremos en la **medición del valor** amplio del cliente, donde más allá de lo que nos puede aportar de forma individual, le sumaremos su capacidad de influencia en el mercado, de la que debemos beneficiarnos a partir de nuestros clientes satisfechos.

## 1. RECUPERACIÓN DEL ESFUERZO COMERCIAL

Vamos a profundizar en este apartado sobre la reflexión que hemos hecho en la introducción de este capítulo sobre la realidad de que no conseguimos transacciones económicas más allá del 5% de los contactos o impactos que tenemos con los clientes; porcentaje que en muchos casos no llega ni al 1%.

Lo primero es entender que cuando nos referimos a contactos, estamos hablando de todos los que establecemos a través de los diferentes medios y canales con los que impactamos en el cliente, ya que no sólo contactamos personalmente a través de los vendedores, sino de otras muchas formas, vía anuncios en diferentes medios tales como televisión, cuñas de radio, anuncios y artículos en revistas generales o sectoriales, prensa, envío de folletos, artículos de merchandising, vallas publicitarias, etc.

El único ratio que sí suele tenerse registrado es el de transacciones por visitas para ver el nivel de rendimiento del departamento de ventas y de cada vendedor, pero encontrar un cuadro de mando comercial no suele ser habitual, algo que recomendamos para saber el rendimiento real de todas las actividades comerciales.

En definitiva, si sólo obtenemos menos de un 5% de transacciones económicas sobre el total de los contactos que establecemos con los clientes, ¿podemos estar satisfechos? o debemos por el contrario ir más lejos e intentar recuperar algo más.

Para empezar la recuperación lo que tenemos que entender es que más allá de las transacciones económicas, siempre que se impacta a un cliente o se tiene un contacto con él, siempre sucede algo, y aunque no suceda nada, ya ha sucedido algo, es decir nada, pues el cliente ha demostrado su desinterés.

Cada vez que impactamos o contactamos con un cliente siempre se produce una transacción, que no necesariamente tiene que ser económica, pero siempre hay transacción de información, en unos casos implícita y en otros casos explícita.

En ambos casos el cliente nos está diciendo algo, en unos casos dándonos detalles y en otros casos simplemente nos está diciendo alguna razón que deberíamos descubrir, no está interesado en nosotros, nuestra propuesta, nuestras condiciones, no es el momento oportuno o que no le hemos impactado a través del medio adecuado.

En ambas situaciones el cliente nos está proveyendo una información inapreciable para orientarnos las futuras acciones comerciales, si le escuchamos adecuadamente, registramos su mensaje, lo analizamos y actuamos en consecuencia, el futuro de nuestras relaciones con él, seguro que mejorará y o bien tomamos la decisión de no impactarlo de momento, mientras no cambien sus condiciones o las de nuestra empresa o bien cambiamos nuestra propuesta o nuestra forma de impactarle.

Esto es algo que todo buen vendedor realiza ya de forma sistemática, ya de forma natural y la pregunta es por qué no realizarlo de forma sistemática a nivel global de la empresa y que todo el conjunto de la función comercial se beneficie de ello.

Esta información tiene un valor inapreciable para orientar las futuras acciones comerciales e incluso que todas las acciones de la empresas, pues cada cliente nos comenta sobre la bondad del producto o del servicio que le ofrecemos, lo que le ofrece la competencia y lo que a él le gustaría, con toda seguridad nos dará información de precios y condiciones de pago.

Reaccionará de diferentes maneras ante los diferentes medios y la creatividad de nuestros anuncios, en algunos casos nos sorprenderán las interpretaciones que han podido dar a nuestros mensajes publicitarios, con lo que nos orientará para la próxima campaña.

También nos orientará sobre nuestras operaciones en general, cuando nos indica sus preferencias sobre cómo acceder a nuestro producto o servicio, cómo realizar las tareas administrativas, etc.

Toda esta valiosísima información, filtrada, tratada y analizada, es la que nos puede ayudar a construir unas excelentes relaciones con todos y cada uno de nuestros clientes a nivel empresarial, más allá de las relaciones personales, siempre importantes, que se establecen entre el vendedor y el cliente.

Por eso es importante saber escuchar a los vendedores también, cuando comentan las razones por las cuáles sus resultados transaccionales no son mejores, escuchémoslos, actuemos y así ayudando al vendedor, conseguiremos la satisfacción del cliente y mejores resultados económicos para la empresa.

Si la transacción económica nos garantiza la supervivencia, la gestión adecuada de la información nos garantizará la inmortalidad, pero una inmortalidad cada vez más opulenta, pues como consecuencia de la actuación orientada por los propios clientes, podremos realizar menos esfuerzos comerciales y consecuentemente reduciremos costes y con mayor rendimiento pues incrementaremos el porcentaje de transacciones económicas por impacto, con lo que el beneficio resultante será superior.

*Supongamos un caso en el que un cliente es contactado todas las semanas y como consecuencia de esta actividad comercial obtenemos una transacción económica cada 5 contactos, es decir un 20% de rendimiento, pero el cliente nos comenta que tiene mucho trabajo y que si bien le encanta recibirnos y conversar con nosotros, preferiría que se le contactara mensualmente, es decir que se redujeran los contactos a la cuarta parte, así se incrementaría el rendimiento concreto de esta acción comercial hasta el 80%, lo que nos posibilitaría o visitar a más clientes con el mismo esfuerzo inicial o reducir nuestros costes en un 75%.*

Este razonamiento podemos hacerlo para cada una de las acciones comerciales, desde la asistencia a ferias y congresos a la realización de publicidad a través de diferentes medios, de acciones de relaciones públicas, etc.

Escuchando al cliente sabremos como nos considera, si somos un proveedor táctico o estratégico, es decir si no le impactamos apenas en su operación o si por el contrario nuestro producto o servicio es clave para él y para el funcionamiento de su empresa y así le tendremos que argumentar de forma distinta, como podemos ver en la *figura 1*.

FIGURA 1. Matriz de relaciones con clientes



Fuente: Adaptada de P. Cheverton

Como vemos en la *figura 1*, al igual que en la acción comercial de venta segmentamos a nuestros clientes, los clientes profesionales segmentan a sus proveedores, de tal forma que en función de lo que un proveedor en particular represente, como mezcla de criticidad y gasto, la argumentación que se le debe realizar debe ser diferente, porque de hecho él tiene un objetivo distinto.

Entendiendo que los proveedores estratégicos son aquellos cuyo producto o servicio afecta de manera crítica e importante a la función productiva del cliente, éste buscará seguridad en el suministro si el porcentaje de gasto de sus compras de ese producto o servicio representa poco valor sobre el conjunto global de sus compras.

Sin embargo en el caso de que además de ser un proveedor estratégico, es decir crítico para su producción, el volumen de transacciones y el valor de la mismas sea muy elevado, lo que buscará el cliente será una mezcla de seguridad y precio, siendo la forma más adecuada la de trabajar conjuntamente ambos, proveedor y cliente para conseguir un objetivo común, ganar ambos el máximo dinero posible, reduciendo costes en paralelo, es una situación típica de trabajo en equipos conjuntos de I+D, o de proyecto.

En el caso de los proveedores tácticos el planteamiento es radicalmente distinto pues el producto o servicio que suministran no es crítico para la producción del cliente, es decir que podría incluso pasarse algún tiempo sin él sin que apenas se resintiera su producción y además podría encontrar alternativas de suministro sin grandes dificultades.

En este caso, si además el volumen de compra es bajo con respecto al total de las compras, lo que con toda seguridad estará buscando el cliente será no tener que preocuparse pues seguro que tendrá otras ocupaciones más importantes, de tal forma que lo que el vendedor debería hacer sería facilitar el proceso de la transacción completa al máximo, desde el procedimiento de pedido hasta la entrega y toda la burocracia administrativa relacionada.

Por fin, si somos considerados por el cliente como un proveedor táctico con el que se gasta mucho dinero, debemos estar preparados para una negociación dura en cuanto a precios.

Hemos realizado esta reflexión para ilustrar la importancia que tiene la información sobre el cliente, saber cómo nos ve ese cliente, para ofrecerle y argumentarle en base a lo que él desea de nosotros, pues si bien nuestro producto o servicio para nosotros es siempre lo “mismo”, para cada uno de nuestros clientes puede representar algo muy diferente y eso hay que conocerlo para mantener a los clientes además satisfechos.

Pensemos cuánto dinero dejamos de ganar y cuantos clientes podemos perder si nuestro argumento es precio, el típico de cuando no se sabe qué quiere el cliente de nosotros.

En definitiva, escuchar al cliente y gestionar adecuadamente la información que él mismo nos provee y que nosotros completamos por diferentes medios y a través de diferentes acciones es clave para obtener un mayor retorno de nuestro esfuerzo comercial, pues incrementaremos el nivel de satisfacción del cliente y consecuentemente conseguiremos más transacciones y de más volumen.

Y además, con toda seguridad nos ayudará hablando bien de nosotros a otros clientes potenciales, fundamento y pilar de la fidelización, que al final se convierte en una ayuda mutua, pues el cliente satisfecho tendrá interés en que a nosotros nos vaya bien y así él garantizará el mantenimiento de un buen proveedor, no siempre fácil de conseguir.

## 2. EL CONCEPTO DE VALOR DEL CLIENTE

Valor es una de las palabras más repetidas en los ambientes empresariales, pero curiosamente es una de las palabras cuyo significado es menos preciso, cada uno hace su interpretación sobre el concepto de valor.

Comenzaremos entonces aproximándonos progresivamente a lo que debemos entender como **valor del cliente**, algo importante que no muchas empresas conocen.

La definición puede comenzar con **“los ingresos que el cliente genera en un período de tiempo determinado, generalmente un año fiscal”**, definición con la que se quedan satisfechas muchas empresas todavía y que fue aceptada ampliamente en el pasado.

Esta definición ya ha empezado a ser cuestionada, por insuficiente, y el período de tiempo se ha ampliado considerando ahora el **período de tiempo como cliente activo** (*life time value*), es decir que el valor del cliente algunas empresas empiezan a considerarlo pensando en que el cliente es un activo que debe ser explotado durante el máximo tiempo posible y un número relativamente reducido de ellas llegan incluso a aplicar criterios financieros como el Valor Actual Neto (VAN), de tal forma que el valor del cliente se incrementa y consecuentemente la valoración de la empresa, algo muy útil cuando se está en un proceso de venta.

Es decir que podemos perfeccionar la definición inicial del valor del cliente como **“los ingresos que el cliente genera a lo largo de todo el período en el que se mantiene activo”**.

Con esta “multiplicación” del valor del cliente muchos se quedan muy satisfechos y es en base a estos criterios financieros como se realizan ciertas actividades de negocio, de tal forma que se generan barreras de salida negativas, es decir impedimentos duros para que los clientes puedan

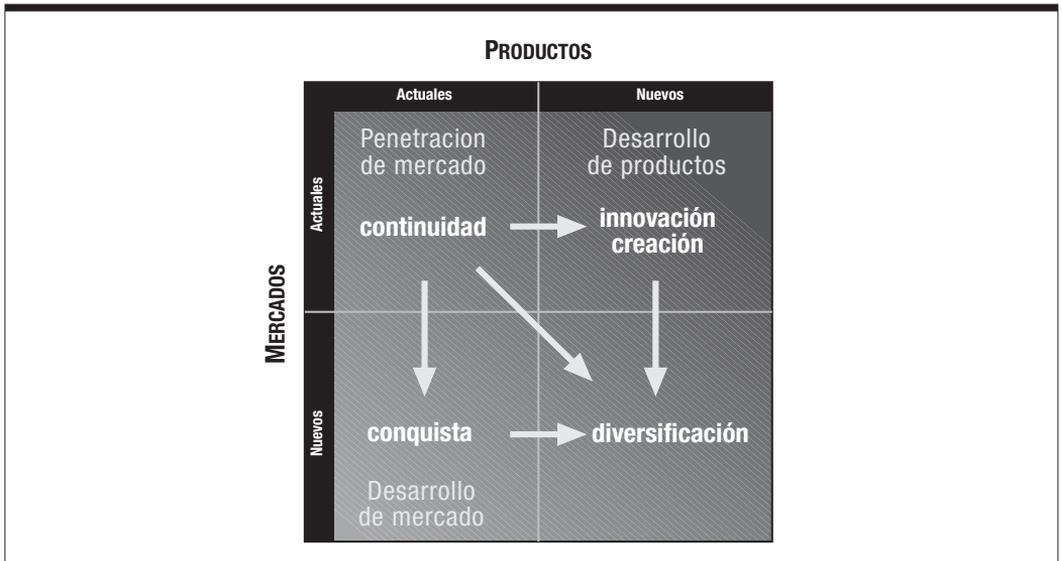
abandonar la relación con la empresa y penalizaciones en el supuesto de que definitivamente terminen la relación y a eso algunos llaman fidelización.

Esto es un error grave, porque eso no es fidelización, ni siquiera fidelidad, es simplemente transacción repetitiva y es una forma de recoger las migajas del negocio y en muchos casos de matar a la gallina de los huevos de oro, afirmación que luego iremos demostrando.

Un auténtico empresario o directivo debe pensar en profundidad en su negocio y explotar todo el conocimiento que tiene de él para valorar de verdad a sus clientes y la pregunta entonces debería ser ¿podemos extraer más rendimiento de nuestra relación con el cliente?

La respuesta a esta pregunta la podemos ir descubriendo mediante la herramienta de análisis estratégico que hace décadas nos propuso el profesor Ansoff y que ilustramos en la *figura 2*.

**FIGURA 2.** Matriz de Ansoff



Fuente: Adaptada de Ansoff

El profesor Ansoff nos plantea diferentes alternativas de desarrollo empresarial, la primera alternativa es obviamente seguir incrementando la penetración en el mercado en el que estamos realizando la actividad con los productos que tenemos en la cartera, incrementando el esfuerzo comercial para conseguir mayor cuota de mercado.

Esta primera alternativa es válida mientras el esfuerzo económico que tenemos que realizar siga siendo rentable, lo que sucederá hasta que lleguemos a nuestro “techo” de mercado y en ese momento se nos plantean dos alternativas.

La primera es la que nos lleva a intentar desarrollar nuevos mercados con la misma cartera de productos, planteamiento estratégico en el que se fundamenta el proceso de internacionalización de muchas empresas, típico de hace varias décadas.

Otras empresas siguen por este camino buscando nuevos usos y formas de utilización que permita así mismo acceder a nuevos segmentos de mercado, mediante estas nuevas aplicaciones.

Si bien ésta ha sido una alternativa de desarrollo de negocio habitual del pasado y de práctica habitual del presente, algunas empresas en el pasado y muchas en el presente han escogido una tercera alternativa, después de haber agotado la primera.

Esta tercera alternativa es la que se fundamenta en el desarrollo de negocio financiándose en la cartera de clientes, los que nos conocen y si están satisfechos con nuestros productos y servicios, nos será más fácil realizar transacciones repetitivas con ellos, lo que reducirá nuestros costes comerciales y consecuentemente incrementará nuestros beneficios.

La forma de hacer realidad esta tercera alternativa será en primera instancia, manejando la información que tenemos de nuestros clientes, cuáles son sus necesidades, sus gustos, sus preferencias, sus deseos, etc.

Conocidos estos aspectos es el momento de ponernos manos a la obra, desarrollando nuevos productos y/o servicios que puedan complementar los que ya nos han comprado y generando su satisfacción.

Un paso posterior y después de hacer un recorrido conjunto durante el que nos vamos aproximando y conociendo cada vez más, tomando cada vez más confianza el uno en el otro, habremos pasado de ser una alternativa, a la primera alternativa y por fin a la única alternativa.

En ese momento es donde progresivamente habremos conseguido alcanzar un mayor porcentaje del gasto del cliente, y consecuentemente habremos alcanzado una mayor **cuota del cliente**, lo que nos producirá un importante incremento de beneficios, basado en la práctica que algunos autores como Don Peppers y Martha Rogers han denominado **Marketing one-to-one**, fundamento de la gestión eficaz de la cartera de clientes y base de la fidelización.

Un persona próxima al negocio como es el empresario y el directivo de una pyme, sabe que el cliente es su principal activo, da igual los productos, las instalaciones, etc., si no tiene clientes sabe que nada de lo demás tiene valor en su negocio, por ello debe ir más allá en la valoración del cliente y debido a su relación cercana sabe que sobre un producto base se pueden vender más productos y servicios.

De esta manera podemos ver que el valor del cliente aumenta y que a la cifra que considerábamos como punto de partida para calcular su valor que luego multiplicábamos por el número de años como cliente activo, tendremos que incrementarla en los ingresos indirectos, que puede ser lo que nos lleve a conseguir beneficios, como es el caso de más empresas de más sectores cada vez.

Así damos un paso más y pasamos a definir el **valor de un cliente como la suma de ingresos directos e indirectos multiplicado por el tiempo de vida del cliente activo** y así vamos incrementando el montón.

En este caso las barreras negativas de las que habíamos hablado en el paso anterior las vamos cambiando por barreras positivas, al convertirnos en la solución a sus problemas, personas cada vez con menos tiempo que se agarran a la tabla de salvación del especialista que les ayuda y les resuelve sus problemas.

Hay que ayudar a los clientes cuando están desorientados, por principio, mantener una actitud de servicio al cliente irá generando la confianza, que concluirá en su conquista, posterior vinculación y de momento dejémoslo en fidelidad.

Pero el empresario y el directivo no deben ser complacientes por principio, sino que deben buscar la forma de extraerle el máximo rendimiento posible de toda inversión que se realice y la captación de un cliente es una inversión, en algunos casos muy importante, si nos encontramos en un mercado maduro, en un sector altamente competitivo, conseguir un cliente nuevo puede suponer una inversión superior a los 1.500 euros, razón por la que hay que plantearse la forma de obtener el retorno (ROI) más alto posible.

La generación en un período de tiempo largo de ingresos continuos de cada cliente puede ser importante, pero la pregunta es si eso ¿es suficiente?, insistimos en el hecho de que en el mundo empresarial no hay que conformarse.

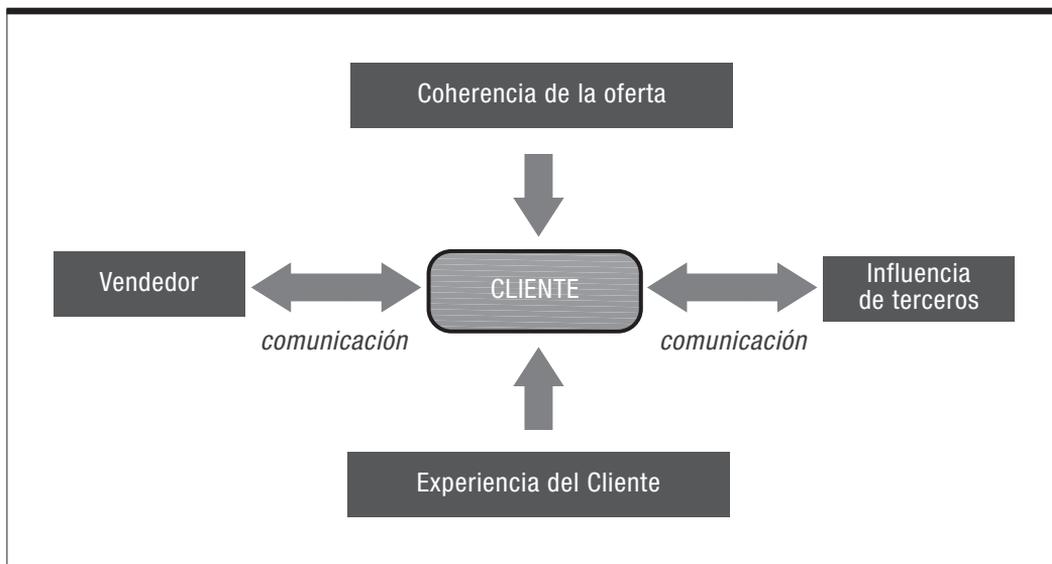
Si entendemos de verdad que los clientes son nuestro principal activo, lo que debe ser cierto en una estrategia de orientación al cliente, tenemos que obtener el principal rendimiento de la inversión realizada en su captación y mantenimiento.

En la *figura 3* adjunta, ilustramos la realidad del mercado a partir de la relación que se establece en el proceso de compra-venta.

Primero, se establece una relación de comunicación entre el vendedor y el comprador, en la que el vendedor le argumenta y el comprador contra-argumenta, hasta que definitivamente el vendedor presenta su oferta.

En ese momento empieza un proceso de evaluación en la que el cliente empieza a analizar la oferta presentada en base a una serie de condicionantes que iremos viendo a continuación, lo que nos permitirá ir pensando en el concepto de valor de forma más amplia.

FIGURA 3. Proceso básico de compra-venta



Lo primero que hace el cliente es analizar la oferta y ver el grado de coherencia y de adecuación de la misma.

Para ello comenzará analizando si los 4 elementos del marketing mix (producto-precio-promoción-distribución) presentados por el vendedor durante el proceso de venta se han concretado en una oferta coherente y adecuada a sus necesidades o deseos.

Superado este primer nivel de evaluación, viene el siguiente paso, si la experiencia anterior del cliente en su relación, con el vendedor, con la empresa que éste representa, el sector de actividad de esa empresa y el mercado donde se realiza la transacción, son satisfactorias y hace la oferta además de coherente y adecuada, creíble.

Hasta ese punto, el cliente ha actuado en un proceso de evaluación individual, esto es, se ha basado en su buen juicio, conocimiento y experiencia, pero el cliente no está aislado en el mercado, sino que hay terceras personas, ya sean compañeros de trabajo, amigos, familiares, etc. que pueden influir sobre él y su posible decisión, lo mismo que él influye en otros.

Vayamos entonces al mercado y entendamos cómo funciona, los clientes no viven aislados en una urna de cristal, sino que influyen en la decisión de otros y a su vez son influidos por las recomendaciones de otros.

Es del entendimiento de los entresijos del mercado de donde podemos extraer fórmulas que nos permitan conseguir un mayor rendimiento de nuestros clientes, de tal forma que podremos maximizar el rendimiento si además, de conseguir los máximos ingresos directos e indirectos posibles durante el mayor tiempo posible de cada cliente, podemos conseguir que nuestros clientes influyan en otros positivamente para que nos concedan su confianza.

Así comenzaremos un proceso amplio de tal forma que habremos conseguido explotar al máximo nuestra inversión, consiguiendo el rendimiento en una doble dimensión, los ingresos que generan de forma individual actuando como compradores y los que provocan por influencia actuando como nuestros mejores vendedores, en *términos deportivos podríamos decir que el valor del "jugador" es la suma de los puntos que mete más el número de asistencias que da.*

Podemos entonces definir el **valor amplio de un cliente como la suma de ingresos directos e indirectos personales, más los que genera por influencia en otros, multiplicado por el tiempo de vida del cliente activo.**

Podemos terminar este apartado concluyendo en que el valor del cliente, al que hemos llegado a lo largo del razonamiento de este apartado, es en definitiva la razón de la fidelización de los clientes, ya que la fidelización tiene como objetivo extraer el máximo retorno del esfuerzo comercial y éste se consigue mediante la suma de las transacciones repetitivas del cliente, los ingresos indirectos y financieros del mismo y su influencia positiva en el mercado, de tal forma que además de convertir a los clientes en clientes permanentes, los convertimos en nuestros mejores vendedores.

### 3. VALORACIÓN TOTAL DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA EMPRESA

Una vez que hemos establecido como base de la fidelización el valor amplio del cliente, es el momento de conocer cuál es el valor de la cartera de clientes de una empresa, para saber, de forma objetiva, si realmente es importante realizar esfuerzos para fidelizar a los clientes, es decir saber cuál es el rendimiento económico que podemos conseguir de estos esfuerzos.

Para ello hemos desarrollado un **modelo matemático simple** que nos ayuda a cuantificarlo a partir del reconocimiento de los **inductores de valor**, que según la definición propuesta en el apartado anterior podemos aceptar que son aquellos que nos cuantifican los ingresos totales del cliente individual más los que genera por influencia en el mercado.

Ahora bien, hemos hablado de influencia o prescripción positiva, pero eso solo se producirá cuando el cliente está satisfecho mientras que la **insatisfacción** por el contrario, creará una **influencia o prescripción negativa**, de tal forma que el cliente satisfecho puede multiplicar su valor de forma exponencial, mientras que un cliente insatisfecho, aunque pueda parecer rentable por las transacciones que realiza, puede producir un enorme valor negativo por influencia.

Entonces cuando queremos valorar una cartera de clientes debemos tener en consideración estos puntos, es decir, hay que considerar:

- Los ingresos generados por el cliente.
- Los ingresos generados por la influencia positiva de los clientes en el mercado.
- Los ingresos perdidos por la influencia negativa de los clientes en el mercado.
- El número de años como cliente activo.

Probablemente muchos de los lectores no han hecho una valoración de sus carteras de clientes por la complejidad de los modelos matemáticos que en general se aplican.

Modelos matemáticos de valoración complejos que después de muchos esfuerzos nos dan el valor del cliente con una enorme precisión dentro de un intervalo de confianza, esto es nos dicen que el valor de nuestro cliente es 35.417,2345 euros +/- 10%, es decir mucha precisión imprecisa.

Por eso buscando la máxima aplicabilidad, donde los esfuerzos y las dificultades las encontramos en la identificación de los inductores de negocio, hemos concluido en un modelo sencillo de entender y aplicar, teniendo en cuenta una serie de hipótesis de partida que hacen que la aplicación y los resultados del modelo sirvan perfectamente de referencia para la toma de decisiones del empresario o del directivo sobre las prioridades de su actuación para conseguir maximizar el valor de su cartera de clientes y además que pueda tener una idea muy próxima del valor real de ella.

Es importante entender que **los inductores de negocio son los mismos, independientemente del tamaño de la empresa o del sector en el que realiza su actividad económica**, lo que variará serán las actuaciones que deban emprender a partir de la realización del análisis, actuaciones que se establecerán para cada empresa en particular.

El modelo en cuestión que ilustramos en la *figura 4*, contempla los inductores de negocio en la columna de concepto y se ha realizado para aplicarse de forma general a carteras de clientes superiores a 50.000, incluyendo tanto el valor potencial positivo y negativo que generan los clientes por prescripción, tomados ambos en valor absoluto ya que en ambos casos representan potencial de negocio, adicional o cesante.

Es importante entender que cuando se valora una cartera de clientes, hay que considerar todo el negocio potencial que se puede conseguir y el negocio potencial que se puede perder, siendo éste último valor el riesgo asociado a la cartera.

La conclusión a la que llegamos durante el proceso de investigación fue que los inductores generales de valor de cualquier negocio en cualquier sector y en cualquier mercado son:

### ❖ RENTABILIDAD DEL CLIENTE INDIVIDUAL

- Valor medio por transacción económica unitaria.
- % del valor medio por compras indirectas sobre la transacción unitaria.
- % del valor medio de ingresos financieros sobre la transacción unitaria.
- Valor medio total por transacción.
- N° medio de transacciones anuales.

### ❖ RENTABILIDAD INFLUIDA POR RECOMENDACIÓN DEL CLIENTE

- N° medio de recomendaciones positivas.
- % medio de referencias convertidas en nuevos clientes.
- N° medio de recomendaciones negativas.
- % medio de referencias que dejan o no llegan a ser clientes.

### ❖ ACTIVIDAD DE CLIENTES

- N° estimado de años como cliente activo.

A pesar de que el modelo está diseñado para universos infinitos (estadísticamente 50.000 clientes), es evidente que su aplicación es perfectamente válida para carteras muy inferiores, e incluso hemos desarrollado una plantilla que presentaremos a lo largo de este apartado para su aplicación a carteras de clientes muy reducidas, típicas de pymes y negocios entre empresas.

Para la aplicación sencilla del modelo hemos establecido una serie de hipótesis, tales como que el valor medio de las transacciones de los clientes generados o perdidos por prescripción y el número de transacciones anuales que realizan, se ha aceptado la hipótesis de que serán los mismos valores que los del cliente de referencia por similitud del perfil ya que, salvo excepciones, los clientes se relacionan o influyen dentro de su entorno más próximo y consecuentemente sobre otros clientes similares a ellos.

Una vez obtenido el valor de un cliente tipo, se multiplica por el número de clientes y ya tendremos la valoración de nuestra cartera.

Como ya hemos anticipado, en el caso de las empresas que trabajan dentro de entornos industriales o en el caso de las pyme, el número de clientes puede ser muy inferior, en cuyo caso se recomienda la aplicación de este modelo de forma individual por cada cliente, siendo el valor global de la cartera la suma de todos ellos.

Las principales dificultades que hemos encontrado para la aplicación del modelo, se centran en la falta de información y conocimiento de la mayoría de las empresas sobre los inductores de negocio y de aquí sale la **primera recomendación**, para dominar un negocio es fundamental conocer con precisión sus inductores de valor.

Nos permitimos insistir en este punto ya que una de las dificultades habituales que hemos encontrado en la aplicación de este modelo ha sido la ausencia de información de negocio que tenían las empresas, las cuales estaban dimensionando el valor del negocio en base a datos contables.

La información que nos proporciona la contabilidad de la empresa es muy valiosa, pero insuficiente, tenemos que ir más allá de la contabilidad para poder actuar sobre las causas a priori y no sobre los efectos a posteriori.

El conocimiento exhaustivo de los inductores de negocio, será lo que permitirá establecer las prioridades de actuación de la dirección de la empresa, anticipándose a las situaciones indeseables que puedan deteriorar los resultados en el medio plazo.

**Figura 4. Modelo de valoración de cartera de clientes**

INDUCTORES DE VALOR	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	0,00
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	0,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>	<b>0,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Si la primera recomendación sobre la necesidad de conocer perfectamente la información relativa a los valores de los inductores de negocio era de carácter general, las **siguientes recomendaciones** serán particulares para cada empresa, una vez aplicado el modelo de forma concreta a la empresa en cuestión.

Así, en función de los valores de sus inductores, si la transacción media de sus clientes está por debajo de la media de su sector, ya tendrá una recomendación de actuación: incrementar la transacción, si por el contrario lo que está por debajo de la media es el número de transacciones anuales, su actuación debería centrarse en incrementarlas, si es el índice de prescripción positiva el que está por debajo, el esfuerzo tendrá que centrarse en conseguir que los clientes hablen más y mejor de nuestra empresa, si por el contrario el índice de prescripción negativa está por encima de la media del sector, habrá que realizar el esfuerzo de reducirla y por fin habrá que contemplar el nivel de fidelidad y si el número de años como cliente activo es menor de la media, habrá que ver como incrementarlos en función de si se abandonan por insatisfacción o por otras razones.

A continuación vamos a presentar a nivel ilustrativo, para que sirva de reflexión, los resultados obtenidos aplicando el modelo en diferentes empresas de diferentes sectores, como ilustramos en las figuras siguientes.

Es importante anticipar que en la mayoría de ellos se han tenido que utilizar como índices de prescripción los valores aceptados de forma referencial en el mercado, si bien el consejo que podemos hacer es que cada empresa tiene que utilizar sus propios valores reales, es decir que tiene que particularizarlo si quiere obtener resultados que puedan orientarle en sus actuaciones.

Los valores que se aceptan como referencia de forma general en los casos de prescripción positiva es aproximadamente a 10 clientes potenciales con ratios de conversión entre el 10% y el 20%.

Para la prescripción negativa los valores llegan a los 20 clientes potenciales con un ratio de convencimiento del 20%.

Si bien es importante reflexionar sobre la realidad de que Internet ha multiplicado estos índices de forma espectacular y además ha eliminado el **efecto de atenuación** que se mantiene en el mundo tradicional, donde la prescripción se va realizando según se producen los encuentros con otros clientes, por lo que el tiempo nos permite reaccionar y además relaja la intensidad muy especialmente en la prescripción negativa.

Con la utilización intensiva de Internet la prescripción se realiza con toda la intensidad y de forma instantánea con lo que podemos manejar índices de prescripción superiores a los 150 clientes, cifra que va subiendo, en ambos tipos de prescripción y además con índices de convencimiento en ambos casos en torno al 20%.

*Como reflexión adicional sobre el modelo de valoración, el valor de los clientes sería infinito si se aplica el modelo en cascada, ahora bien desde la practicidad que requiere la gestión empresarial podemos aceptar la aproximación en valor a un primer nivel de prescripción.*

Debemos considerar que un índice de prescripción negativa especialmente elevado nos sacará, con toda seguridad, del mercado, a una velocidad que dependerá de la dimensión del mismo, cuanto más pequeño sea el mercado, antes nos apartará.

Las próximas figuras presentan los resultados que hemos obtenido en algunas de las empresas en las que hemos aplicado el modelo, en concreto vamos a presentar los siguientes ejemplos:

- Cadena de hipermercados donde la transacción media es el valor del ticket de compra medio.
- Cadena de electrodomésticos donde la transacción media es el valor del ticket de compra medio.
- Laboratorio farmacéutico, donde la transacción media es el precio del paquete del medicamento tomado como referencia.
- Empresa integradora de informática, donde la transacción media es el valor del proyecto medio.
- Sector hotelero, donde la transacción media es el precio por persona y día, dentro de una unidad familiar de 4 personas y con dos ciclos de repetición de 10 años de las cuatro personas y de otros 10 años sólo de 2 personas.
- Sector de telefonía móvil, donde la transacción media es el valor del ARPU (average revenue per user - ingreso medio por cliente), en el que además a modo ilustrativo se incluye la información sobre la realidad y el potencial objetivo de negocio.

FIGURA 5. Valoración de clientes en una cadena de supermercados

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA COMPRA DIRECTA (ticket medio)	90,00	
2. % VALOR MEDIO DE COMPRAS INDIRECTAS	3,00	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	2,50	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		94,95
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	48,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>4.557,60</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	10,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	10,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		1,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	94,95	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	48,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>4.557,60</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	20,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	20,00	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		4,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	94,95	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	48,00	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>18.230,40</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>22.788,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>27.345,60</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	20,00	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>		<b>546.912,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

La mayor dificultad en la aplicación del modelo fue la falta de información sobre la influencia positiva y negativa de los clientes, por lo que se utilizaron valores referenciales, si bien a partir de ese momento la empresa entendió perfectamente la importancia de conseguir esta información, comenzando por el nivel de satisfacción y profundizando en su conversión en prescripción.

Los 20 años de cliente activo fue una hipótesis aceptada en función del período de estancia media de una familia en el mismo lugar, con lo que durante este período de tiempo el cliente se mantendría dentro del entorno geográfico de influencia de la tienda.

**FIGURA 6. Valoración de clientes en una cadena de tiendas de electrodomésticos**

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA COMPRA DIRECTA (ticket medio)	150,00	
2. % VALOR MEDIO DE COMPRAS INDIRECTAS	5,00	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	1,30	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		159,45
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	3,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>478,35</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	10,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	10,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		1,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	478,35	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	3,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>1.435,05</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	20,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	20,00	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		4,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	478,3	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	3,00	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>5.740,20</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>7.175,25</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>7.653,60</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	20,00	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>		<b>153.072,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

La mayor dificultad en la aplicación del modelo, al igual que en el caso de los hipermercados, fue la falta de información sobre la influencia positiva y negativa de los clientes, por lo que se utilizaron valores referenciales, si bien a partir de ese momento la empresa entendió perfectamente la importancia de conseguir esta información, comenzando por el nivel de satisfacción y profundizando en su conversión en prescripción.

También como en el caso de la cadena de hipermercados, se estableció los 20 años de cliente activo, como hipótesis aceptada en función del período de estancia media de una familia en el

mismo lugar, con lo que durante este período de tiempo el cliente se mantendría dentro del entorno geográfico de influencia de la tienda.

**FIGURA 7. Valoración de clientes de un laboratorio farmacéutico**

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA COMPRA DIRECTA (precio por paquete)	37,80	
2. % VALOR MEDIO DE COMPRAS INDIRECTAS	0,00	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	0,00	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		37,80
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	7,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>264,60</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	95,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	99,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		94,05
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	37,80	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	7,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>24.885,63</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	1,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	99,00	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		0,99
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	37,80	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	7,00	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>261,95</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>25.147,58</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>25.412,18</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	12,50	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>		<b>317.652,30</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Una vez más la ausencia de datos presidió la dificultad del proyecto, si bien algunos se pudieron conseguir de la información que la empresa tenía sobre el mercado norteamericano donde sí tenían datos.

Como consecuencia de la aplicación del modelo se detectó que el número medio de transacciones anuales era de 7, cuando debería haber sido de 12 ya que se trataba de un medicamento que no precisaba descanso y que además el paquete contenía unidades para tratamiento mensual.

Además se descubrió que el número de años como cliente activo era sólo de 12 años y medio algo sorprendente cuando la enfermedad sobre la que actuaba, tenía su comienzo en torno a los 50 años y la esperanza de vida se estimaba en los 80 años, con lo que el número de años como cliente activo debería ser de aproximadamente 30 años.

Informaciones que junto con el aviso de que en los Estados Unidos ya existía un índice de prescripción negativa, hizo reflexionar a la empresa sobre dónde debía centrar sus actividades comerciales.

FIGURA 8. Valoración de un cliente en el sector informático

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA (precio del sistema)	100.000,00	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	125,00	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	-0,50	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		224.500,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	1,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>224.500,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	4,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	25,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		1,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	124.500,00	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	1,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>124.500,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	0,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN		
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		0,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO		
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS		
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>0,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>124.500,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>349.000,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	15,00	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>		<b>5.235.000,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

En este caso el modelo se aplicó en una empresa dedicada a la implantación de sistemas informáticos, concretamente ERP's y se detectaron problemas relacionados con la financiación, que suponía pérdidas y especialmente interesante fue la constatación de que los ingresos indirectos eran espectaculares, suponiendo un 125% del precio del sistema.

Esto orientó a la empresa a la preparación de nuevos servicios que completaran la oferta actual y a promocionar con mayor intensidad la oferta de servicios complementarios para el sistema adquirido por el cliente, lo que daría mayor potencia y funcionalidad al sistema, incrementando su nivel de satisfacción y consecuentemente de prescripción positiva.

Una advertencia que se realizó al cliente fue sobre la hipótesis en la que insistían sobre el hecho de que sus clientes no hacían prescripción negativa, algo difícilmente sostenible por lo que se enfatizó sobre la profundización del conocimiento real del cliente.

Finalmente se reflexionó sobre el número de años como cliente activo, pues los 15 años parecían escasos cuando se contemplaba su cartera de clientes en la que había empresas cuyo período de vida podría ser bastante más amplio.

**FIGURA 9. Valoración de unidad familiar (4 miembros) en el sector hotelero vacacional**

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA (precio por persona/día)	60,00	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	15,00	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	1,50	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		69,90
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	120,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>8.388,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	4,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	25,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		1,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	69,90	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	120,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>8.388,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	12,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	50,00	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		6,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	69,90	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	120,00	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>50.328,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>58.716,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>67.104,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	15,00	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE (familiar)</b>		<b>1.006.560,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

En el caso del sector hotelero es donde se ha encontrado un mayor nivel de información, razón por la que se aplicó el modelo tomando como referencia en vez del cliente individual, la unidad familiar de cuatro personas (marido, mujer y dos hijos) que veraneaban durante un primer período de 10 años como conjunto y después de un período de cambio, volvían a veranear en el mismo lugar durante otros 10 años, pero ya sólo el matrimonio.

Aquí fue importante ver el alto grado de influencia que los clientes tienen sobre sus recomendados, con ratios de conversión y de expulsión muy elevados comparativamente con otros sectores, siendo este sector donde el valor del cliente y de la cartera es el más elevado que hemos encontrado.

**FIGURA 10. Valoración real y potencial de un cliente de telefonía móvil**

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO OBJETIVO	POTENCIAL
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA (ARPU II. salientes)	55,30	55,30	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS (ARPU II. entrantes)	26,00	26,60	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN		70,01	70,01
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	12,00	12,00	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>		<b>840,12</b>	<b>840,12</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	6,50	10,00	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	10,00	10,00	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN		0,65	1,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE	66,56	70,01	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE	12,00	12,00	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>		<b>519,09</b>	<b>840,12</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	13,00	20,00	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	20,00	20,00	
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN		2,60	4,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	66,56	70,01	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	12,00	12,00	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>		<b>2.076,36</b>	<b>3.360,48</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>		<b>2.595,45</b>	<b>4.200,60</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>		<b>3.435,57</b>	<b>5.040,72</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	9,00	7,00	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>		<b>30.920,11</b>	<b>352.850,23</b>

En el caso de la empresa de telefonía móvil en la que aplicamos este modelo, nos sorprendió, una vez más, el hecho de que no tuvieran los datos precisos sobre prescripción, si bien como tenían índices de satisfacción se pudo hacer una cierta extrapolación, considerando que los especialmente satisfechos prescribían a 10, los satisfechos a 5, los insatisfechos a 10 y los especialmente insatisfechos a 20.

Con respecto a los índices de afectación real hubo que utilizar los valores estándar, ante la ausencia de información.

En cualquier caso se descubrió la importancia de los ingresos indirectos, generados por las llamadas que recibía el cliente de otros clientes del mismo operador y el período de vida como cliente activo se convierte en una de las auténticas claves de valor ya que según los últimos estudios, los niños empiezan con su primer teléfono móvil a partir de los 7 años, siendo la esperanza de vida en torno a los 80 años, parece que este inductor puede cobrar una relevancia muy especial en este sector.

Hemos presentado todos estos ejemplos a nivel meramente ilustrativo, siendo fundamental para las empresas conocer sus propios valores, para que la toma de decisiones sobre el establecimiento de prioridades de actuación esté perfectamente orientada.

A partir de los diferentes ejemplos que hemos mostrado podemos reflexionar sobre la enorme diferencia que existe entre la transacción unitaria y el valor del cliente y **normalmente no vemos más allá de la transacción unitaria**, error grave que orienta muchas veces las actuaciones de la empresa de forma radicalmente equivocada.

Analizando los resultados de la aplicación del modelo a los diferentes sectores podemos descubrir inmediatamente una incoherencia típica en la actuación de los empleados de las empresas, la toma de decisiones en base al valor de la transacción unitaria en vez de contemplar el valor potencial del cliente, en muchos casos debido a la falta de información de los empleados y del conocimiento que tienen de los clientes.

Que los empleados tengan la mentalidad de tratar a todos los clientes de la misma forma se convierte en un grave error y no en una virtud, pues si por principio hay que tratar correcta y profesionalmente a todos, hay que dedicar más atención y un trato especial a aquellos clientes que pueden aportar más valor, base ésta de los conceptos de Marketing 1-2-1 y de fidelización.

Además, existe también una actuación que no podemos calificarla de incoherencia pura, sino en muchos casos podríamos calificarla de **actuación insuficiente** y que consiste en el intento de mantener la transacción repetitiva con el cliente como sea, incluso generando insatisfacción del cliente.

Frases como *“retener a 2% de los clientes equivale a reducir un 10% los costes”* de Bain and Co., que si bien son acertadísimas, han podido provocar una desorientación en ciertos empresarios y directivos en el sentido de que aferrándose a este concepto, han orientado sus actuaciones para conseguir la máxima rentabilidad a corto plazo y por eso, la creación de tanta barrera de salida negativa, que si bien ayuda a mejorar resultados en el corto plazo, hipotecan el resultado en el largo plazo, debido a la insatisfacción que producen.

Después de estas reflexiones con las que hemos pretendido ilustrar la realidad sobre las actuaciones de las empresas como complemento a lo que podrían ser las orientaciones de actuación aconsejadas a partir de la aplicación del modelo, convendría volver sobre el concepto del apartado, la valoración de la cartera de clientes.

Como ya comentamos en el caso de las empresas cuyo número de clientes no es muy amplio, como pueden ser las empresas de **sectores industriales o las pyme**, ya adelantábamos que en vez del tratamiento estadístico masivo, deberían actuar a nivel particular, es decir, cliente a cliente con lo que se puede desplegar el modelo construyendo una plantilla, en la que si bien se mantienen todos los inductores de negocio, lo normal es que un mismo cliente sólo recomiende o positiva o negativamente y sólo en casos excepcionales y considerando un período de tiempo amplio, pudiera darse la excepción a la regla.

Es decir que, sólo en casos particulares, nos encontramos a clientes que pueden recomendar a la vez positiva y negativamente, normalmente van a ser casos que podríamos calificar de profesionalizados, aunque cada vez más frecuentes, en los que el comentario puede ser: *“si lo que quieres es ésto te recomiendo que te dirijas a esta empresa ya que es sensacional, sin embargo si lo que necesitas es esto otro, ni se te ocurra aproximarte a ella porque...”*

Realizada la salvedad correspondiente, en la *figura 11* ilustramos la plantilla a la que hemos hecho referencia y que queda a discreción del empresario o directivo su utilización, en el sentido de recomendación exclusiva (positiva o negativa) e inclusiva (positiva y negativa).

FIGURA 11. Plantilla de valoración personalizada de clientes

INDUCTORES DE VALOR	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	.....	CLIENTE N	MEDIA
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA						
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS						
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS						
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES						
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS						
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE						
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE						
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE						
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS						
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN						
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO						
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS						
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO						
<b>22. VALOR POTENCIAL DE LOS CLIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Adicionalmente podemos comentar que en el caso de las empresas con una base de clientes muy amplia, las actuaciones comerciales normalmente se centrarán en técnicas de Marketing masivo, mientras que cuando el número de clientes es reducido, la actuación se centrará más en el esfuerzo de ventas, y serán los vendedores o los gestores de venta los responsables de la actuación consiguiente.

Es importante entender que toda valoración de una base de clientes debe tener también una valoración de riesgo potencial asociado de pérdida de valor y aquí lo encontramos en la parte de prescripción negativa del propio modelo, como ilustramos en la *figura 12*.

**FIGURA 12. Valoración del riesgo asociado a un cliente**

INDUCTORES DE VALOR	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00
5. N° MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
7. N° MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	
9. N° DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR CLIENTE PERDIDO	
11. N° MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
<b>13. TOTAL INGRESOS ANUALES PERDIDOS POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
14. N° ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	
<b>15. RIESGO ASOCIADO A UN CLIENTE INSATISFECHO</b>	<b>0,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Para terminar este apartado que se ha centrado en la justificación cuantitativa de la necesidad de gestionar adecuadamente la cartera de clientes, conviene incidir sobre el hecho de que la aplicación del modelo produce más resultados que la valoración potencial de negocio y de riesgo asociado, nos orienta sobre la priorización de las actividades a realizar.

La **primera orientación** que nos da es sobre cuál es el nivel de información que tenemos para gestionar adecuadamente nuestra cartera de clientes, ¿qué sabemos de verdad de nuestros clientes, de sus niveles de satisfacción y la influencia que está realizando en el mercado?

Puedo anticipar en base a la experiencia que en general el nivel de información que manejan las empresas es muy escaso y muchas veces inadecuado.

La **segunda orientación** importantísima es sobre las prioridades de actuación en base a los valores de los inductores de negocio o de valor, ya que si bien es importante saber cuál es el valor de la cartera de clientes de nuestra empresa, tanto o más importante es saber cómo se genera y consecuentemente cómo podemos incrementarlo.

**Dos reflexiones adicionales**, la **primera** es que cada empresa debe particularizar la aplicación del modelo, esto es, no conformarse con los valores que se aceptan en el mercado de forma amplia, sino que éstos le sirvan al empresario y al directivo como posibilidad de comparación para comprobar su nivel de competitividad y consecuentemente establecer las prioridades de actuación.

La **segunda reflexión** proviene de la laxitud de algunos empresarios y directivos que se ocultan tras la dificultad ante la falta de información con la que gestionan, basándose muchas veces en el olfato y la intuición, que si bien no debemos obviar ya que puede ser otro elemento de comparación que nos ayude a tomar la mejor decisión que no será más que la más adecuada, pues los resultados de la aplicación de modelos, metodologías y herramientas, deben ser tomados como orientación, pero la decisión final debe tomarla él, apoyándose en los resultados obtenidos y su experiencia.

La reflexión iba en el sentido de actuaciones en función de pensamientos expresados en frases que nos encontramos muchas veces tales como “*eso es muy difícil*” o “*eso cuesta mucho trabajo*”..., si el mercado es complicado y nuestra actuación no es mejor que la de la competencia, podemos tener la seguridad de que nuestro negocio o nuestro puesto de trabajo estará en el aire, no nos acomodemos o de lo contrario habrá otros que se encarguen de despertarnos..., a lo mejor tarde.

# Capítulo tercero.

## Proceso de actuación de Marketing

**En este capítulo vamos a describir todo el proceso que hemos diseñado para conseguir una cartera de clientes óptima, es decir que nos produzca el máximo beneficio individual y por influencia durante el mayor tiempo posible, optimizándola desde su concepción.**

Este proceso que debe ser liderado por la función de Marketing, quien preparará el programa de actuación y facilitará la información, debe contar con implicación de todas las funciones de la empresa, pues mientras la actuación de Marketing despierta expectativas, toda la organización debe trabajar unida para satisfacerlas.

En este capítulo estudiaremos en detalle la dimensión de la actuación de Marketing y en el siguiente capítulo nos centraremos en la coherencia de la actuación a nivel global desde la dimensión empresarial.

Algunos directivos, que no empresarios, tienen la tendencia a poner un esfuerzo enorme en descubrir los problemas y luego se relajan a la hora de buscar la solución y muy especialmente a la hora de implantarla por el esfuerzo extraordinario al trabajo normal que suele representar.

Si hay algo que ha orientado nuestro trabajo siempre ha sido la búsqueda de la simplicidad, no necesariamente de sencillez, y lo mismo que hemos actuado para llegar a las conclusiones que hemos comentado en el capítulo anterior, nos propusimos para descubrir la solución, buscando la posibilidad de generar un método conceptualmente simple que facilitara la actuación sistemática de la empresa y de todos sus componentes para conseguir los resultados potenciales que habíamos descubierto en el apartado anterior.

Así que comenzamos por aceptar el gran premio que se podía conseguir, una vez cuantificado el valor de la cartera de clientes, el segundo paso se centraría en definir conceptualmente lo que teníamos que hacer para conseguir el premio y el tercer paso, cómo hacerlo de manera eficaz, es decir con la mínima inversión posible de tal forma que los beneficios se maximicen.

Conceptualmente podemos definir lo que debemos hacer, profundizando en el concepto de fidelización.

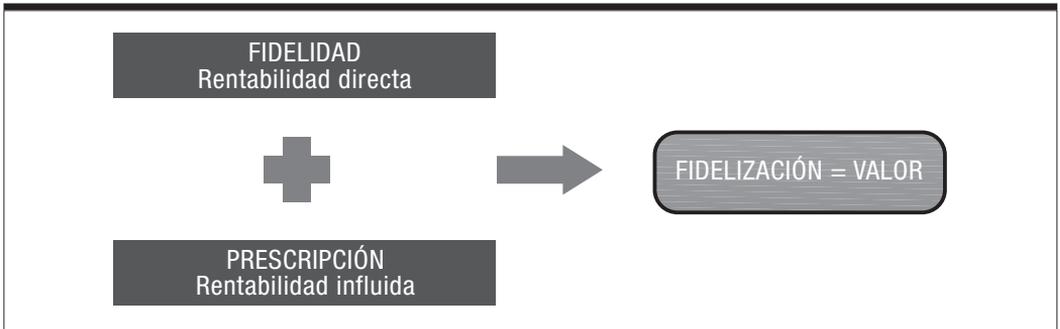
## ¿Qué significa fidelización?

Una palabra que no existe en el diccionario de la Real Academia de la Lengua y que sin embargo muchos se empeñan en utilizar de forma errónea para describir acciones de retención.

Comenzaremos entonces por entender qué significa fidelización, pues como ya hemos comentado es una palabra que no existe en el diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Pues bien, la palabra **fidelización** es un acrónimo que se configura a partir de las palabras **Fidelidad y Prescripción**, es decir que la fidelización podríamos definirla como “**la conclusión del proceso por el cual conseguimos la fidelidad de nuestros clientes y su recomendación a otros clientes potenciales**”.

**FIGURA 13. La fidelización como valor**



Insistimos de nuevo en la palabra proceso ya que las acciones de fidelidad y de recomendación positiva sólo se consiguen después de un cierto período de tiempo después del que los clientes se sienten satisfechos, razón por la que se mantienen como clientes y confiados y agradecidos nos compensan con la recomendación a terceros.

Para conseguir el éxito del proceso deben cumplirse varios principios:

- **Principio de la buena venta:** vendiendo bien y no vendiendo más, esto ya llegará por añadidura.
- **Principio de atención profesional:** dando respuestas profesionales y correctas, en tiempo y forma, ante las preguntas o inquietudes de los clientes.
- **Principio de cumplimiento:** cumpliendo escrupulosamente las expectativas creadas a los clientes a partir de la comunicación.
- **Principio de reciprocidad:** ofreciendo al cliente las mejores condiciones que a los nuevos clientes.

Para cumplir con estos principios existe una serie de actuaciones necesarias, que nos permitimos recomendar:

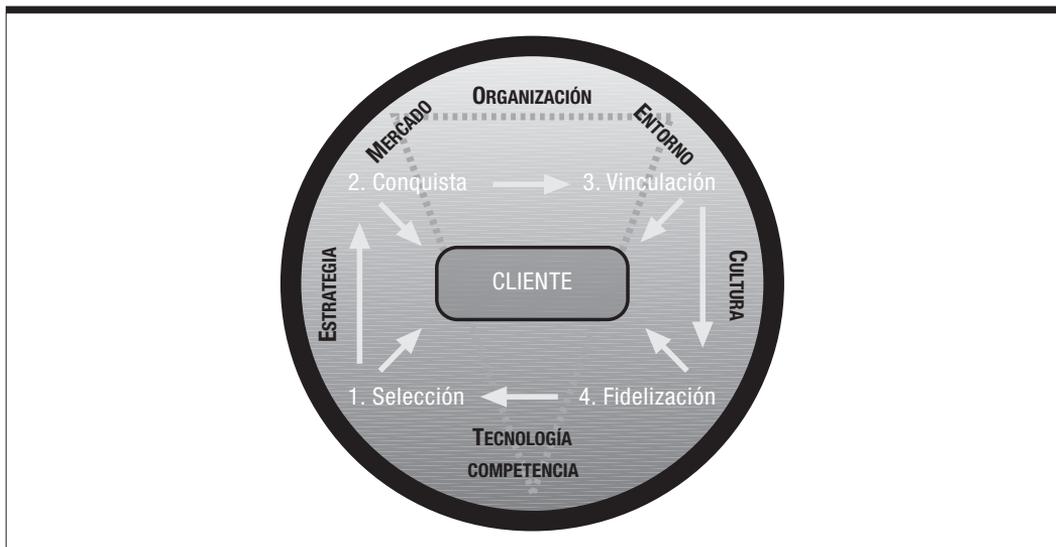
- La **primera recomendación** es entender y reconocer que la fidelidad se consigue a través de la acción profesional continuada de todos los componentes de la cadena de valor, independientemente de que se trate de una misma entidad jurídica o varias en colaboración.

- La **segunda recomendación** es entender que la influencia positiva en el mercado por parte de los clientes se puede conseguir y activar mediante acciones puntuales de recompensa que generen una satisfacción extraordinaria.
- La **tercera recomendación** es entender que esa actuación global tiene que realizarse mediante la interrelación entre las acciones de Marketing, puntuales y continuas y el resto de las actuaciones de los diferentes componentes de la cadena de valor, es decir que tiene que existir una perfecta sincronía entre la dimensión de Marketing y la dimensión empresarial.

De esta manera las empresas pueden conseguir extraer el máximo valor de sus clientes por suma de la transacción repetitiva debido a la fidelidad del cliente, que no a la retención indeseada, más la recomendación que éstos realizan o prescripción como agradecimiento al servicio excelente que reciben.

Todas estas reflexiones y recomendaciones podemos concretarla en el siguiente esquema que ilustramos en la *figura 14*, donde el cliente es el eje en torno al cuál deben realizarse todas las actuaciones.

FIGURA 14. Proceso metodológico de fidelización



© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

En este esquema hemos condensado de forma interrelacionada el conjunto de todas las acciones que hemos venido recomendando y sobre las que podemos hacer las siguientes reflexiones.

- Primero el reconocimiento de que no estamos solos ni aislados, sino que existe un **mercado** del que dependemos, con unas condiciones que además son cambiantes que configuran el **entorno** dentro del cual las empresas tienen que realizar su actividad económica, en **competencia**.
- Segundo es la **integración interdependiente** entre la dimensión de Marketing y la dimensión empresarial, fundamental para conseguir el máximo rendimiento de la acción comercial.

- Tercero la **dimensión de Marketing** considerada como un **proceso** que comienza con la **selección del cliente** que cumple con el perfil que la empresa ha definido como su cliente ideal, evitando vender de forma indiscriminada lo que podría generar ingresos puntuales a costes insoportables.

Una vez **seleccionado y conocido** el cliente y sus preferencias, llega el momento de aproximarse a él, conquistándolo, es decir convirtiéndole en cliente a través del lanzamiento de los mensajes adecuados en los medios adecuados, reconociéndole como el “único” cliente y tratándole como tal para que deposite la confianza en la empresa.

Y una vez conquistado es el momento de entrar en la etapa más larga del proceso, la de **vinculación**, la que se conseguirá a lo largo de un período de tiempo más o menos amplio durante el cual se mantendrán una serie de contactos y se realizarán una serie de transacciones y acciones que permitirán que los clientes conozcan mejor al proveedor y el proveedor a su vez al cliente, de tal forma que todos los contactos serán cada vez más próximos y cálidos, alcanzando el grado de complicidad necesario para completar el proceso.

Por fin llegamos a la etapa de **fidelización**, en la que ese cliente vinculado y fidelizado, que no retenido, pasa a convertirse en nuestro principal vendedor de forma espontánea mostrando su orgullo por ser cliente de la empresa y por estimulación a través de la petición expresa de las personas de la empresa que interactúan con él de las compensaciones que la empresa puede llegar a darle en una clara muestra de reciprocidad.

- El cuarto punto se centra en la **dimensión empresarial** en la que todas las variables deben estar perfectamente alineadas, componiendo las que se relacionan más directamente con las personas es decir, la estrategia, la organización y la cultura conforman lo que podríamos denominar el **CRM cultural**, siendo perfectamente soportado por la tecnología, siempre fundamental al nivel adecuado, conformando ésta el **CRM tecnológico**.

Lo que es importante es entender que la tecnología debe ser soporte de la actuación de las personas y no la solución ni el reemplazo de las mismas.

A continuación vamos a pasar a desarrollar la dimensión de Marketing y en el capítulo siguiente desarrollaremos en detalle la dimensión empresarial que debe soportar el proceso metodológico que hemos propuesto como alternativa para conseguir el máximo rendimiento de la cartera de clientes.

Debemos actuar de forma sistemática a lo largo de un proceso, por eso es importante que cuando estamos en una de las etapas del proceso estemos pensando en el resto y muy especialmente en la siguiente, pues será la siguiente etapa la que reciba la herencia o los resultados de la actuación de la etapa anterior.

La actuación por tanto para optimizar la cartera de clientes no debe comenzar cuando la tenemos ya construida, sino que debe empezar desde el primer momento, cuando la estamos empezando a construir, convirtiéndose la etapa de selección en la clave para optimizar el proceso.

Es reconocido por muchas empresas los enormes costes que les supone la fidelización de sus clientes y la razón no es otra más que sus carteras de clientes están mal concebidas porque han vendido de forma indiscriminada a todo aquel que quería comprar o se dejaba llevar por el vendedor aunque no estuviera plenamente convencido, el resultado es la creación de una cartera de clientes compleja, en donde la fidelidad de cliente satisfechos y la retención de clientes insatis-

fechos se mezclan de forma desordenada, concluyendo en una mezcla muy difícil de gestionar con eficacia.

Por lo tanto si arrancamos la actividad de una empresa nueva, deberíamos mantener desde el primer momento los principios que hemos comentado, seleccionando adecuadamente a los clientes desde el inicio, actuando con paciencia, sin urgencias que se convierten en nuestro principal enemigo, buscando a los clientes que quieren ser nuestros clientes de por vida, clonándolos y acompañándolos en su desarrollo con los cambios que se van produciendo en sus necesidades en función de su propia evolución y desarrollo natural.

El problema lo encontramos cuando no hemos actuado de la forma que hemos descrito y nos encontramos con una cartera de clientes compleja, con clientes satisfechos, clientes insatisfechos, clientes próximos, clientes distantes, clientes neutros, sin pasión, etc.

En este caso, por muy duro que parezca y muy especialmente a los vendedores, hay que actuar de forma drástica, estableciendo el perfil que deseamos clonar y a partir de allí realizar el análisis correspondiente de la cartera de clientes actuales, segmentarla y comenzar con diferentes actuaciones en función de cada segmento.

El dicho “*nosotros tratamos igual a todos los clientes*” es un gravísimo error, a todos los clientes hay que tratarlos correctamente, con profesionalidad, amabilidad y cordialidad, pero debemos dedicar un esfuerzo y unos recursos muy diferentes en función del nivel de proximidad que tengan al perfil que hemos definido y decidido como nuestro cliente ideal.

Las actuaciones en cada segmento serán las más adecuadas para llevar a los clientes al segmento que nos interesa, realizando recorridos de forma natural y coherente evitando aquellos recorridos que cambien el nivel de satisfacción negativamente, típico de las acciones de retención.

Para ilustrar el camino en el que deberíamos acompañar a los clientes en su recorrido hacia su máximo valor, vamos a establecer los segmentos de partida y a ubicar a cada cliente en su segmento y a partir de ese momento podremos comenzar las actuaciones que entendemos más adecuadas.

Un problema al que se enfrentan las empresas en sus procesos de segmentación es la selección de variables que permitan ubicar a cada cliente en un solo y único segmento, la solución podemos encontrarla utilizando como **variable única de segmentación el valor del cliente**, siendo éste único para cada cliente, de esta forma cada cliente estará ubicado en un solo segmento.

El valor del cliente lo calcularemos utilizando el modelo que hemos descrito en el capítulo 2 para evitar subjetividades y actuaciones emocionales, aunque muy especialmente en el caso de los empresarios, todas las actuaciones que recomendamos son orientativas y cada uno tiene que adaptarlas a la realidad de su empresa.

En la *figura 15* ilustramos el **mapa de segmentación** donde la variable fundamental es el valor del cliente que hemos calculado con la herramienta que hemos descrito si bien en el mapa lo ilustramos con otras variables a modo de reflexión.

La primera reflexión del mapa es que el valor tiene una relación directa con el nivel de satisfacción y sin embargo, no necesariamente con la rentabilidad, ni con la lealtad salvo que esta última sea natural y no forzada por el establecimiento de barreras de salida negativas, lo que siempre va a generar insatisfacción y consecuentemente disminución de valor.

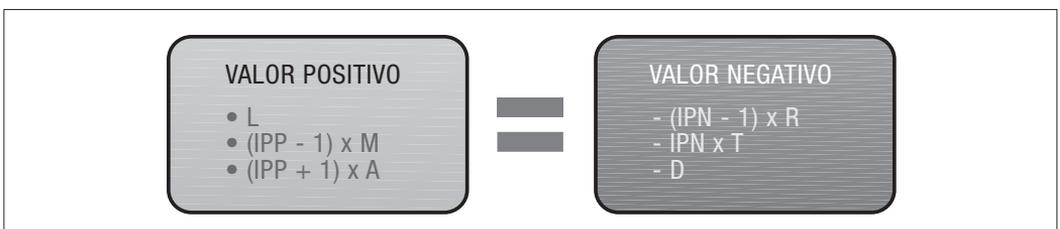
FIGURA 15. Mapa de segmentación



© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Como reconocimiento a la realidad práctica debemos aceptar que siempre vamos a tener clientes dentro de nuestra cartera en todos los segmentos aunque entendamos como ideal el tener el máximo posible en el segmento de apóstoles, el secreto está en mantener el equilibrio adecuado, para lo que podemos establecer como partida la ecuación de punto de equilibrio (break-even) que puede ayudarnos a tomar decisiones sobre dónde y cómo actuar.

FIGURA 16. Ecuación de punto de equilibrio



En esta ecuación contemplamos los seis segmentos:

- ❖ **L:** clientes leales (se mantienen porque están razonablemente satisfechos, pero no se involucran ni recomiendan).
- ❖ **M:** clientes mercenarios (cada vez analizan la situación y buscan alternativas pero cuando realizan la transacción se sienten satisfechos y se lo comentan a otros generando valor).

- **A:** clientes apóstoles (son clientes satisfechos y orgullosos de ser clientes, que ven en la empresa siempre la primera alternativa e incluso la única y la recomiendan a otros generando valor).
- **R:** clientes retenidos (clientes insatisfechos que se encuentran con barreras de salida que les hace difícil la escapatoria y se lo cuentan a otros haciendo una labor de destrucción importante).
- **T:** clientes terroristas (cliente que además de no volver por insatisfacción, su nivel de descontento es tal que lo cuentan a terceros, destruyendo parte de las oportunidades de mercado).
- **D:** clientes desertores (al igual que el cliente leal es un cliente sin apasionamiento, pero a diferencia del anterior, éste no se mantiene como cliente y busca otras alternativas).

Para calcular el impacto real en la generación de valor en cada uno de los segmentos habrá que multiplicar el valor del cliente por su índice de prescripción, como ya hemos anticipado cada cliente genera o destruye valor de forma directa y por influencia.

Y así de forma general debemos contemplar dos índices de prescripción, si bien cada cliente puede prescribir a un número diferente de personas, estadísticamente podemos aceptar estos dos índices generales:

- **IPP:** Índice de prescripción positiva (número de personas a las que se lo dice el cliente multiplicado por el ratio de convencimiento, es decir que un cliente puede recomendarlos a 20 personas de las cuáles el 30% le hacen caso, entonces el índice de prescripción positiva es  $20 \times 30\% = 6$ ).
- **IPN:** Índice de prescripción negativa sobre el que se aplican los mismos criterios que para el índice de prescripción positiva.

De esta manera, cada segmento de clientes nos aporta un valor más allá del cliente individual, excepto el de los clientes leales y otros segmentos destruyen más mercado que lo que representa un cliente individual excepto el segmento de clientes desertores que al igual que el de los clientes leales sólo afecta a nivel personal e individual.

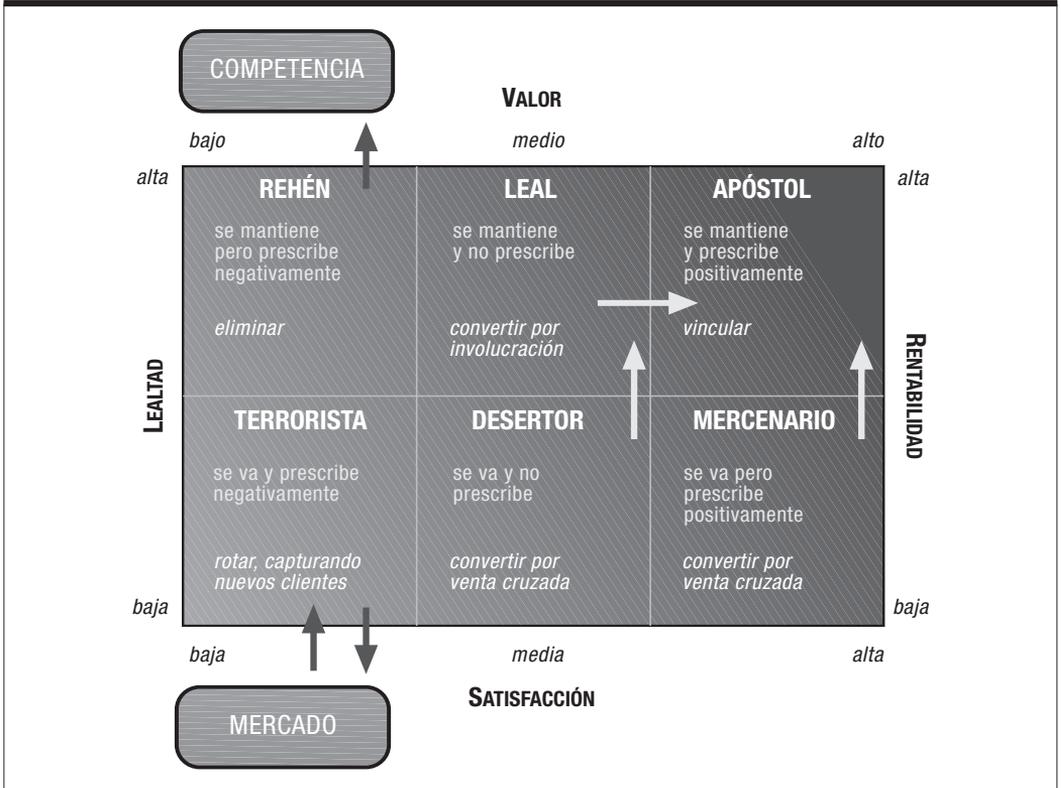
Una vez reconocida la diferente aportación de cada uno de los segmentos en la construcción de valor de nuestro negocio, el siguiente paso será el establecimiento de flujos y rutas de conversión para maximizar el valor global de la cartera de clientes y las acciones recomendadas en cada caso, como ilustramos en la *figura 17*.

Una máxima que debemos tener presente es que bajo ningún concepto debemos convertir clientes satisfechos en clientes insatisfechos, aunque esto nos produzca más rentabilidad puntual, ya que en paralelo estaremos destruyendo valor y el futuro de la empresa.

Hacemos esta reflexión aunque parezca una obviedad porque es una de las situaciones típicas que nos encontramos; directivos acuciados por dar resultados en el corto plazo, establecen políticas de conversión de clientes satisfechos aunque intermitentes (mercenarios) en clientes insatisfechos aunque temporalmente estables (rehenes), con lo que consiguen sus resultados y obtienen premios extraordinarios destruyendo valor de la empresa de facto.

Evidentemente, la culpa no es suya, sino que viene del establecimiento de unos objetivos que deberían volver a pensarse, ya que es cierto que el corto plazo es básico, pues si no hay corto plazo, nunca habrá largo plazo, pero el corto plazo tampoco es garantía del largo plazo.

FIGURA 17. Rutas de conversión de clientes



© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

Las rutas de conversión por tanto deberán contemplar el mantenimiento o incremento de satisfacción del cliente, cuando esto sea posible y cuando no lo sea, debe plantearse la posibilidad de evitar realizar más transacciones con el cliente y de esta forma se generará un incremento global de valor de la cartera de clientes con un esfuerzo económico inferior y perfectamente orientado.

Como consecuencia, las recomendaciones de actuación para cada segmento son las siguientes:

- ❖ **Segmento de Terroristas:** como todos los demás segmentos es inevitable y es el de mayor rotación ya que es una consecuencia directa de las estrategias de captación de clientes, donde un porcentaje se quedará en este segmento, siendo la rotación por nuevas campañas de captación la estrategia mas adecuada, si bien, si el porcentaje de clientes en este segmento se considera especialmente elevado, se recomienda la revisión de los objetivos y de las estrategias de captación.

- **Segmento de clientes Rehenes:** este es un segmento que muchas empresas se empeñan en hacer crecer creando barreras de salida negativas a través de contratos rígidos, penalizaciones, etc. y como hemos visto es un segmento de clientes claramente destructivo de valor y consecuentemente de largo plazo.

La recomendación aquí es clara en dar la posibilidad de que el cliente abandone de tal forma que su insatisfacción se convierta en satisfacción y un porcentaje de ellos como consecuencia y agradecimiento lo comentará positivamente a terceros e incluso ellos mismos se plantearán ser clientes de nuevo cuando las circunstancias sean más propicias.

Realizada la recomendación de actuación, hay que hacer también una advertencia, y es que si la empresa no cuenta con un volumen importante o un porcentaje significativo de clientes satisfechos que generen valor, será inviable en el corto plazo.

La desprotección y eliminación de barreras de salida negativa es algo que sólo se podrá realizar cuando la actuación de la empresa sea tal que pueda generar satisfacción.

- **Segmento de Desertores:** clientes cuyo nivel de satisfacción es medio y no se encuentra motivado para realizar más transacciones, el objetivo tendrá que centrarse en conseguir motivarlo para que realice nuevas transacciones, mediante cierto tipo de ofertas, y permita que la empresa le demuestre su excelencia para ir construyendo la posibilidad de incrementar su nivel de satisfacción por actuaciones repetitivas y consecuentemente mayor nivel de conocimiento recíproco.

Es importante reflexionar sobre el hecho de que incluso algún porcentaje de ellos pasaría directamente a los niveles más básicos del segmento de apóstoles por lo que el premio puede ser excepcional.

- **Segmento de clientes Leales:** en este caso contamos con la cartera natural del segmento de apóstoles, de tal forma que la actuación recomendada para su conversión al segmento de más alto valor pasaría por conseguir su involucración, de esta manera se verá y considerará como una persona a la que se le da importancia y que la empresa está interesada en servirle de la mejor forma posible, algo que con toda seguridad acabará contando a terceros influyéndoles positivamente, si las nuevas expectativas despertadas se cumplen perfectamente.

- **Segmento de Mercenarios:** este segmento al igual que el de rehenes es un segmento donde existe un cierto nivel de incoherencia, pues si en el segmento de rehenes existía una forzada lealtad con insatisfacción, en este segmento de clientes satisfechos no existe lealtad.

Lo primero es analizar las razones por las que los clientes de este segmento, estando satisfechos no realizan, a priori, transacciones repetitivas, es importante entender que este cliente puede volver a ser cliente, si bien no existe seguridad ya que considerará diferentes alternativas en cada transacción y en cada caso decidirá por la que le resulte más adecuada.

La reflexión que podemos realizar sobre la razón por la que existe este tipo de segmento es la **profesionalidad del cliente**, es decir que el cliente antes de tomar una decisión, busca información, la analiza y como consecuencia de este análisis toma la decisión que encuentra más adecuada en cada caso.

Como podemos concluir se trata de un segmento en claro crecimiento, pues la profesionalización del cliente es un hecho real que viene de la experiencia acumulada generación tras generación y de la facilidad de conseguir información que proporcione la identificación y valoración de alternativas.

Internet en este caso se convierte en un aliado de excepción para este segmento de clientes y consecuentemente es un segmento que debemos considerar excepcionalmente por las expectativas de crecimiento en los próximos años.

La recomendación en este caso se centra en la aplicación de programas activos de fidelización, teniendo como objetivo la transacción repetitiva en primera instancia por acciones de venta cruzada (cross-selling) y la involucración en el proyecto empresarial, agradeciéndole sus sugerencias de tal forma que lleguen a verse parte importante del proyecto empresarial y consecuentemente empiecen a considerar a la empresa como su única alternativa.

- ➔ **Segmento de clientes Apóstoles:** en este segmento es donde encontramos a los clientes que nos aportan el máximo valor a la empresa, ingresos de forma directa e indirectamente a nivel personal y además son el principal vendedor de la empresa, son clientes que se sienten orgullosos de serlo y se lo cuentan a terceros, influyendo positivamente en otros clientes potenciales.

Estos son los clientes a los que hay que mimar, pidiéndoles opinión sobre la optimización de la operación, llevando a la práctica la realidad de que *“los clientes son los sabios de nuestro negocio”*, pidiéndoles ayuda y compensándoles a cambio, es un tipo de cliente con el que hay que mantener una perfecta relación de **reciprocidad**, deben tener las mejores condiciones que se den a cualquier otro cliente, ofreciéndoles siempre las promociones con anticipación, tienen que ser los primeros en enterarse de todo lo que se va a comunicar al mercado.

La importancia adicional que tiene este segmento es que además de la generación de negocio de forma amplia, nos permite identificar el perfil que nos produce mayor valor y conocido su recorrido histórico desde que contactaron por primera vez hasta el momento en el que se han convertido en apóstoles, se podrá tener la referencia del perfil del cliente ideal a captar y del proceso a seguir para llevarle a través de los diferentes segmentos hasta conseguir ubicarlo en el segmento de máxima generación de valor.

En definitiva son el **cliente a clonar**.

Una vez realizada la reflexión fundamental sobre la **segmentación** del mercado en base a la **variable de valor** y estudiadas las diferentes tipologías junto con las acciones más adecuadas para dirigirles a lo largo del recorrido para alcanzar el máximo valor de la cartera de clientes, vamos a pasar a estudiar las diferentes etapas que componen el proceso global de fidelización de clientes que hemos propuesto como alternativa idónea.

## 1. ETAPA DE SELECCIÓN

Se ha debatido en múltiples ocasiones cuándo debe empezar la fidelización de los clientes y así se han generado dos tipos de actuación fundamental; una es aquella que se deriva del pensamiento de algunos que entienden que la forma de “atacar” al mercado es yendo a por todas realizando una **captación indiscriminada o masiva**, es decir que por principio hay que capturar el máximo número de clientes posible y después realizar acciones que nos permitan convertir este cliente no selectivo en cliente fidelizado.

La otra alternativa se centra por el contrario en el intento de **captación selectiva**, es decir buscar, identificar y capturar sólo a aquellos clientes que entendemos tienen una cierta proximidad al perfil que hemos definido previamente como el que debe tener nuestro cliente ideal, ese que además de ingresos nos va a generar valor.

¿Cuál de las dos alternativas es la ideal?, la respuesta como siempre la encontraremos en base a los objetivos que tenemos establecidos como empresa y como persona individual con sus propios intereses particulares que no necesariamente siempre son los mismos que los de la empresa.

Podríamos decir que la alternativa de **captación indiscriminada, masiva** o poco discriminada de clientes sería una alternativa válida cuando el objetivo que tiene el responsable de la toma de decisión en este punto es la **maximización de cuota de mercado** de forma rápida y para ello utilizará estrategias de captación masiva, utilizando medios de comunicación masivos y ofertas promocionales que incluso dificulten la consecución de beneficios, pero recordemos que el objetivo se centraba en conseguir el mayor número posible de clientes.

El problema que plantea esta alternativa es que algunos de esos clientes han podido convertirse sólo para beneficiarse de esa oferta promocional, pero sin embargo no tienen ningún interés en seguir como clientes, con lo que la actuación real con este porcentaje de clientes habrá sido la venta puntual con condiciones especiales, de tal forma que se ha incrementado la cuota de mercado pero es posible que los ingresos no se mantengan en el tiempo, con lo que la estrategia de captación debe realizarse con enorme intensidad y frecuencia para mantener los resultados y el nivel de rotación de clientes podrá ser muy elevado si el nivel de competencia es alto.

Para evitar que los clientes se vayan una vez que se han beneficiado de la oferta, algunas empresas, especialmente las que ofrecen servicios por una cuota periódica, plantean una serie de condiciones, algunas veces sin la claridad suficiente, que obligan al cliente a mantenerse durante un período de tiempo y en caso contrario, es decir si abandonan antes del período “pactado”, son sujeto de penalizaciones, esto es que el responsable de la empresa se centra en conseguir sus objetivos de maximizar la cuota de mercado y además de mantener los ingresos durante un período de tiempo.

El resultado de este tipo de estrategia basada en la retención, a través de barreras negativas, tiene su efecto “boomerang” como ya hemos comentado en varias ocasiones y el resultado final será de consecución de los objetivos del responsable durante un período de tiempo, consecución de resultados durante el mismo período, pero si el nivel de competencia es elevado, es muy probable que la empresa no llegue nunca a conseguir el nivel de beneficios que debería y además en un período de tiempo, que pudiera ser corto, en función del nivel de competencia y de la velocidad a la que se produzcan los acontecimientos, la empresa podría quedarse fuera de mercado si el nivel de insatisfacción generado por la retención indeseada de los clientes es suficientemente elevado.

En definitiva podríamos concluir en que **esta alternativa incumple todos los principios de la fidelización de clientes**, e independientemente de cómo lo llame la empresa, lo que está realizando, porque además no le queda más remedio para subsistir, es una estrategia continua de captación.

Este tipo de estrategia en el mercado del siglo XXI con las características que tiene de saturación, madurez, competencia, etc., dará resultados durante un período de tiempo, que no los beneficios ni el valor que debe dar y esto durante un período, que probablemente coincida con el de permanencia del equipo directivo, quien rotará al mismo ritmo que la base de clientes.

Consecuentemente estamos hablando de una alternativa **estratégica orientada al directivo**, es decir con carácter temporal, que no al empresario, donde la actividad está por encima de la reflexión y la inmediatez de los resultados, con pérdida de valor, se convierte en el principal enemigo de la empresa, si bien puede convertirse en el principal aliado para el desarrollo del directivo, aunque tenga que ser por cambio de empresa.

A partir de aquí el siguiente directivo tendrá que recomendar la inversión, casi siempre elevadísima, de segmentación de la cartera de clientes, procesos de filtro, realización de campañas de “fidelización”, etc., que muchas veces se convierten en un parche porque no hay tiempo ni recursos suficientes para mantener los resultados y enmendar a la vez el daño realizado en el mercado.

La otra alternativa que planteábamos era la de **captación selectiva**, en vez de comenzar actuando, empezamos reflexionando, definiendo el perfil del cliente que deseamos porque entendemos que, además de ser el cliente que se va a convertir con mayor facilidad, objetivo fundamental de la actuación del marketing, es el que con más facilidad se va desarrollar en paralelo con el desarrollo de nuestra empresa, manteniendo, en general, relaciones estables y de largo plazo, generando valor mutuo, el cliente por la solución de sus problemas relacionados con la empresa y ésta por los ingresos continuos que genera el cliente y la influencia positiva que realiza en el mercado, resultados que harán feliz a cualquier empresario.

La diferencia entre los resultados que se consiguen en una estrategia de captación indiscriminada y una estrategia de captación selectiva son consecuencia de la actuación de la empresa, en el primer caso, la actuación es por impulsos, mientras que en el segundo caso la actuación es continuada.

¿Qué supone más esfuerzo?, la respuesta, siempre discutible, pero la experiencia y los estudios que existen al respecto nos indican que generalmente en el caso de estrategias de captación masiva o indiscriminada, los esfuerzos que se realizan son fundamentalmente económicos para la realización de las campañas masivas de captación de clientes, sacrificando en muchos casos la compensación de los empleados, como parte de la reducción de costes, para conseguir ciertos niveles de beneficio.

Por el contrario, la estrategia de captación selectiva requiere más esfuerzo de las personas de la empresa, es un esfuerzo personal continuo gracias al cual se pueden reducir las inversiones en las campañas de captación, obteniendo resultados excelentes por focalización, y consecuentemente habrá más recursos económicos para compensar mejor a los empleados, obteniendo mayores niveles de beneficio.

Podríamos resumir indicando que en el caso de captación masiva indiscriminada el esfuerzo es fundamentalmente económico e intermitente, mientras que en el caso de captación selectiva el esfuerzo es continuo de las personas fruto de la cultura empresarial.

**CUADRO 1. Comparación entre estrategias de captación masiva y selectiva**

	ORIENTACIÓN	TIEMPO	ESFUERZO
Estrategia de captación masiva	Mercado global indiscriminado	Captación rápida, fidelización larga y compleja	Económico importante
Estrategia de captación selectiva	Segmentos que cumplen con el perfil definido	Captación lenta y compleja, fidelización inmediata	Cultural y organizativo

Llegados a este punto todo directivo y empresario debe tomar la decisión sobre qué alternativa estratégica de captación es la más adecuada para su negocio y en este sentido, si bien el mundo de la empresa no es una ciencia exacta y por lo tanto cualquier alternativa puede ser válida, siempre que sea coherente con las actuaciones posteriores, nos permitimos hacer una reflexión a modo de consejo sobre cuál puede ser la más conveniente en función del tipo de sector, mercado y situación de la empresa.

Si la empresa se encuentra en una situación precaria de ingresos, es obvio que debe salvar el corto plazo, aunque sea a costa de complicar el largo plazo, por lo que la alternativa que parecería adecuada sería la de **captación masiva**, si bien tomada esta decisión se debe ser consciente de que los problemas simplemente se han retrasado en el **tiempo** y esa es el **arma** que se ha adquirido en ese momento, tiempo para prepararse para realizar el filtro y la selección definitiva de clientes más adelante, cuando la empresa haya superado la situación de crisis en la que se encuentra.

Otra situación en la que pudiera ser recomendable una estrategia de **captación masiva** es aquella en la que el mercado todavía no existe, pues se está lanzando un nuevo producto o servicio y es necesario o conseguir masa crítica o se necesita capturar la máxima cuota de mercado antes de que aparezca la competencia.

Recordemos en este caso la aparición de la telefonía móvil, todos los operadores se lanzaron a crear un mercado que no existía y a conseguir la mayor cuota de mercado posible ya que la competencia se preveía muy dura, la cuestión es que una vez alcanzada la saturación del mercado ¿deberían seguir de la misma manera o deberían cambiar sus estrategias, tanto de captación, como de retención que están generalmente aplicando?

De forma general debemos entender que un cambio importante de mercado debe llevar consigo un cambio en las estrategias y consecuentemente en su implantación, seguir en un mercado saturado y maduro con estrategias similares a las aplicadas en mercados nuevos e inmaduros es cuando menos cuestionable.

Otra situación que podemos observar es la que se genera como consecuencia de una innovación difícil de copiar en un período breve por los competidores, ya sea por protección a través de patentes o bien por la dificultad de imitar, en este caso la empresa tiene tiempo y posibilidad de mezclar una estrategia de **captación selectiva** con una estrategia de precios de descremación, es decir con precios elevados que puedan ser reducidos cuando llegue la competencia.

La última situación sobre la que vamos a reflexionar es la más típica para la mayoría de las empresas en el mercado actual, donde el producto o servicio que se ofrece no es realmente innovador, el mercado está compuesto por clientes maduros, hay competencia importante y el crecimiento

del mercado es escaso para la capacidad de producción existente entre todos los competidores, es decir que nos encontramos con un mercado perfectamente abastecido, y con un nivel de competencia espectacular.

En esta situación, muy familiar para todos los lectores, la mayoría de las empresas declaran su obsesión por la fidelización de sus clientes, pero la realidad nos demuestra que se orientan a la captación masiva más rabiosa, los supuestos clubes de fidelización, en la mayoría de los casos son deficitarios y si bien pueden conseguir un cierto nivel de retención, no consiguen que los clientes influyan positivamente en el mercado, si no acompañan esta iniciativa con un servicio adecuado.

Por otro lado las superofertas que se realizan están orientadas generalmente a la captación de nuevos clientes, rompiendo el principio de reciprocidad, es decir, que parece que se concede importancia al cliente hasta que se le captura y después, las actuaciones reales de la empresa, muy a diferencia de lo que declaran, se desprecupan de él tratándole como una fuente de ingresos individual, olvidando su capacidad de influencia en el mercado, muchas veces esta actuación está propiciada por la firma de contratos que impiden al cliente su escapatoria, incluso pagando una fuerte penalización.

A primera vista puede parecer una actuación incoherente y de hecho lo es, pero la pregunta que debemos hacernos es por qué los directivos actúan de forma incoherente de cara al mercado y los clientes.

La respuesta podemos encontrarla en los objetivos que se les ha establecido, unos objetivos orientados al corto plazo, en esta situación podemos afirmar que el directivo actúa de forma incoherente de cara al mercado pero coherentemente de cara a los objetivos que les establece la propiedad de la empresa.

*Si analizamos la situación en un entorno que nos es muy próximo a la mayoría, el fútbol, podemos ver la gran diferencia que existe entre la actuación de los clubes ingleses que mantienen a sus entrenadores durante periodos de tiempo muy largos, en un compromiso entre el corto y largo plazo; por el contrario, en el caso de los clubes españoles nos encontramos con un nivel de rotación increíble, donde un equipo puede llegar a tener hasta tres entrenadores en una misma temporada, en el momento en el que los resultados no acompañan en unos cuantos partidos, el resultado es la recreación del equipo tantas veces como se produce el cambio de entrenador a golpe de talonario.*

En definitiva, la recomendación que podríamos hacer en esta situación es la de **coherencia** entre los **objetivos** que se establecen a los directivos, la creación de **expectativas** que se hace a los clientes y la **actuación** para su cumplimiento, de esta manera se podría ir pensando en identificar a los clientes de un determinado perfil que más se aproximen al largo recorrido que pretendemos realizar, cumpliendo con sus expectativas y en compensación la empresa recibirá la contraprestación económica del cliente en el corto plazo y en el día a día y por otro lado multiplicará el valor por influencia de este cliente satisfecho en el mercado quien será el principal vendedor de la empresa pues su interés será que la empresa con la que se encuentra satisfecho y complacido, perdure el mayor tiempo posible, que tenga éxito y que gane mucho dinero, parte del cual, con toda seguridad, revertirá sobre él, en forma de mejor servicio, innovación, mejores tarifas, etc.

Por tanto la estrategia de captación recomendada sería la de **captación selectiva**, que en el caso de una **empresa de nueva creación** será más fácil, pues se trataría de una vez establecido el perfil, aproximarse sólo a los segmentos de clientes que pueden generar a la empresa el valor que establecemos como objetivo, en ese compromiso de corto y largo plazo.

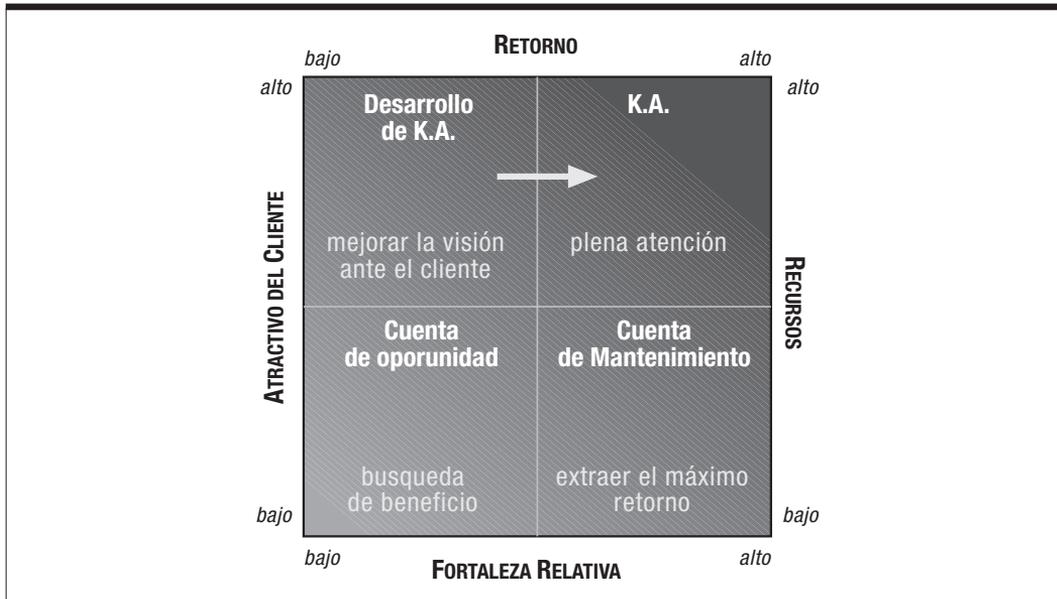
¿Qué hacer con los clientes que quieran serlo pero que no cumplen con el perfil deseado?

Aquí tendríamos dos opciones, la primera especialmente dura para todo comercial, desaconsejar al cliente que nos realice su pedido, convencerle de que no somos su proveedor más adecuado y en último caso, simplemente no aceptar su pedido si esto fuera posible.

La otra alternativa sería la de aceptar al cliente, sabiendo que es un cliente de corto plazo el que hemos definido dentro del mapa de segmentación para mercados de consumo como terrorista o desertor y difícilmente como mercenario, pero intentar por todos los medios no convertirlo en rehén, obteniendo el máximo rendimiento económico en el corto plazo, pero sin intentar mantenerle cuando el coste sea tan alto comparativamente que no compense desde la dimensión de valor, aunque bien gestionados estos clientes pueden suponer una fuente de financiación interesante.

En el caso de **entornos industriales o negocios entre empresas** podríamos establecer el siguiente esquema de segmentación de cuentas, con las acciones correspondientes

FIGURA 18. Segmentación de cuentas en mercados de empresas



Fuente: Adaptada de P. Cheverton

En el esquema de la *figura 18* vemos que podemos tener dentro de la cartera de clientes cuatro tipos de cuentas y en cada uno de los segmentos incluimos las recomendaciones, de tal forma que sólo se establece una ruta de conversión, en el caso de cuentas de atractivo alto, mientras que en los otros segmentos el objetivo se centraría en la consecución del máximo rendimiento en el corto plazo para financiar los esfuerzos económicos necesarios en los clientes de alto atractivo.

La **segunda situación** y probablemente las más habitual entre los lectores de este libro, es aquella en **la que la empresa ya está creada y cuenta con un historial más o menos largo y consecuentemente con una cartera de clientes existente.**

En este tipo de situación la recomendación que nos parece más adecuada es la de empezar a poner orden en la cartera de clientes, analizando y ubicando a cada cliente en el segmento correspondiente; segmentos que se habrán generado en función de la variable que hemos recomendado en apartados anteriores, la **variable de valor**, variable que nos permitirá ubicar a cada cliente en un único segmento y a partir de aquí comenzar, con un proceso de filtro, el proceso de fidelización.

Como consecuencia, nos encontraremos a una serie de clientes de los que debemos despojarnos, lo que debemos hacer sin crear demasiada insatisfacción, sino más bien convenciendo al cliente de que su mejor opción es la de buscar otro proveedor, incluso ayudándole en su elección, o creando una segunda marca o empresa que le atienda de forma diferente a la que a nosotros como empresarios nos interesa.

Para realizar el filtro de manera adecuada es imprescindible que hayamos definido el perfil de nuestro cliente de la forma más precisa posible.

Normalmente estas definiciones suelen realizarse en la empresa internamente, apoyándose en algún estudio de mercado y procesos de análisis o sesiones de “brainstorming”.

La recomendación en este punto sería la de aplicar la herramienta que hemos descrito en el capítulo anterior, de tal forma que podremos segmentar a los clientes en función de su valor y a continuación podremos estudiar y concluir en los perfiles reales de cada segmento, una realidad más precisa que cualquier conclusión a la que lleguemos después de múltiples reuniones de “brainstorming”, o de suposiciones basadas en impresiones.

De esta forma habremos llegado a identificar a los diferentes segmentos de clientes y ahora el reto y donde empieza el auténtico proceso de fidelización, es la de seleccionar a aquellos que nos interesan especialmente.

Un proceso largo y duro pero cuya recompensa puede ser espectacular, muy especialmente en un mercado como el del siglo XXI, donde la profesionalidad es especialmente premiada por los clientes.

El proceso **continuo de selección de clientes** podemos resumirlo en los siguientes pasos:

- 1º. **Definición de perfiles y primer dimensionamiento de clientes potenciales;** el por qué del dimensionamiento se debe a la necesidad de tener al menos una idea previa aproximada de los recursos que se van a precisar para atender adecuadamente cumpliendo las expectativas que creamos en los clientes, de tal forma que podamos realizar una cuenta de resultados provisional que nos facilite tomar la decisión más adecuada.

Centrándonos en la definición de los perfiles, lo que tenemos que ser capaces de identificar en el caso de **mercados masivos o de consumo**, son las **características demográficas**, tales como: sexo, edad, estado civil, número de hijos, nivel de ingresos, ocupación, nivel cultural, categoría profesional, vivienda propia, coste de la vivienda, segunda vivienda, coche propio, coche de importación, etc., y las **características psicográficas** tales como: su estilo de vida, sus aficiones, sus preferencias, cómo, en qué, cuánto y cuánto gastan su dinero.

Es importante ser tan exhaustivos como sea necesario en este punto y utilizar el máximo número de variables para la definición del perfil de los clientes, si los segmentos que se generan no tienen el volumen suficiente se van eliminando variables en un proceso de contra-segmentación hasta que los segmentos resultantes tengan el volumen suficiente.

En el caso de los mercados industriales o entre empresas este proceso debe contemplar dos etapas, en la primera etapa debemos centrarnos en la empresa como institución y consecuentemente definir los perfiles en base a variables demográficas de la empresa, tales como:

- Sector/es de actividad.
- Nivel de facturación.
- Nivel de beneficios.
- Número de empleados.
- Ubicación/es geográficas (localizaciones múltiples).
- Toma de decisiones (lugar y nivel de descentralización).
- Utilización del producto/servicio (como producto final o para incorporarlo en su proceso productivo o para su consumo interno, etc.).
- Posibilidades de contacto (canales, medios, etc.).
- Nivel de consumo de energía.
- Número de líneas telefónicas.
- Potencial de desarrollo.
- Tendencias, etc.

Una vez definido el perfil de la empresa, realizada la segmentación correspondiente y seleccionadas las empresas sobre las que definitivamente hemos decidido que vamos a actuar, llega el segundo paso que consiste en aproximarse a las personas que ocupan los puestos de decisión de compras en ella, reconociendo que el negocio entre empresas se realiza a través de personas que temporalmente ocupan determinados puestos en determinadas empresas, de ahí la importancia que luego veremos en el proceso de actualización de bases de datos, pues ya podemos entrever que el nivel de desactualización de la información en el entorno de empresa es muy elevado y rápido.

Consecuentemente, tenemos que conocer a nivel de detalle el proceso de toma de decisiones de la empresa y a continuación a todos y cada uno de los que pueden actuar a lo largo del mismo.

Para realizar todo el proceso de captura de información de manera sistemática y coherente es importante tener definido el soporte de información que sea fácilmente utilizable apoyándose en las tecnologías de la información disponibles.

2º. **Definición del registro y consideraciones sobre herramientas de soporte tecnológico**, en esta fase es donde debemos invertir el tiempo que sea necesario hasta que estemos seguros que el registro que confeccionemos sea realmente el fundamento de una base de datos de corporativa y válida para Marketing y no una simple base de datos administrativa.

Para ello es fundamental tomarse tiempo de reflexión, pensemos que estamos estableciendo las bases para el futuro de la empresa pues en la actualidad el corto plazo se garantiza a través de las transacciones económicas, pero el largo plazo se construye a partir de la información, un período de tiempo en el que deben estar involucradas todas las áreas de la empresa, pues todas van a necesitar utilizar la información, Administración, Comercial, Compras, Fabricación, Operaciones, etc.

Así en un negocio orientado a particulares, debemos definir el registro fundamental de la base de datos teniendo en consideración los siguientes bloques de información:

- Datos identificativos.
- Datos de contacto.
- Datos relacionados con el producto/servicio actual.
- Datos de conocimiento (demográficos y psicográficos).

Mientras que los bloques de información que debemos considerar en el caso de orientación a empresas deberían ser:

- Datos identificativos de las empresas.
- Decision process y decision makers.
- Datos de contacto de la empresa y de cada uno de ellos.
- Datos relacionados con el producto/servicio actual (histórico de relaciones).
- Datos de conocimiento (demográficos de empresa y psicográficos de las personas).

Una vez que tenemos establecidos los pilares de nuestro sistema de información debe llegar el momento de decidir qué herramienta informática debemos adquirir para su gestión.

Para ello debemos contemplar dos variables básicas, la del volumen, es decir el número de clientes y el grado de complejidad de la gestión de información, es decir el número y complejidad de los informes que precisemos para orientar estratégicamente y tácticamente las actividades de la empresa, de tal forma que una empresa que debe gestionar de forma compleja millones de clientes precisará de un ordenador muy potente en el que vaya a correr un sistema de CRM de nivel alto.

Por el contrario una empresa que vaya a manejar cientos o unos pocos miles de clientes precisará probablemente un PC de cierta potencia con una base de datos sencilla y un programa de gestión de información simple.

Entre ambos extremos pueden encontrarse las diferentes alternativas una de las cuáles será la más adecuada, lo que es importante antes de tomar la decisión sobre el sistema informático, es tener muy claro el volumen y complejidad de la información que tenemos que manejar, optimizar los procesos y es entonces cuando debemos tomar la decisión.

*En un proyecto de reestructuración del servicio de atención a clientes, es muy habitual enfrentarse a la presión rápida sobre el Distribuidor Automático de Llamadas (ACD) que hay que adquirir, nada más empezar el proyecto.*

*Nuestra recomendación en todo momento será la de esperar a tomar esa decisión, un par de semanas, período de ajuste inicial de análisis de los procesos del departamento y una vez afinados y bien establecidos, será el momento de tomar una decisión más adecuada.*

*El resultado muy normal es que una vez racionalizados los procesos de atención al cliente, el tráfico de llamadas se pueda reducir al 50% y del equipo original que se iba a comprar se pase a comprar un equipo más adecuado y barato.*

En definitiva, no tomar la decisión de comprar la herramienta por mucha presión que nos pongan hasta que no tengamos perfectamente definidas y dimensionadas las necesidades de gestión de información.

- 3º. **Creación y mantenimiento de las bases de datos.** Una vez que hemos aceptado que la información de nuestros clientes es el activo más importante de la empresa, definido el perfil y el registro básico de la base de datos es el momento de crear y gestionar adecuadamente la información.

Lo primero es no asustarse sobre la escasez inicial de información con la que contamos, lo poco que realmente sabemos de los clientes, hay que entender que el proceso de adquisición de la misma es un proceso largo y que debe formar parte de la cultura de la empresa, que en cada contacto que se realice con un cliente se aproveche para ampliar y actualizar la información que se tiene sobre él, utilizando el diseño de registro que hemos definido anteriormente como herramienta para realizar la captura de la información de manera sistemática.

Una reflexión importante es el hecho de que, como media, las empresas sólo consiguen realizar transacciones económicas en un 2 o 3 % del total de contactos que mantienen con los clientes, lo que nos llevaría a la realidad de que estamos desperdiciando una enorme cantidad de esfuerzo que supone el 97 o 98% de los contactos restantes en los que no se produce transacción económica, pero se producen transacciones de información, cuya captura y gestión será fundamental para afinar las actividades siguientes, recuperando así además la enorme inversión comercial que las empresas realizan habitualmente.

La creación y mantenimiento de la base de datos corporativa debe realizarse mediante un mix de compra de información a los proveedores de bases de datos y alimentación continua por parte de todos los empleados de la empresa, lo que irá incrementando, profundizando, ampliando y actualizando la información de tal forma que la toma de decisiones de la empresa se pueda realizar con mayor conocimiento, reduciendo así el riesgo asociado.

La importancia de que la actualización de la información forme parte de la cultura de la empresa viene derivada de dos aspectos, el **primero** es el de profundizar en el conocimiento del cliente, lo que no se puede hacer en el primer contacto, sino que será en contactos sucesivos cuando se irá profundizando y consiguiendo información cada vez más delicada y cada vez más "confidencial", según se va incrementando la confianza con el cliente.

El **segundo** aspecto es el que se deriva de la desactualización de la información, que se acepta como referencia que un 20% de desactualización es ya un nivel inaceptable y las acciones de Marketing que se realicen en esa situación no serán normalmente rentables.

Pensemos que la **desactualización** de un registro significa, primero la **pérdida económica de la inversión** realizada para su construcción y en segundo lugar, el **coste relacionado con los impactos fallidos**.

*Un caso muy habitual es que el coste de captación de información para la construcción de un registro de cliente sea del orden de 1.500 euros, si bien la captura del cliente requerirá una inversión tanto mayor según el mercado esté más saturado y el nivel de competencia sea más intensivo.*

*Entonces la primera partida de pérdida por desactualización será la relativa al coste de captación, esto es en el caso que tomamos como ejemplo sería de 1.500 euros por cada registro desactualizado, lo que en una base de datos de 1.000 clientes, con un 20% de desactualización que es el punto de referencia, supondría una pérdida total de 300.000 euros, ¿qué empresa puede permitirse ese lujo?*

*Pero adicionalmente pensemos que en cada campaña de comunicación que realizamos, estamos desperdiciando el coste del impacto cada vez.*

*Imaginemos que trimestralmente enviamos un catálogo a la cartera de clientes con nuestra información de productos cuyo coste por impacto es de 3 euros, con el 20% de desactualización, significaría que estamos enviando a la basura directamente 200 impactos por cada envío, en el total del año serían 800 impactos que a 3 euros supondría 2.400 euros adicionales a los que deberíamos añadir el coste de oportunidad ya que si los impactos llegaran al cliente correcto, tendríamos la oportunidad de realizar la transacción económica.*

*Un índice de respuesta mínimo del 10% por campaña sería aceptable para una operación madura. Por otro lado, si tomamos como transacción media 1.000 euros, el coste de los ingresos perdidos por desactualización a lo largo del año sería de 80.000 euros (10% de los 800 impactos perdidos de 1.000 euros cada uno).*

*Consecuentemente la pérdida anual en la que incurre la empresa que hemos utilizado como ejemplo es de 382.400 euros, ésta puede ser una de las razones ocultas o desconocidas de muchas empresas por las cuáles sus resultados no son los deseados ni los esperados.*

El tiempo que las bases de datos tardan en llegar a ese nivel de desactualización, se acepta de forma general que las bases de particulares lo hacen en aproximadamente 9 a 12 meses, mientras que en el caso de las empresas, esta desactualización se produce en aproximadamente 6 meses.

Aquí es interesante reflexionar sobre el hecho de que algunas empresas llegan a hacer grandes esfuerzos en la generación de la base de datos pero un esfuerzo mínimo en su actualización, es una pena perder el enorme esfuerzo económico realizado cuando el mantenimiento de una base de datos, además de no ser cara si se hace forma continua y sistemática, es probablemente una de las inversiones más rentables que puede hacer la empresa pues eliminaría o cuando menos reduciría las pérdidas que hemos ilustrado.

Veamos de qué nivel de costes estamos hablando en el tema de actualización o mantenimiento de las bases de datos.

*Volviendo al ejemplo que hemos utilizado, pensemos que esos 1.000 clientes son empresas con lo que su período de desactualización hemos comentado que es de aproxima-*

damente 6 meses, lo cual significa que tenemos 6 meses para “barrer” la base de datos completa.

Si construimos una cultura en la empresa de importancia de la información, lo normal es que cuando menos el 50% de la base de clientes esté perfectamente actualizada con lo que sólo deberíamos actuar sobre el 50% restante para su actualización, es decir sobre 500 clientes.

Suponiendo que no hacemos ninguna acción especial para actualización, sino que sólo utilizamos el teléfono para su actualización, ello significaría que habría que contactar a los 500 clientes a lo largo del período de 6 meses, es decir unos 125 días de trabajo, o cual significa que habría que contactar con (500/125), es decir, aproximadamente 4 clientes al día.

Esta sería la inversión necesaria para mantener la base de datos actualizada, contactar con 4 clientes diariamente, si además aprovechamos el contacto para dinamizar o activar a clientes dormidos, incluso la acción de actualización puede ser enormemente rentable en sí misma.

#### 4º. Cautelas y prevenciones

Como hemos aceptado que nuestra base de datos es probablemente el activo más importante de la empresa, debemos tener el máximo de cautelas y prevenciones, desde su creación hasta su protección contra utilizaciones indeseadas por parte de terceros.

Empezando cronológicamente el proceso desde la creación de la base de datos, el primer aspecto que debemos considerar es la forma de captación y mantenimiento de la información, es fundamental respetar escrupulosamente todas las obligaciones que nos plantea la Ley de protección de datos (LOPD 15/1999), tanto en el sentido de cómo debe captarse, siempre con el consentimiento, en unos casos implícito y en otros explícito, del cliente y a continuación utilizarla según nos plantea la ley y preservarla contra el mal uso de terceros de la misma forma.

Incluso sería aconsejable ir todavía más lejos de lo que la ley nos impone, muy especialmente en cuanto a su utilización y a su custodia, si aún cumpliendo la ley, nuestra información es vulnerable y el mercado la conoce será muy difícil que nos faciliten la información que necesitamos y nuestra base de datos estará condenada a su obsolescencia natural.

Desde el punto de vista operativo es fundamental que su captura se realice con todo rigor, siguiendo unas reglas conocidas y aplicadas por todos, de tal forma que la misma información sea capturada, si es posible, solo por una única persona y si hay varias personas que capturan la misma información que la capturen de la misma forma, siguiendo las mismas reglas, de tal manera que puedan evitarse las duplicidades.

*Ejemplos habituales de duplicidades en la captura de la información suelen producirse en la captura de nombres compuestos, mientras que unos escriben todo el nombre completo, otros escriben uno de los nombres y la inicial del otro, las dos iniciales, etc.*

*Cuando algún dato no cabe mientras unos deciden resumirlo con su mejor criterio, otros escriben y cortan donde se les acaba el espacio, etc.*

*En el caso de direcciones unos las escriben completas y otros obvian el piso, o la letra, etc.*

*En el caso de empresas unos escriben el nombre de la empresa y otros el nombre comercial, etc.*

Estos son ejemplos habituales que producen duplicidades en las bases de datos, de tal forma que podemos llegar a pensar que tenemos más clientes o prospectos de los que realmente tenemos con el consiguiente error de cálculo en los potenciales de negocio y en los dimensionamientos de estructura en todas las funciones de la empresa con el consiguiente incremento de costes y reducción de beneficios.

También, cuando se realiza una campaña, si tenemos duplicidades en nuestra base de datos, al mismo cliente le impactaremos varias veces, de tal forma que incrementamos de forma dramática e innecesaria los costes de la campaña.

*Imaginemos que tenemos un 20% de duplicidades, pues el coste de la campaña será casi un 20% más de lo que debería ser, con la correspondiente reducción de beneficios.*

Por otro lado, reduciremos los ingresos o resultados en general de la campaña en un porcentaje equivalente al porcentaje de las duplicidades multiplicado por el porcentaje de respuesta si la base de datos estuviera sin ellas.

*Imaginemos que las campañas de contacto con nuestros clientes deberían tener un 10% de respuesta si no hubiera duplicidades y tenemos ese 20% de duplicidades, entonces la respuesta neta se habrá reducido en 2 puntos porcentuales, de tal forma que si realizamos 1.000 impactos, el número de clientes que responden se habrá reducido de 100 a 80, si además el resultado de esta acción tuviera como final una transacción media de 3.000 euros, la pérdida de ingresos por este concepto se habrá reducido en 60.000 euros.*

Además debemos considerar el coste de imagen, pues si al mismo cliente le impactamos varias veces para decirle u ofrecerle lo mismo, sin orden ni concierto, es posible que el cliente piense que nuestra operación no está controlada y como consecuencia pierda su confianza en nosotros y además se lo cuente a terceros, algo bastante habitual y cuyo efecto en cascada puede llegar a ser espectacular muy especialmente con la utilización intensiva de Internet.

Hemos comentado al principio de la importancia de preservar la información del mal uso de terceros, para no incurrir en problemas legales, pero además debemos también preservarla de la posible utilización de nuestros competidores.

Es más habitual de lo que muchas veces pensamos, la existencia de desaprensivos o realmente delincuentes, que trafican con la información que las empresas ponen en sus manos, basadas en su buena fe y ellos se aprovechan traficando con esa información para su propio provecho, vendiendo esta información a terceros y en algunos casos a precio de oro a nuestra competencia.

Se recomienda siempre que se mantengan varios niveles de seguridad:

- Realizar los backups necesarios para evitar los sustos desagradables del mal funcionamiento técnico de los equipos.
- Guardar toda la información con el mayor nivel de seguridad posible, incluso utilizando cámaras acorazadas cuando así lo entendamos conveniente por la criticidad de la información.

- Evitar el acceso de terceros, en los que no se tiene la confianza plena, a la información o si no queda más remedio que accedan bajo custodia
- Incluir direcciones de control que nos permitan en todo momento detectar de forma inmediata la utilización no autorizada de nuestra base de datos.

Superada esta etapa en la que hemos establecido los pilares para la creación y gestión de la información de nuestra cartera de clientes, llega el momento de establecer ese contacto seductor para él, gracias al conocimiento que tenemos acerca de sus preferencias, lo que analizaremos en la etapa siguiente.

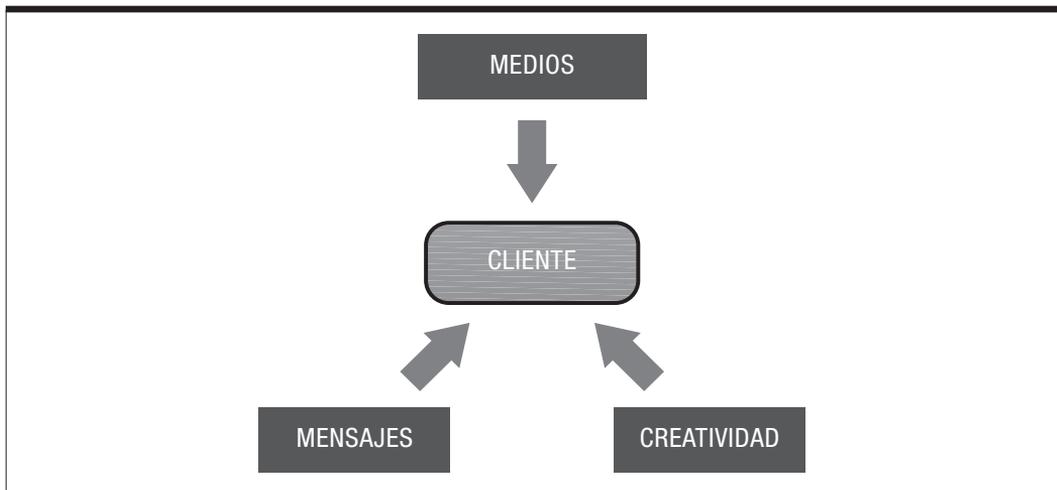
## 2. ETAPA DE CONQUISTA

Esta es la etapa donde la comunicación es la clave, ya sabemos como tiene que ser nuestro cliente y dónde encontrarle, el objetivo ahora es cómo acercarnos a él, de tal forma que perciba que para nosotros él es único y exclusivo y le tratamos como tal, aunque no lo sea ya que tendremos muchos más clientes, pero a todos los tenemos que hacer sentir de esa manera que, aún sabiendo y deseando que tengamos muchos más clientes pues será su garantía de que vamos a seguir dándole servicio a precios razonables, él se sienta tratado como único y exclusivo.

Éste es el secreto del éxito de la personalización, que hemos ido construyendo a partir de la captura y gestión de la información.

Para conseguir el objetivo de aproximación directa y personalizada tendremos que manejar los **tres elementos básicos de la comunicación**, el/los **medios** que vamos a utilizar para aproximarnos al cliente, con qué **mensaje/s** el contacto tendrá atractivo para él y cuál será la forma más atractiva para comunicárselo, es decir cómo deberá ser la **creatividad** que debemos preparar.

FIGURA 19. Mix de comunicación



Es importante en este punto reflexionar también sobre la gran cantidad de información que todos recibimos y como consecuencia, cada vez más comunicaciones de la que recibimos van direc-

tamente a la papelera, de aquí la importancia de que exista un objetivo claro y concreto en la comunicación, que haya una razón y si no la hay, no perdamos nuestro tiempo ni el de nuestro cliente, ya que el resultado será la pérdida de interés por parte del cliente y consecuentemente el despilfarro económico de nuestros esfuerzos innecesarios.

*Pensemos cuántas cartas recibimos que van a la basura sin abrirse, cuántas llamadas telefónicas con el único resultado del malestar por la intrusión o cuántos e-mails que ni siquiera se abren pero que crean disgusto por la pérdida de tiempo y cuántos comentarios sobre lo pesadas que son ciertas personas o empresas, que parece que no se enteran.*

Hay que ganarse día a día el prestigio ante el cliente y para ello hay que enviar la comunicación cuando hay algo que decir y además decirlo de forma clara y concreta con el número de piezas adecuadas y sin abrumar.

Además el que exista un objetivo claro y concreto nos permitirá medir perfectamente y con toda precisión los resultados que obtenemos como consecuencia de los contactos que establecemos.

Con el objetivo claramente establecido podremos confeccionar los **mensajes de la comunicación**, de forma clara y concreta para conseguir que el interés del cliente se alinee y sincronice con el objetivo de la comunicación.

Tomando como referencia al cliente, que debe ser siempre el eje en torno al cual deben girar todas nuestras acciones, y el producto o servicio que queremos que conozca y/o adquiera, debemos crear los mensajes cumpliendo con las dos leyes fundamentales de la comunicación personalizada:

- **Regla KISS** (keep it simple stupid): es decir que no se puede dar nada por sentado ni sabido, es importante entender que nosotros somos los emisores y no los receptores del mensaje, de tal forma que la comunicación la tenemos que preparar en función del tipo de receptor al que le enviamos el mensaje.

*Por ejemplo, si la comunicación va dirigida a un colectivo con una sólida formación técnica del tema, los mensajes tendrán que redactarse en lenguaje técnico, si por el contrario los receptores son personas que no tienen esa formación técnica, el lenguaje tendrá que ser más próximo y coloquial, evitando tecnicismos innecesarios.*

En cualquier caso **el mensaje** debe ser **personal y amable** a la vez que **fluido y conciso**, aunque pueda ser tan **amplio** como sea necesario, para transmitir los mensajes que hemos establecido como objetivo.

La forma de presentación del mensaje deberá ser una **mezcla de texto e imagen coherente**, donde el texto debe ser el complemento de la imagen y siempre siendo fácil de leer, con párrafos no excesivamente largos, y con la puntuación adecuada para darle sentido y fluidez, con diferentes caracteres tipográficos, colores, etc., con un máximo de seis líneas por párrafo, confeccionando un texto digerible para el receptor.

Un consejo sería que, ante la duda, antes de lanzar la comunicación masiva, se diera el boceto a una serie de lectores que tengan el perfil del público objetivo, haciendo caso de sus comentarios, sin buscar excusas que los justifiquen, es importante que el creativo o el creador del mensaje se despoje de su ego y entienda que la creatividad del mensaje tiene un objetivo claro de negocio, y no el meramente estético, de tal forma que cuando exista un conflicto entre estética y eficacia, debemos pronunciarnos a favor de la eficacia.

- La segunda regla es la **regla AIDA**, un acrónimo construido con el comienzo de las palabras: **A**tención, **I**nterés, **D**eseo y **A**cción, de tal forma que los mensajes deben estar creados para captar la atención, despertar el interés, provocar el deseo e impulsar a la acción.

Esta segunda regla concluye con impulsar a la acción, de tal forma que refuerza la necesidad, que ya hemos anticipado, sobre el establecimiento claro y concreto de los objetivos, ya que si los objetivos no están muy claros, ¿a qué tipo de acción vamos a impulsar?

Este suele ser un error importante que se encuentra en muchas campañas, el que existan muchos objetivos, algunos incompatibles con otros, para una misma acción y en otras que el objetivo no esté claramente definido, y esto es fundamental para que el creativo oriente sus esfuerzos y sus conocimientos.

Una vez establecidos los objetivos y como consecuencia los mensajes y por fin la creatividad, el siguiente paso será la selección del medio a través del cual se puede llegar de la forma más eficiente y adecuada para el cliente.

FIGURA 20. Proceso de la creatividad



En el proceso de la creatividad, en el último paso incluimos la necesidad de considerar también los medios disponibles para hacer circular el mensaje, de tal forma que una vez más vemos la necesidad de considerar todos los diferentes aspectos antes de tomar la decisión final de la acción de Marketing, hay que evitar tomar decisiones aisladas, sin considerar todos los aspectos y diferentes posibilidades.

Con respecto a las posibilidades, esto es los medios que tenemos disponibles para llegar a los clientes son múltiples, pudiendo establecer una clasificación entre medios impresos y no impresos.

Entre los **medios impresos** podemos destacar los siguientes:

- Buzoneo.
- Anuncio en prensa con respuesta directa.
- Inserciones.
- Encartes.
- Bus mailing.
- Mailing.
- Catálogo.
- Magalog.

La lista de **medios no impresos** más destacables son los siguientes:

- Teléfono (telemarketing).
- Radio.
- Televisión (televenta).
- Video text (minitel).
- Teletexto.
- Fax.
- Kioscos y expositores.
- Internet (Comercio electrónico).
- Dispositivos móviles (PDA's, Teléfonos móviles, etc.).

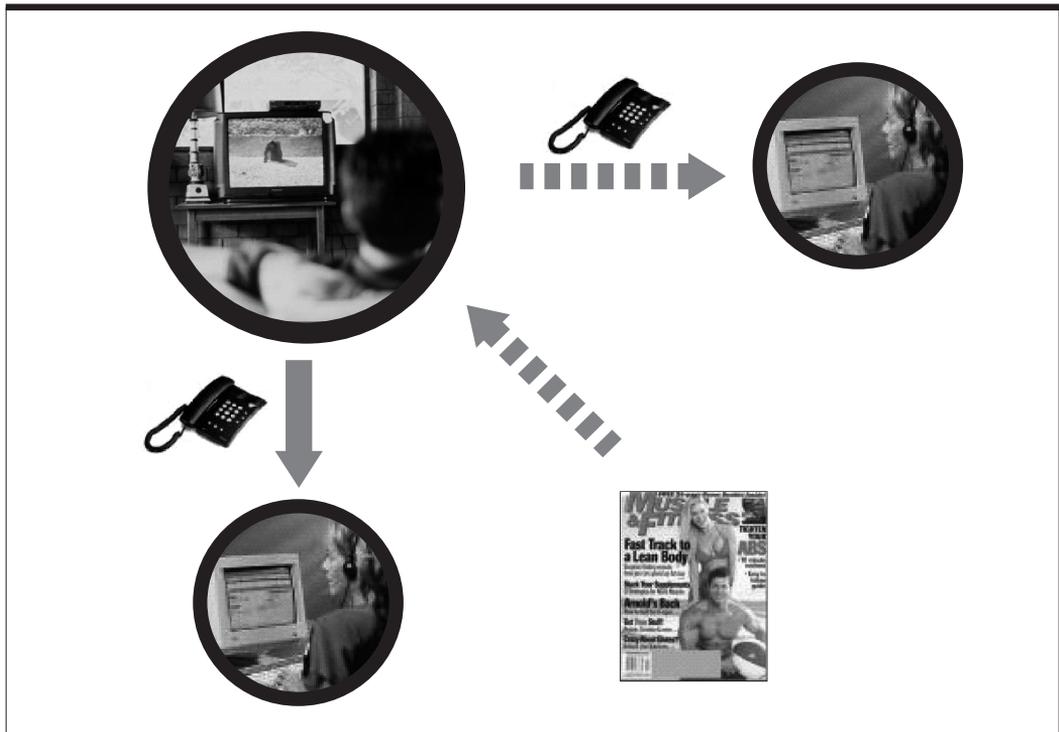
Esta amplia lista de medios es la que tenemos a nuestra disposición para poder contactar con nuestros clientes, pero ni todos valen para lo mismo ni todos tienen el mismo nivel de eficiencia para la misma acción y por supuesto los costes asociados a cada uno pueden variar de forma dramática.

Es importante que la selección de los medios esté orientada por la información de posibilidades de contacto con cada uno de nuestros clientes que tenemos en nuestra base de datos, dejando a un lado las modas y sólo siguiendo las tendencias si estamos convencidos de su bondad en nuestro caso en particular y con nuestros clientes.

Un consejo general es la utilización complementaria de varios medios, de tal forma que podamos optimizar costes, incrementando los niveles de eficacia.

Un ejemplo típico de utilización sinérgica de medios y canales lo ilustramos en la *figura 21*, donde el medio principal es la Televisión que se ve soportada por el teléfono en primera instancia y por información escrita en un catálogo que le anticipa o recuerda lo que va a ver o ha visto en televisión.

FIGURA 21. Utilización sinérgica de medios

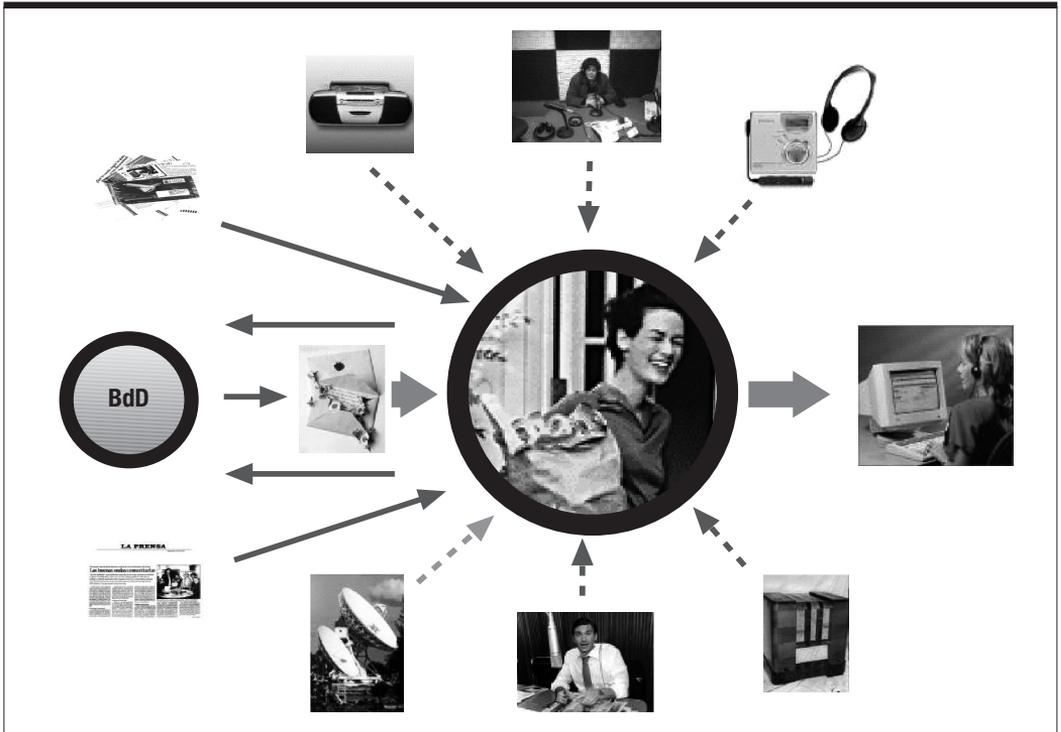


El hecho de utilizar complementariamente medios impresos (catálogo) y no impresos (televisión) se deriva del hecho de que la televisión es un medio de **venta por impulso** y lo que se pretende con el catálogo es el **refuerzo** al ser un **medio reflexivo**, de tal forma que si lo ha recibido previamente, un cliente indeciso lo ha podido meditar y cuando ve el impacto en televisión, la reacción suele ser automática con lo que el nivel de respuesta se incrementa.

De la misma manera, si un cliente se ha sentido atraído por un spot de televisión, pero su indecisión le ha impedido reaccionar a tiempo, si luego le llega el catálogo, este cliente puede ser repescado y consecuentemente el resultado suele mejorar que si se utilizara sólo un medio, en este caso la televisión que hemos tratado como medio principal.

Otra situación de utilización complementaria de medios es el que vemos en la *figura 22* donde se mezclan medios masivos con medios personalizados.

FIGURA 22. Utilización complementaria de medios



En este caso, los medios de comunicación no personalizada o comunicación masiva, tales como la radio o la televisión tienen como objetivo **crear predisposición** en el cliente para que sea más receptivo cuando reciba el impacto a través de bus mailing o periódico con anuncio de respuesta directa para **pedirle al cliente sus datos** a través de medios, relativamente baratos, de tal forma que la información de los clientes cuya respuesta ha sido afirmativa se incorpora a la base de datos que luego pasará a utilizarse en la lista de la campaña que se realizará mediante mailing, cuyo coste será superior, para conseguir **que el cliente compre lo que se le ofrece**.

En este caso, **el medio principal** de venta es el **mailing** y todos los demás tienen como objetivo apoyarle a éste para conseguir incrementar la respuesta positiva, con unos costes inferiores a lo que supondría realizar todas las acciones de comunicación con el mismo medio, en este caso, el mailing.

En ambos casos, el **teléfono** se ha utilizado como medio de **interfase** con el cliente para completar la transacción.

En definitiva, podemos afirmar que cada medio es especialmente eficiente para determinadas acciones y en los cuadros siguientes vamos a describir de forma simplificada los diferentes medios, indicando los siguientes aspectos:

- ❖ **Definición:** indicando brevemente en qué consiste la acción de comunicación o cuáles son las características del medio.

- ⇨ **Objetivo principal:** estableciendo cuál es el objetivo para el cuál el medio es más adecuado.
- ⇨ **Ventajas** que representa el medio para la realización de las campañas.
- ⇨ **Inconvenientes** o dificultades para la utilización eficiente del medio.
- ⇨ **Componentes típicos**, donde además se hace hincapié en la forma o herramienta que se puede utilizar para incrementar el nivel de respuesta y controlar los resultados de la acción de comunicación.

Comenzaremos con los medios impresos, sobre los que se tiene, en general más experiencia, y a continuación seguiremos con los medios no impresos, terminando con los medios electrónicos.

## CUADRO 2. Buzoneo

Definición	Reparto del mensaje escrito en buzones, parabrisas, a transeúntes, etc.
<b>OBJETIVO</b>	<b>GENERAR TRÁFICO HACIA PUNTOS DE VENTA “PRÓXIMOS” O DENTRO DE SU ENTORNO DE INFLUENCIA.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa pocos requisitos técnicos.</li> <li>• Se suele realizar muy rápidamente.</li> <li>• Tiene mucha flexibilidad.</li> <li>• El reparto es inmediato.</li> <li>• La entrega se hace en fecha exacta.</li> <li>• Es muy barato.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ratio de respuesta suele ser bajo.</li> <li>• Es difícil encontrar una organización con cobertura suficiente.</li> <li>• Existen fuertes impedimentos para llegar a los buzones.</li> <li>• La definición del territorio donde la acción puede ser rentable suele ser difícil.</li> </ul>
Componentes típicos	Una octavilla con el mensaje, <b>se debe incorporar algún incentivo para incrementar y controlar la respuesta</b>

**CUADRO 3. Anuncio en prensa**

Definición	Anuncio con cupón de respuesta incorporado en la propia publicación
<b>OBJETIVO</b>	<b>OBTENCIÓN DE DIRECCIONES PARA INCORPORAR A OTRAS CAMPAÑAS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede escoger fecha.</li> <li>• Se puede reiterar con una determinada cadencia.</li> <li>• Se aprovecha la tirada del medio, en teoría, la cantidad y perfil.</li> <li>• Es eficaz para la creación de listas.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revista debe tener tirada suficiente.</li> <li>• El perfil real del lector puede variar respecto al que piensa el editor.</li> <li>• El número de impactos se conoce a posteriori.</li> <li>• La respuesta en venta no es demasiado buena.</li> <li>• Admite en general producto de bajo precio.</li> <li>• Suele generar más morosidad y devoluciones que otros medios.</li> </ul>
Componentes típicos	<b>El anuncio con el cupón de respuesta, debe incorporar algún incentivo o la venta de un producto gancho y afín para incrementar y controlar la respuesta.</b>

**CUADRO 4. Encartes**

Definición	Anuncio con cupón de respuesta o indicaciones específicas diferenciado de la publicación.
<b>OBJETIVO</b>	<b>PROMOCIÓN DE PRODUCTOS DE INTERÉS GENERAL, NO NECESARIAMENTE DE BAJO COSTE.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede escoger fecha.</li> <li>• Se puede reiterar con una determinada cadencia.</li> <li>• Se aprovecha la tirada del medio, en teoría, la cantidad y perfil.</li> <li>• Suele captar rápidamente al interesado.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de test puede ser difícil en algunas publicaciones.</li> <li>• El perfil real del lector puede variar respecto al que piensa el editor.</li> <li>• Puede perderse si no está cosido.</li> <li>• No es un medio vendedor.</li> </ul>
Componentes típicos	Díptico de cierta calidad, de tamaño algo superior a la mitad de la publicación, cosido o no <b>se debe incorporar algún incentivo para incrementar y controlar la respuesta.</b>

**CUADRO 5. Inserciones**

Definición	Introducción del mensaje en la paquetería, facturación y diversos envíos que se lanzan rutinariamente a los clientes o ciertos colectivos.
<b>OBJETIVO</b>	<b>OBTENER VENTAS REPETITIVAS Y COMENZAR EL PROCESO DE FIDELIZACIÓN A PARTIR DE LA REPETICIÓN.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ahorra franqueo y ciertos componentes.</li> <li>• Se lanza sobre un colectivo cautivo.</li> <li>• La disposición del cliente suele ser positiva cuando lo recibe.</li> <li>• Pueden aprovecharse componentes ya pagados.</li> <li>• Permite aplicación de técnicas de “merchandising”.</li> <li>• Su rendimiento económico suele ser muy bueno.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su aplicación debe ser restringida a ofertas especiales o exclusivas.</li> <li>• Un ejemplo típico puede ser el “Welcome pack”.</li> </ul>
Componentes típicos	Un mensaje o un díptico o un catálogo, dependiendo del medio de envío <b>la respuesta se controla a través de los pedidos.</b>

**CUADRO 6. Bus Mailing**

Definición	Envío de diferentes mensajes de distintas empresas en un modelo estándar de tarjetas de 15 cm x 11 cm, con cupón de respuesta en el anverso componiendo un envío conjunto.
<b>OBJETIVO</b>	<b>OBTENER DIRECCIONES PARA INCORPORAR A OTRAS CAMPAÑAS</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consiguen economías de escala por compartición de costes de dirección, manipulación y franqueo.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mensaje puede quedar oculto entre el conjunto.</li> <li>• El tamaño de la tarjeta reduce posibilidades para la exposición del mensaje.</li> </ul>
Componentes típicos	La tarjeta y el sobre, <b>la respuesta se controla a través de los contactos que deben venir codificados y debería estimularse con algún incentivo, normalmente cupón de descuento.</b>

**CUADRO 7. Mailing**

Definición	Envío del mensaje en formato típico de catálogo a través de correos o entidad equivalente
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE EN VENTA IMPULSIVA, AUNQUE TAMBIÉN SE UTILIZA EN ESTRATEGIAS “PULL” PARA PRODUCTOS O SERVICIOS CAROS O SOFISTICADOS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede definir con toda precisión el número de impactos.</li> <li>• Tiene una cobertura tan amplia como se desee.</li> <li>• Permite la realización de todo tipo de test con facilidad.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que asegurar la calidad de las bases de datos.</li> <li>• Correos no garantiza la entrega en tiempo.</li> <li>• Es realmente eficaz en venta de un sólo producto.</li> </ul>
Componentes típicos	Sobres de envío y respuesta, cupón de respuesta, carta de presentación y folleto explicativo, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos que deben venir codificados para saber la respuesta de cada segmento de base de datos y debería estimularse con algún incentivo.</b>

**CUADRO 8. Catálogo**

Definición	Envío del mensaje en formato de revista con oferta amplia, normalmente estructurada por familias de productos que puede ser Novedoso, Especializado o Universal.
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE EN VENTA REFLEXIVA.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra fácilmente en hogares y empresas.</li> <li>• Se puede definir con toda la precisión el número de impactos.</li> <li>• Tiene una cobertura tan amplia como se desee, llegando a zonas con pocas alternativas de puntos de venta.</li> <li>• Permite la realización de todo tipo de tests continuos.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que asegurar la calidad de las bases de datos.</li> <li>• Correos no garantiza la entrega en tiempo.</li> <li>• No es barato y técnicamente algo complejo.</li> <li>• Precisa un Marketing Intelligence exhaustivo especial conocimiento de la competencia.</li> </ul>
Componentes típicos	Bolsa funda de plástico, cobertor y catálogo con carta de presentación y varios cupones de pedidos incluidos, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos que deben venir codificados para saber la respuesta de cada segmento de base de datos y debería estimularse con múltiples incentivos, en función de objetivos.</b>

**CUADRO 9. Magalog**

Definición	Evolución del catálogo, componiendo una auténtica revista cuyos artículos soportan la venta de los productos.
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE EN VENTA REFLEXIVA.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra fácilmente en hogares y empresas y se mantiene en el tiempo.</li> <li>• Se puede definir con toda la precisión el número de impactos.</li> <li>• Tiene una cobertura tan amplia como se desee, llegando a zonas con pocas alternativas de puntos de venta.</li> <li>• Permite la realización de todo tipo de tests continuos.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que asegurar la calidad de las bases de datos.</li> <li>• Correos no garantiza la entrega en tiempo.</li> <li>• No es barato y técnicamente complejo.</li> <li>• Precisa un Marketing Intelligence exhaustivo y especial conocimiento de la competencia.</li> </ul>
Componentes típicos	Bolsa funda de plástico, cobertor y catálogo con carta de presentación y varios cupones de pedidos incluidos, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos que deben venir codificados para saber la respuesta de cada segmento de base de datos y debería estimularse con incentivos por producto.</b>

**CUADRO 10. Radio**

Definición	Presentación del mensaje a través de cuñas radiofónicas o programas de larga duración a través de las cadenas de radio.
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE PARA GENERAR TRÁFICO HACIA LOS PUNTOS DE VENTA.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio es relativamente barato.</li> <li>• Es flexible y da muchas posibilidades de repetición.</li> <li>• Se aprovecha la audiencia del programa e incluso del locutor y de los contertulio, de forma espontánea.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados desde la perspectiva de venta suelen ser escasos.</li> <li>• El perfil de la audiencia no se puede afinar.</li> <li>• Requiere mucha repetición antes de empezar a dar resultados y continuidad para mantenerlos.</li> <li>• Requiere un SAC excelente.</li> </ul>
Componentes típicos	La cuña o el programa, <b>la respuesta se controla a través de incentivos temporales que a su vez actúan de catalizadores.</b>

**CUADRO 11. Televisión**

Definición	Presentación del mensaje en un anuncio de corta duración y respuesta directa, a través de microespacios denominados tele-tienda con tres productos o espacios de larga duración denominados infomerciales, a través de cadenas de TV, que pueden llegar a ser exclusivas de venta (home shopping stations).
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE VENDEDOR IMPULSIVO</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprovecha la audiencia del programa.</li> <li>• Se puede aprovechar al presentador del programa como prescriptor.</li> <li>• Puede tener enorme difusión instantánea.</li> <li>• Es un medio con mucha credibilidad para ciertas audiencias.</li> <li>• Es un excelente punto de partida para crear bases de datos.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El medio es caro, aunque puede ser muy rentable.</li> <li>• Técnicamente es un medio complejo.</li> <li>• Las cadenas pueden dificultar la correcta planificación.</li> <li>• Requiere un SAC excelente.</li> </ul>
Componentes típicos	El anuncio o programa, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos y debe acompañarse de la creación de un club de compra que permita complementarse con medios reflexivos.</b>

**CUADRO 12. Teléfono**

Definición	Lanzamiento del mensaje directo a través de llamadas telefónicas.
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES EXCELENTE PARA COMPLEMENTAR A OTROS MEDIOS Y ACTUALIZAR Y DINAMIZAR CAMPAÑAS, EN VENTA HAN DISMINUIDO SUS RESULTADOS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es eminentemente pro-activo, captando al cliente o prospecto.</li> <li>• Es ideal para campañas rápidas y agresivas.</li> <li>• Parte de bases de datos concretas, pudiendo determinar el número de impacto diarios.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere personal muy seleccionado y entrenado.</li> <li>• Los argumentarios bien diseñados suelen ser difíciles.</li> <li>• Es un medio que puede contar con fuerte rechazo al ser muy intrusivo, si se realiza indiscriminadamente.</li> <li>• Requiere un sistema tecnológico sofisticado.</li> </ul>
Componentes típicos	Personas, tecnología de información y argumentarios, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos o del objetivo establecido.</b>

**CUADRO 13. Videotext**

Definición	Lanzamiento del mensaje a través de la red de comunicaciones correspondiente.
<b>OBJETIVO</b>	<b>VENTA DE PRODUCTOS POR IMPULSO Y PARA PROVEER CIERTA INFORMACIÓN.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio 24/7/365.</li> <li>• El servicio puede ser desatendido y con el proceso de fulfillment.</li> <li>• El público es "cautivo".</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La audiencia puede ser limitada.</li> <li>• El número de instalaciones es reducido aunque hay excepciones.</li> <li>• Medio reemplazado por Internet que contó con poco éxito excepto en Francia.</li> <li>• Las posibilidades de presentación de ciertos productos puede ser escasa.</li> </ul>
Componentes típicos	Las imágenes y mensajes, los equipos emisores, las líneas y los equipos receptores, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos a los que se puede acompañar de incentivo como catalizador.</b>

**CUADRO 14. Teletexto**

Definición	Lanzamiento del mensaje a través de la red de comunicaciones correspondiente.
<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIO DE INFORMACIÓN GENERAL Y VENTA DE CIERTOS SERVICIOS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio 24/7/365.</li> <li>• El público es "cautivo".</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La audiencia puede ser limitada.</li> <li>• Cuenta con relativa poca credibilidad.</li> <li>• Las posibilidades de presentación de ciertos productos puede ser escasa.</li> </ul>
Componentes típicos	Las imágenes y mensajes, los equipos emisores, las líneas y los equipos receptores, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos a los que se puede acompañar de incentivo como catalizador.</b>

**CUADRO 15. Fax**

Definición	El mensaje se envía a través del fax.
<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIO DE INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS VINCULADOS A LA EMPRESA Y DE PROXIMIDAD O PROMOCIONES A LOS EMPLEADOS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicamente es muy simple.</li> <li>• Accede fácil a la empresa.</li> <li>• Dar ciertos resultados en promoción de servicios de proximidad y ciertas promociones a empleados.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El posible cliente no suele ser el receptor directo.</li> <li>• Su respuesta de venta suele ser escasa.</li> <li>• Es difícil de conocer su rendimiento.</li> <li>• Puede tener problemas legales.</li> <li>• Le queda poco tiempo de vida.</li> </ul>
Componentes típicos	El mensaje, el fax y la línea telefónica, <b>la respuesta es muy difícil de controlar, salvo en el caso B2B.</b>

**CUADRO 16. Kioscos y expositores**

Definición	Presentación de la oferta completa en espacios reducidos específicos colocados en los lugares por donde circula nuestro público objetivo.
<b>OBJETIVO</b>	<b>FACILITAR LA VENTA DE TODA LA GAMA DE PRODUCTOS EN ESPACIOS REDUCIDOS.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede colocar cerca del público objetivo.</li> <li>• Se puede presentar una oferta tan amplia como se desee.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere un mantenimiento y una logística importante.</li> <li>• El servicio de atención al cliente debe ser especialmente eficaz.</li> </ul>
Componentes típicos	Kiosco, expositor, folletos, catálogos y buzón y/o sistema telefónico, <b>la respuesta se controla a través de los pedidos.</b>

**CUADRO 17. Internet**

Definición	La oferta aparece en el website correspondiente.
<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIO DE INFORMACIÓN EXCELENTE Y DE VENTA REACTIVA HASTA QUE SE LLEGA A LA FASE DE PERMISSION MARKETING.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene alcance global y servicio 24/7/365.</li> <li>• Es perfecto para operación desatendida, con el ciclo completo de fulfillment.</li> <li>• Le llegan gran cantidad de visitas si está bien comunicado.</li> <li>• Técnicamente no es demasiado complejo aunque requiere ciertos mínimos.</li> <li>• Cada vez hay más navegantes.</li> <li>• En B2B se está convirtiendo en el estándar.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe relación biunívoca rígida entre máquina e internauta.</li> <li>• Presenta la gran dificultad de mezclar la reactividad del medio con su interactividad.</li> <li>• Pueden producirse graves errores en la definición del navegante salvo que éste se haya registrado correctamente.</li> <li>• La página debe ser dinámica, personalizable y de fácil y rápida descarga.</li> <li>• Todavía requiere fuerte soporte telefónico.</li> <li>• El SAC tiene que ser excelente y la logística es compleja.</li> </ul>
Componentes típicos	La página web con su infraestructura, <b>la respuesta es fácil de medir a través de contadores.</b>

**CUADRO 18. Dispositivos móviles**

Definición	La oferta aparece en la pantalla del dispositivo móvil (teléfono, PDA, etc.).
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES UN MEDIO DE INFORMACIÓN EXCELENTE Y PUEDE SER DE VENTA IMPULSIVA.</b>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene alcance global y servicio 24/7/365.</li> <li>• Avisa en el momento en que el cliente recibe el mensaje.</li> <li>• Es barato en general.</li> <li>• Su poder de convocatoria es increíble especialmente entre ciertos colectivos.</li> <li>• Su credibilidad es muy grande.</li> <li>• Excelente en retención y fidelización, con un poder de prescripción altísimo.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pantalla es demasiado pequeña para presentar una buena imagen por lo que requiere mensajes muy concretos.</li> <li>• El SAC tiene que ser excelente y la logística puede ser compleja.</li> <li>• Necesita una segmentación muy precisa.</li> <li>• Resultados escasos en captación y problemas legales.</li> </ul>
Componentes típicos	Los mensajes, los dispositivos de emisión y recepción y la red, <b>la respuesta es todavía difícil de medir, si bien pueden utilizarse ciertos incentivos como medio de control.</b>

Una vez realizado el repaso general de los medios más populares que podemos utilizar para contactar con los clientes dentro del contexto del Marketing relacional donde unos son impulsivos, otros reflexivos, unos permiten la personalización, mientras otros facilitan la aproximación masiva y es factible y recomendable su utilización complementaria para conseguir mejores resultados.

En cualquier caso es fundamental mantener siempre uno de los medios como **el principal**, teniendo que actuar el resto como **complemento** del principal para su **reactivación**.

Como final de este repaso y una vez realizadas las consideraciones correspondientes, vamos a resumir en el cuadro 19 la aplicación más adecuada para cada uno de los medios, de tal forma que el lector pueda tenerlo como referencia.

**CUADRO 19. Resumen de aplicación por medio**

MEDIO	APLICACIÓN ÓPTIMA
<b>Buzoneo</b>	Generar tráfico hacia puntos de venta "próximos" o dentro de su entorno de influencia.
<b>Anuncio en prensa</b>	Obtención de direcciones para incorporar a otras campañas.
<b>Inserciones</b>	Obtener ventas repetitivas y comenzar el proceso de fidelización a partir de la repetición.
<b>Encartes</b>	Promoción de productos de interés general, no necesariamente de bajo coste.
<b>Bus mailing</b>	Obtener direcciones para incorporar a otras campañas
<b>Mailing</b>	Es excelente en venta impulsiva, aunque también se utiliza en estrategias "pull" para productos o servicios caros o sofisticados.
<b>Catálogo</b>	Es excelente en venta reflexiva.
<b>Magalog</b>	Es excelente en venta reflexiva.
<b>Teléfono</b>	Es excelente para complementara otros medios y actualizar y dinamizar campañas, en venta han disminuído sus resultados
<b>Radio</b>	Es excelente para generar tráfico hacia los puntos de venta.
<b>Televisión</b>	Es excelente vendedor impulsivo.
<b>Videotext</b>	Venta de productos por impulso y para proveer cierta información.
<b>Teletexto</b>	Medio de información general y venta de ciertos servicios.
<b>Fax</b>	Medio de información de productos y servicios vinculados a la empresa y de proximidad o promociones a los empleados.
<b>Expositores/kioscos</b>	Facilitar la venta de toda la gama de productos en espacios reducidos.
<b>Internet</b>	Medio de información excelente y de venta reactiva hasta que se llega a la fase de permision marketing.
<b>Dispositivos móviles</b>	Es un medio de información excelente y puede ser de venta impulsiva.

Como complemento al análisis realizado sobre los diferentes medios, a continuación vamos a ver uno de los mejores ejemplos de comunicación personalizada que hemos visto, una carta donde podemos ver la mezcla ponderada del objetivo, el mensaje y el medio.

En la *figura 23* reproducimos la carta preparada para una acción de comunicación realizada por una tienda de ropa de moda para mujer en la que podemos ver la auténtica dimensión de la personalización.

Este tipo de comunicación donde se presenta la **solución a un problema** (regalo), **a quien lo recibe** (el marido), **para un evento** importante (cumpleaños de su esposa), con la **selección de algo especial** (la chaqueta que hace juego), se convierte en un arma increíble de conquista del cliente, quien como agradecimiento se convertirá en un gran aliado.

FIGURA 23. Comunicación personalizada en entorno B2C

Bogotá, Enero 28, 00

Sr.D. Rafael Jaramillo R.

Cra. 47ª, N°. 184-25

Bogotá

Estimado sr. Jaramillo:

Me complace en recordarle que el cumpleaños de su esposa Margarita es dentro de 3 semanas, el próximo 27 de febrero y tenemos el mejor regalo para ella.

Como Vd. sabe, le encanta la ropa de Escada y justamente nos llegó una bella chaqueta azul, (el color preferido de su esposa), de talla 8, su talla, que le combina con el traje vino tinto que adquirió el pasado Diciembre.

El precio de la chaqueta es de \$600.00, pero se la ofrecemos, en este evento especial, por \$450.00.

Si lo desea puedo envolver la chaqueta para regalo y enviársela la semana próxima para que pueda tenerla con anticipación, o bien, si lo prefiere, puedo reservarla para que Vd. la retire.

Por favor llámeme dentro de las próximas cuarenta y ocho horas para hacerme saber que prefiere.

Es un placer atenderlo y esperamos tener prontas noticias tuyas

Atentamente

María A. Zapata



María A. Zapata

Gerente

Cra. 24 N°. 43-45, 16451 Sta. Fe de Bogotá; Phone: 571-268-2743; e-mail: escada@colomsat.net.co

Esta alianza ayudará a conseguir más información lo que facilitará aproximarnos cada vez con más precisión, generando mayor satisfacción, hasta el punto de que el cliente se convertirá en el principal vendedor de la empresa generando valor a nivel personal y por influencia en el mercado.

Esto es una excelente continuidad del proceso que comenzó en la etapa de selección donde hemos capturado, almacenado y analizado la información que nos ha permitido este nivel de personalización y que debe perfeccionarse en la siguiente etapa, la de vinculación, en un proceso circular de realimentación continua.

Como vemos en este ejemplo, para comunicarse adecuadamente con los clientes no es necesario invertir grandes fortunas, ni ser una gran empresa con herramientas muy caras, produciendo un tipo de comunicación muy sofisticada, sino que lo **fundamental es tener cultura de captura y utilización de información**, reconociéndola como la base para poder aproximarse y servir cada vez mejor al cliente, produciéndole cada vez mayor satisfacción, fundamental para garantizar el futuro.

En la *figura 24* vemos el ejemplo de un tipo de comunicación entre empresas, donde podemos observar varios aspectos de interés que nos pueden valer como reflexión.

El primer aspecto es el que se deriva de la **aplicación práctica de la personalización**, donde vemos que la comunicación le llega a la persona, con nombre y apellido, que ocupa el puesto correspondiente en la empresa.

El segundo aspecto sobre el que podemos reflexionar es sobre el **contenido del mensaje** en el que claramente se le demuestra que le conocemos perfectamente y nos preocupamos por él ofreciéndole lo que entendemos es adecuado para él y en el momento adecuado, ofreciéndole una mejora para su empresa y un recordatorio para que realice su trabajo en el momento más adecuado demostrando eficacia y precisión en la realización de su trabajo, lo que de alguna manera puede prestigiarle en su empresa.

FIGURA 24. Comunicación personalizada en entorno B2B



Centro Vasco de Asesoramiento Empresarial

Madrid, 20 de octubre de 2004

**At. D. Antonio García**  
 Director Técnico  
**Tractal, S.A.**  
 Costa Rica, 18  
 28008 Madrid

Estimado Sr. García:

Me complace recordarle que el próximo día 30 **vence el contrato de mantenimiento de su equipo JKX-77**, cuya adquisición tuvo lugar el 14 de junio de 2002, razón por la que también le recordamos que es el momento de realizar una **revisión integral** de todo el sistema cuyo coste es de 3.000 euros, que debido a su contrato actualmente en vigor, tendría un **descuento del 25%** es decir que la revisión, si se contratara con contrato de mantenimiento en vigor, tendría un coste de 2.250 euros.

También le comentamos que desde la fecha de adquisición al momento actual hemos desarrollado **nuevos interfases** que pudieran ser de su interés tendiendo en cuenta su instalación, como es el caso del interfase desarrollado para la conexión al equipo **GRAK-28**, que actualmente Vds. no tienen conectado automáticamente, realizando la operación manual.

Este nuevo interfase tiene un precio de **20.000 euros**, que de acuerdo con su nivel de actividad deberían estar **amortizados en 7 meses**, pudiendo instalárselo durante la **tercera semana del mes** que es cuando Vds. tienen menor nivel de actividad.

La próxima semana mi secretaria se pondrá en contacto con la suya para concertar una entrevista en la que podamos comentar estos puntos y algún otro que pueda ser de su interés, si a Vd. le parece oportuno.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.  
 Atentamente  
 CVAE, S.L.

I. Puerta

---

Ignacio Puerta  
 Director Comercial

La conclusión que podríamos extraer es que el objetivo de la comunicación personalizada es la clara demostración de hacer las cosas bien para conseguir más ventas, más información, etc. y hacer las cosas bien es una cuestión de conocimiento y no reflexión más que de instrumentos y herramientas, aunque sin duda sean de una ayuda fundamental para hacer el trabajo más eficazmente.

### 3. ETAPA DE VINCULACIÓN

En las dos etapas previas hemos seleccionado al cliente y hemos visto cómo aproximarnos a él de la forma más eficiente mediante el mix más adecuado de mensaje, creatividad y medio.

En esta etapa, la de vinculación, el objetivo se centra en conseguir que el cliente nos vaya considerando como su primera alternativa y después de un cierto período de tiempo, como su única alternativa para la adquisición del producto o servicio que podemos ofrecerle.

Como primera reflexión debemos entender que la obtención del máximo valor de la cartera de clientes es un proceso largo durante el cual el cliente nos va conociendo mejor y tomando cada vez más confianza en nosotros y en paralelo nosotros le vamos conociendo también mejor a él para contactarle cuando es el mejor momento, y ofreciéndole aquello que es de auténtico interés para él, de tal manera que entramos en un círculo virtuoso de mejora en las relaciones e incremento de confianza, obteniendo ambos más información del otro que puede ser utilizada para ser más precisos la próxima vez y así sucesivamente.

A lo largo de este proceso de lo que se trata es fundamentalmente de actuar con una cultura de servicio y de reconocimiento del cliente por encima de todo, siendo ésta la principal recomendación, si bien podemos ver una serie de acciones típicas que resumimos en el cuadro 20 donde vemos la actividad a realizar junto con el momento recomendado de su realización.

Las actividades del cuadro se han ordenado en función del momento de la relación con el cliente, desde el primer momento con el paquete de bienvenida, hasta las promociones personalizadas que sólo podrán hacerse correctamente cuando se tenga la información suficiente, después de un período más o menos largo.

CUADRO 20. Actividades de vinculación

ACTIVIDAD	MOMENTO DE APLICACIÓN
<b>Paquete de bienvenida</b>	Al entregar el primer pedido
<b>Estudio y análisis de venta cruzada</b>	Con cada producto / servicio vendido
<b>Control de calidad</b>	Con cada transacción
<b>Estudios de consumos</b>	Con las sucesivas campañas
<b>Estudio del ciclo de vida de producto</b>	Personalizado con el conocimiento de cada cliente
<b>Clubes y tarjetas de fidelización</b>	Después de cierto número de transacciones
<b>Programas de continuidad</b>	De forma continuada y con carácter discrecional o temporal
<b>Promociones personalizadas</b>	En los contactos para actualización de datos

A continuación vamos a hacer un breve repaso de cada una de las acciones vinculación que hemos presentado en el cuadro anterior.

- El **Welcome pack** o paquete de bienvenida consiste en un envío que se hace al cliente cuando éste realiza su primer pedido, agradeciéndole su pedido y la confianza depositada en la empresa, aprovechando la oportunidad para ofrecerle una serie de productos exclusivos a un precio especial como muestra concreta de agradecimiento.

Los componentes típicos del paquete de bienvenida deben ser:

- Carta de agradecimiento personalizada del Presidente.
- Oferta exclusiva y personalizada.
- Información amplia sobre la empresa.
- Posibilidades/facilidades de contacto.
- Sistema de archivo para la correspondencia con la empresa.

Es importante entender que si queremos que esta comunicación sea realmente efectiva, hay que concederle la importancia debida y por lo tanto, quien dirige la comunicación debe ser el Presidente de la empresa, quien puede aprovechar para presentar a su equipo de colaboradores haciendo hincapié en aquellos que mantendrán la relación directa con el cliente.

Recordemos también que el cliente quiere ser tratado como si fuera el único, aunque no quiera ser el único, de ahí la importancia de la personalización, entendida no sólo como que aparezcan los datos administrativos, esto es nombre, dirección, etc., sino relacionando la comunicación con la transacción realizada, tanto en la carta de agradecimiento como en la oferta que debe confeccionarse “ad hoc”, de acuerdo al pedido realizado, esto producirá un mayor nivel de satisfacción y facilitará una **segunda transacción inmediata**, generando el primer paso real de la fidelización.

Lo que es importante es que además la oferta sea realmente excelente, con unos precios irresistibles, recordemos que se trata todavía de un momento de inversión, con lo que **los márgenes deben ser los mínimos posibles**, podríamos considerar en este punto la oferta que realizamos en el “welcome pack” como un caso particular de venta cruzada que estudiaremos a continuación.

Esta acción de comunicación es de gran efectividad ya que realiza varias funciones, la primera y en mi opinión la más importante, es la consecución de una segunda transacción de forma inmediata, con lo que el proceso de vinculación comienza inmediatamente y así la generación progresiva de confianza, es decir, se acorta y reduce a un mínimo el tiempo entre transacción y transacción y además, la transacción en sí misma empezará a producir resultados que justifiquen y permitan la inversión en el cliente.

- La **venta cruzada** debe ser la consecuencia de la **oferta personalizada** que se realiza a un cliente, apoyándose en el conocimiento que se tiene de él, en base a la historia de las relaciones y las transacciones que se han ido realizando y manteniendo con él.

La venta cruzada tiene como objetivo la creación progresiva de una **red o maraña en torno al cliente** de tal forma que la posibilidad de romper relaciones con la empresa sea cada vez más difícil; otra vertiente de la venta cruzada es la de ofrecer productos o servicios relacionados con el producto base adquirido por el cliente, que hagan que **el producto base sea enriquecido y funcione mejor dando mayor nivel de satisfacción**.

Me gustaría aquí precisar que la venta cruzada es siempre una venta adicional, pero que la primera venta o venta básica se ha tenido que producir y cerrar y en ningún caso tenemos que considerar que la venta cruzada es la presentación de productos complementarios antes de cerrar la transacción.

En Internet es bastante habitual encontrarse con una oferta múltiple de servicios justo a continuación del momento en el que el cliente ha decidido su transacción, pero todavía no ha cerrado la compra con lo que puede ponerse en peligro el conjunto.

Psicológicamente el cliente puede sentirse abrumado por la cantidad de gastos adicionales en los que puede o debe incurrir para disfrutar del producto básico y finalmente no realizar ninguna transacción.

Hay que ser pacientes y vender bien, cerrando la transacción básica primero y una vez cerrada la transacción y nunca antes, proceder a la presentación de ofertas complementarias de productos y servicios.

En definitiva, la venta cruzada es una posibilidad que debe aprovechar la empresa para **ir creando una red en torno al cliente** en unos casos creando **barreras de salida negativas** y consecuentemente estableciendo una estrategia de retención y en otros casos favoreciendo un mayor nivel de satisfacción del cliente al complementar el producto o servicio básico con ofertas cuyos objetivos será la **máxima satisfacción** del cliente.

- ➔ El **control de calidad** es una clara demostración al cliente de la preocupación que se tiene por satisfacerle y debe ser entendido como parte integral del proceso de fidelización del cliente y de mejora continua de la empresa, una mejora que debe ser aceptada por el cliente.

Olvidarse de pensar qué es lo mejor para el cliente con la prepotencia del que lo sabe casi todo, hay que entender y aceptar que el cliente actual está perfectamente formado y maduro, son muchos los años de aprendizaje que llevamos todos como clientes, por lo que una auténtica estrategia de orientación al cliente implica preguntarle, entenderle y actuar en consecuencia y esto es para lo que nos debe servir el control de calidad.

Como principio, el control de calidad desde la perspectiva del cliente debe ser entendido como una preocupación de la empresa por asegurar su satisfacción futura, de aquí la importancia de que el control de calidad no se restrinja sólo a meras estadísticas que justifiquen las actuaciones pasadas.

El control de calidad debe ser entendido como una actividad **de comunicación** fundamental y por ello, debe ser realizado por personal perfectamente entrenado, con cuestionarios cortos y precisos, sobre cuestiones que se puedan mejorar y ser realizados en sincronización perfecta con el resto de las actividades de la empresa y no ser realizado antes de que se haya terminado el servicio o a la persona inadecuada.

Es importante entender que las acciones de contacto o relación con el cliente, y la relacionada con control de calidad es clave, deben ser profesionales y respetuosas, pues más tarde o más temprano el cliente acabará descubriendo las malas prácticas y el efecto negativo de una supuesta acción orientada a la satisfacción puede ser espectacular, si además no se conoce perfectamente al cliente y no se sabe de verdad su poder de influir en el mercado los resultados pueden ser realmente perniciosos.

- Los **estudios de consumo** son los que pueden ayudarnos a evitar una crítica muy habitual que se ha realizado a muchas empresas sobre el bombardeo al que someten a sus clientes para intentar conseguir nuevas transacciones y así impedir que estos abandonen la relación con la empresa entregándose a la competencia.

El reto, por tanto, se centra en saber cuándo hay que contactar con el cliente ya que si el contacto se realiza en el momento oportuno se conseguirá optimizar los recursos de la empresa y además no se irritará al cliente con ese famoso bombardeo al que muchas empresas someten a sus clientes consiguiendo el efecto contrario al deseado.

Dentro de estudio de consumos podemos hacerlo de dos tipos, uno a nivel genérico o global consecuencia del cual deberíamos definir el ciclo típico o básico de la **campaña**, entendido como el **ciclo básico o mínimo de rendimiento óptimo**, existiendo ciertas recomendaciones estándar que se corresponden con el período de tiempo que debe transcurrir entre dos contactos consecutivos con el cliente.

Pero queremos insistir en que, a pesar de que se conozcan estos estándares, la recomendación sería siempre que cada empresa investigue para descubrir el período óptimo para cada cliente.

Una última reflexión sobre los estudios de consumo que aconsejen el contacto con los clientes o lo desaconsejen sería una de las reglas de oro que existen en la venta a distancia y es que si un cliente no responde en tres impactos consecutivos, seguir impactándole sin ningún cambio en la oferta y/o medio de comunicación, es una pérdida segura y probablemente puede producir la irritación del cliente.

En este caso una vez más existen dos alternativas o marcarle en la base de datos y no volver a molestarle hasta que no se varíen los elementos mencionados o contactar con él demostrándole preocupación y pidiéndole orientación sobre sus deseos o necesidades para ver las posibilidades de satisfacerlos y así poder mantener el contacto continuado que permita construir la confianza.

- Los **clubes y tarjetas de fidelización** son las piezas que han compuesto de manera fundamental la mayoría de los denominados programas de fidelización aunque en la mayoría de los casos se convierten en acciones de retención y algunas veces incorporando acciones puntuales de fidelización.

Los clubes de fidelización, también denominados en algunos casos clubes de compradores, son clubes a los que se incorporan los compradores o clientes de la empresa o marca que lo promueve bajo una serie de condiciones, recibiendo como premio ciertas promociones, información periódica, facilidades, etc.

Es importantísimo tener los objetivos muy claros sobre lo que se quiere conseguir y también estar muy seguros de los resultados ya que estos programas de fidelización suelen contar con tres problemas importantes, como ponen de manifiesto múltiples estudios.

El primer problema es que son programas en los que hay que **invertir cantidades de dinero relevantes** ya que hay que contar con los costes relacionados con la gestión del club, esto es, los sistemas informáticos, el soporte de fulfillment, los costes de marketing y los costes derivados de las promociones o descuentos ofrecidos a los miembros del club.

El segundo problema es que una vez que se lanza el programa **no hay marcha atrás**, los errores son muy difíciles de corregir, ya que toda la comunicación que se realiza con el lanzamiento del programa queda grabado en la mente del cliente y si luego se quieren modificar condiciones o reducir beneficios, suele existir una importante reacción negativa por parte de los clientes y consecuentemente el programa de fidelización se puede convertir en un programa de aversión, ya que el cliente una vez que ha recibido una serie de privilegios y tiene generadas una serie de expectativas, reaccionará negativamente ante su eliminación, reducción o simple cambio.

¿Han analizado las empresas cuál es el efecto que produce la pérdida de una tarjeta de nivel superior y su cambio por una de nivel inferior?, puede producir efectos muy negativos de enfado en el cliente y lo que significa un club de fidelización puede convertirse una vez más, en un club de aversión.

El tercer problema son los **resultados**, ya que estos programas se han demostrado poco eficientes en la consecución de vinculación de clientes quienes, en general, siguen buscando mejores alternativas y opciones de compra, así mismo se ha comprobado que no necesariamente incrementan su volumen de compra, ni la frecuencia de compra y por fin, en general, no son programas que animen a la acción de fidelización, esto es, a que los clientes atraigan a otros clientes.

Primero hay que **establecer objetivos** claros y concretos y el siguiente paso debe ser la preparación del **paquete de beneficios** que la empresa está dispuesta a ofrecer a sus clientes y las **condiciones** que el cliente tiene que cumplir para acceder, primero al club y luego a los diferentes niveles de beneficio.

Creemos que es importante pensar que un club de clientes debe ser dotado de un aura de prestigio y elitismo y consecuentemente deberían ser sólo admitidos aquellos que cumplan una serie de **condiciones**, ya sea un volumen de compra anual, un número de compras anuales, una cierta antigüedad como cliente activo, etc., de tal forma que no le sea fácil acceder a cualquiera y consecuentemente el que accede que lo valore.

Recordemos que lo fácil y gratis ni se considera ni se valora.

Dentro de los clubes de fidelización podemos encontrar los **Privados**, como es el caso del club VIPS, en los que existe un único protagonista; los **Compartidos**, como es el caso de la tarjeta de Frequent Flyer de Iberia, en los que existe un líder del programa y otros asociados y los **Multi-espónsor**, como puede ser la tarjeta de Travel Club, en los que colaboran múltiples empresas.

¿Cuál es la opción más adecuada?, cada empresa debe decidir en un compromiso de costes e independencia.

A continuación vamos a presentar los sistemas más típicos de premios y recompensas que se ofrecen o pueden ofrecer a los asociados:

- Puntos acumulables y canjeables de forma continua.
- Puntos con valor extraordinario de carácter estacional para mejorar alguna variable comercial.
- Acciones promocionales extraordinarias.

- Acciones promocionales periódicas comunicadas con anticipación a los clientes preferenciales.
- Bonos canjeables por regalos.
- Regalos directos.
- Descuentos y cupones de descuento.
- Derechos a compras y servicios especiales.
- Sorteos y loterías.
- Mixtos con el plan promocional de la marca.

Una reflexión sobre los premios y recompensas y en concreto sobre los puntos, es que deben ser atractivos para el cliente, debe establecerse de tal forma que el cliente no se sienta defraudado y pueda alcanzar premios de forma razonable.

También es importante reconocer que el cliente siempre se enterará de cualquier tipo de desproporción entre el volumen de compra que tiene que realizar y el premio que va a conseguir y si el cliente no se da cuenta, alguien se lo contará.

Como resumen de este apartado sobre premios y recompensas, es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ El sistema establecido debe premiar el incremento y no el mantenimiento.
- ✓ El sistema debe premiar de forma diferente a cada colectivo, en **función de su valor potencial** para la empresa.
- ✓ El esfuerzo debe centrarse en los **clientes preferentes**.

Terminaremos este apartado insistiendo en que las relaciones entre empresa y clientes deben ser siempre correctas y profesionales, pero deben proporcionarse tratos especiales a aquellos que representen un mayor valor para la empresa, insistimos en el término valor por encima de la simple rentabilidad.

- ↔ Los **programas de continuidad** tienen como objetivo fundamental dinamizar y mantener vivo el club, “tensionando” a sus afiliados a través de una serie de acciones que consigan incrementar la frecuencia de compra, incrementar el valor medio de compra, ampliar el surtido de compra o bien para potenciar nuevos formatos.

Para conseguir estos objetivos, estos programas deben tener una duración limitada, no pueden establecerse de forma permanente, sino que deben realizarse durante períodos limitados de tiempo y con una cierta frecuencia, eso sí con tanta intensidad como se estime adecuado, de tal forma que se cree una situación de ansiedad en el cliente para conseguir el premio.

Un aspecto importante de estos programas es que en muchos casos pueden autofinanciarse total o parcialmente ya que son programas de resultado inmediato, aunque para mantener los resultados es importante que haya ciertos recuerdos, es decir que, como ya hemos comentado, deben producirse con una cierta frecuencia.

Estos programas suelen realizarse muy especialmente en la distribución utilizando como incentivos ciertos coleccionables.

- Las **promociones personalizadas** que permitirán mantener el contacto con el cliente, obtener información adicional que nos ayude a mantener y enriquecer nuestra base de datos y todo ello autofinanciándose mediante las transacciones económicas que se realicen durante estas acciones promocionales.

Estas acciones además ayudarán a seguir generando confianza en el cliente pues gracias a las transacciones conseguirán un mayor nivel de conocimiento de nuestra empresa y nuestra empresa de él, de tal forma que se entra en un círculo virtuoso de aproximación entre ambos.

#### 4. ETAPA DE FIDELIZACIÓN

En las etapas anteriores de este proceso hemos estado invirtiendo de manera importante en tiempo y dinero y en paralelo hemos conseguido un cierto retorno por las transacciones económicas que hemos ido realizando con nuestros clientes con lo que gracias a esa **repetición de transacciones** habremos conseguido, casi con toda seguridad, unos **beneficios razonables** e incluso elevados.

Las preguntas que podemos hacernos en este punto son ¿si es suficiente?, ¿si nos conformamos? o si por el contrario podemos conseguir mucho más de nuestros clientes gracias a las excelentes relaciones que con toda seguridad tendremos con un porcentaje elevado de los mismos.

La mayoría de las empresas suelen conformarse con los resultados que se consiguen llegados a este punto y “confunden” fidelización con retención o en el mejor de los casos con lealtad o fidelidad.

Recordamos en este punto la definición que hicimos sobre **fidelización** como la suma de **fideli-dad** (transacciones repetitivas) más **prescripción** (la influencia que los clientes ejercen en otros clientes), habiendo reconocido que el estado de fidelización es el de máximo rendimiento de los clientes.

Como ya anticipamos, el cliente no se encuentra aislado, sino que influye y es influido por y en otros clientes, por lo que una vez que hemos conseguido su plena satisfacción y confianza, es el momento cuando podemos pedirle algo más que la simple transacción repetitiva, tenemos que llevar a su ánimo dos mensajes:

- El primer mensaje es el del **sentimiento de orgullo** por ser nuestro cliente, que pueda presumir o incluso “alardear” de ser nuestro cliente, lo que con toda seguridad dará que pensar a otros posibles clientes que no tienen la misma sensación sobre su proveedor.
- El segundo mensaje es el relacionado con la **garantía de continuidad**, es decir que si realmente se siente satisfecho porque representamos la solución a sus problemas relacionados con el servicio que nosotros prestamos, tenemos que llevar a su mente la necesidad de ayudarnos a vender más de tal forma que nuestra supervivencia esté garantizada y consecuentemente su garantía de servicio.

En definitiva tenemos que llevar a la mente del cliente la importancia que para él debe tener nuestro éxito, ya que así podrá argumentar ante terceros sobre las excelencias de sus adquisiciones,

encontrará siempre la solución a sus problemas y además a un coste tanto más razonable cuanto mayor sea nuestro volumen de venta, lo que permitirá conseguir economías de escala.

Para conseguir del cliente una actitud proactiva, la condición necesaria es haber ganado su **confianza**, mediante una mezcla de tiempo, es decir relaciones de largo plazo y **satisfacción**.

Una vez esto se ha conseguido es el momento de utilizar ciertas técnicas que le estimulan a ser activos en la comunicación sobre nuestros servicios, influyendo en terceros, convirtiéndose definitivamente en nuestro principal y más fiel vendedor.

*Hay empresas que llegan a conseguir hasta el 80% de su negocio por influencia de sus clientes en otros clientes, mediante prescripción.*

A continuación vamos a repasar una serie de técnicas y de acciones que pueden ayudar a dinamizar la actividad del cliente en su influencia en el mercado.

### ➡ **Simbología y doctrina**

Esto es algo que ha estado presente en el ser humano desde siempre, los símbolos, los ritos, etc., lo que puede producir un orgullo de pertenencia a algo o de algo y como consecuencia puede convertirse en una herramienta natural de fidelización.

La empresa puede aprovechar esto para conseguir sus propósitos, posicionando su marca hasta el punto de que los clientes se sientan orgullosos de poseerla y pasearla.

Pero en vez de parar en este punto, hay que ir más lejos y una vez que se sabe que el cliente está orgulloso hay que hacerle participe de ciertas confidencias, contarle quien es la empresa, cómo se trabaja en ella, qué se hace, en definitiva darle argumentos para que él a su vez pueda demostrar ante terceros el orgullo de ser cliente de esa empresa o esa marca.

Para conseguir que el cliente actúe como prescriptor, es fundamental que éste se sienta orgulloso y pueda presumir ante sus amigos.

En primer lugar, recibirá el reconocimiento de los otros, consiguiéndose en ese momento una oportunidad única para que les venda el producto, la empresa o la marca y nadie mejor que el propio cliente quien además de haber recibido el reconocimiento, podrá subir el nivel de su autoestima dando a sus amigos los argumentos que la empresa le ha enseñado.

Es decir, que la empresa no sólo debe empeñarse en vender sus productos, sino que tiene que actuar como un auténtico vendedor, empezando por venderse a sí misma a sus clientes, desvelándoles, no sus secretos del éxito, pero sí todo aquello que genere confianza en los clientes, les haga sentirse orgullosos y les provea de argumentos ante terceros.

### ➡ **Buzones de sugerencias**

Los buzones de sugerencias son una herramienta excelente de involucración de las personas, clientes, proveedores, empleados, etc. en los proyectos empresariales, pero sólo si son perfectamente gestionados, ya que en caso contrario pueden tener un efecto boomerang importante, de aquí la importancia que tiene establecer la estructura de soporte adecuada para gestionarle o más bien establecer la cultura de escucha al cliente y la disciplina de “seguir” sus indicaciones cuando sea factible.

Los buzones de sugerencias pueden ser, lo mismo que todas las herramientas, tan sofisticadas como se quiera o tan simples como sea aconsejable.

Suele existir el error de pensar que las herramientas son privativas de las grandes empresas y nada más erróneo que eso, ya que las herramientas y los instrumentos tienen que adaptarse a la dimensión de la empresa.

De esta manera, una empresa que tenga miles de empleados y miles o más bien millones de clientes tendrá necesidad de una estructura de soporte muy importante, con muchas personas y sistemas muy potentes, pero todo ello para cumplir con unos objetivos muy concretos, en el caso de la gran empresa, manejando grandes volúmenes de información.

Pero en el caso de la pyme tendremos que dimensionar los esfuerzos en función de los objetivos que, si bien en contenido puede ser tan amplio como en la gran empresa, en cuanto a volumen de información a gestionar será con toda seguridad bastante reducido.

La gestión de un buzón de sugerencias se fundamenta en la adecuada **gestión de información**, de tal forma que si la gran empresa presenta formularios con decenas de variables y espera recibir cientos o miles de formularios diarios, precisará de sistemas caros y sofisticados, pero si nos centramos en la pyme, podremos manejar encuestas con menos variables o preguntas y con toda seguridad, el número de respuestas diarias será muy reducido, de tal forma que incluso se podrá tratar la información manualmente o como mucho con un PC y un programa sencillo.

Incluso podría plantearse campañas de sugerencias orientados a un solo aspecto de mejora, de tal forma que podríamos manejar una o dos preguntas por unas pocas decenas de respuestas lo que nos llevaría a poder manejarlo sin ningún tipo de problema, pudiendo establecer una comunicación fluida con todos aquellos clientes que se hayan interesado en dar su opinión, agradeciéndoles el tiempo que han dedicado y los consejos que nos han proporcionado, una forma de hacerles sentir parte del proyecto.

### ➔ Campañas MGM

Una herramienta que no podía faltar en este apartado, son las campañas “member gets member” también denominadas “1+1” o “presenta a un amigo”, etc. y más recientemente dentro del contexto de Internet, Marketing viral.

Estas campañas lo que pretenden es que los clientes realicen una cierta labor de prescripción entre sus familiares o amistades, presentándoles a la empresa para que ésta pueda ponerse en contacto con ellas para darse a conocer y ofrecerles sus productos y servicios.

Este es para mí uno de los puntos fundamentales de la fidelización de clientes de forma amplia, la que representan los programas del tipo que estamos analizando.

La razón es obvia, los clientes, en general, tienen familiares y amigos o compañeros de trabajo que tienen un tipo de vida parecida a la suya, con una serie de necesidades similares y por lo tanto si el cliente pertenece a nuestro target, es bastante probable que la persona a la que nos presente también sea target.

Para conseguir que estos programas funcionen es importante intentar **catalizarlos** a través de algún tipo de beneficio que obtenga el cliente que presenta y el cliente potencial presentado.

Una de las fórmulas que suele utilizarse es la de entregar algún regalo, el mismo a ambos, un regalo que debe tener características de exclusividad o novedosidad de tal forma que no tiene por qué ser especialmente caro, sino deseable y difícil de conseguir, otra fórmula evidentemente será la relacionada con descuentos a ambos, al cliente presentado y al cliente que presenta.

### • Reuniones con clientes

Otra de las actividades de apostolado que podemos pedir a nuestros clientes fieles y satisfechos es que presuman de sus resultados ante otros colegas, que se vendan al mercado contando sus éxitos, a los que nosotros hemos colaborado.

Podemos distinguir dos tipos de reuniones con clientes, la **tradicional** en la que la empresa se dedica a venderse utilizando ponentes internos que se dedican a bombardear a los clientes sobre todo lo que saben, la excelencia de los productos y servicios que pueden proveer, etc.

Este tipo de reunión o más bien de presentación, creo que puede dar resultados en mercados poco maduros, pero en mercados maduros y competitivos como es el caso del mercado actual, los clientes están cansados de asistir a presentaciones de este tipo, los clientes quieren asistir a reuniones en las que les resuelvan sus problemas, no donde les cuenten grandes ideas.

Así, como evolución de este tipo de presentaciones, se han puesto de moda los **eventos** en los que la empresa invita a sus clientes a una presentación en la que la empresa suele realizar la introducción de sus excelencias y a continuación presentan a la figura invitada que debe ser una **persona de conocimientos reconocidos**, dejando claro que esta persona es colaborador de la empresa y que puede involucrarse en los proyectos en los que se precisen sus conocimientos.

Una vez más la dimensión del acto debe ser acorde con las posibilidades de la empresa, si una gran empresa multinacional puede contratar para un acto de este tipo a un gran gurú internacional, una pyme puede contratar a una persona de reconocido prestigio pero de nivel nacional o incluso nacional sectorial, o colaborar con instituciones académicas locales.

Otra alternativa es la de pedir a algún **cliente o proveedor** que ha tenido los problemas e inquietudes que se quieren tratar en el acto, y que sea quien cuente cómo lo ha resuelto, quién le ha ayudado, cómo le han ayudado, cuánto le ha costado, en tiempo y en dinero, etc. y en definitiva cuáles son los resultados obtenidos a nivel de empresa y a nivel de persona.

Alguien que ha sufrido el problema y al final lo tiene resuelto, lo comunica con una fuerza muy superior a cualquier otro y su capacidad de convencer a terceros de la solución alcanzada es enorme, algo que hay que aprovechar.

Pensemos que alguien al que se le ha ayudado a resolver un problema, se encuentra normalmente agradecido, satisfecho y orgulloso de su nueva situación, características que debe cumplir un cliente fidelizado y con estas características, nadie mejor que él para convencer a otros que se encuentran en una situación como él se encontraba antes, de las excelencias y bondades de la empresa que le ha ayudado a resolver, su capacidad de convencimiento será muy alta.

En definitiva una reunión con clientes debe contar con un número reducido y perfectamente seleccionado, para que pueda existir auténtica interactividad, una figura de reconocido prestigio en el sector o más bien sobre el tema que se va a tratar que sea quien centre y dirija la reunión y uno o varios clientes que puedan contar **historias de éxito** al resto de los participantes, éstos son los que se encargarán de hacer la auténtica labor de convencimiento.

En definitiva todas las acciones que hemos mencionado tienen como objetivo la utilización de los **clientes satisfechos** para la promoción y venta de la empresa y aquí me gustaría que el lector reflexionara sobre sus clientes y la capacidad de influir en otros, de tal forma que no necesariamente el que más compra es el que más valor aporta y por tanto, la compensación al cliente tiene que contemplar no sólo sus compras directas, sino además las inducidas, de tal manera que el cliente ideal es aquel que compra de forma continua con la frecuencia acorde a sus necesidades y además comunica a otros su satisfacción, influyendo positivamente en la decisión de terceros.

Y en el siglo XXI no podíamos terminar un capítulo que trata de temas relacionados con la comunicación y la influencia sin hacer algún tipo de referencia a las **tecnologías de la información** y el fenómeno de **Internet** en particular.

El fenómeno de Internet podemos considerarlo en la relación con los clientes de su doble vertiente, la primera es la increíble posibilidad de **contactar** con ellos y consecuentemente las posibilidades de mantener un contacto fluido que facilite el proceso de conocimiento común y consecuentemente se vayan construyendo las relaciones de largo plazo.

Pero la segunda vertiente es la que se deriva también de este **acceso a la información**, de tal forma que el cliente puede llegar a tener acceso a las diferentes alternativas posibles, de tal forma que podrá comparar con facilidad, lo que dificultará por principio la retención o fidelidad del cliente y esto unido al hecho de que para cierto tipo de compras incluso puede realizarlas en la propia red, agrega dificultades para conseguir su lealtad, pero sin embargo facilita enormemente el efecto de la prescripción, de tal manera que la **fidelización cobra un valor enorme** en las relaciones con el cliente en el siglo XXI.

Consecuentemente en la actualidad insistimos que no necesariamente el cliente que más compra es el que más ganancias nos aporta, pero conocerlo supone un esfuerzo importante, si bien el esfuerzo es más cultural que económico, de forma de trabajar dando importancia a la relación y de reconocer la importancia de la información para dominar de verdad el negocio.

# Capítulo cuarto.

## Proceso global de actuación empresarial

**En este capítulo nos vamos a centrar en la dimensión empresarial analizando las diferentes disciplinas de la empresa que deben soportar las iniciativas realizadas por la función de Marketing.**

Insistir aquí en la realidad de que una de las funciones fundamentales del Marketing es la de despertar expectativas, pero debe ser el resto de las funciones de la empresa quienes tienen que cumplir con las expectativas despertadas.

La forma en la cual se van a cumplir estas expectativas es mediante el perfecto alineamiento entre todas ellas, desde la **Estrategia** como interfase entre el entorno y la empresa; la **Organización** o estructura organizativa como instrumentación de la estrategia, la **Cultura** como responsable directa del cumplimiento y la **Tecnología** como soporte excelente.

En los cuatro apartados de este capítulo vamos a estudiar cada una de estas disciplinas que componen la dimensión empresarial básica de soporte del proceso de fidelización lanzado desde la iniciativa del Marketing, si bien queremos insistir sobre la necesidad de interrelacionar y alinear perfectamente la actuación en las cuatro disciplinas.

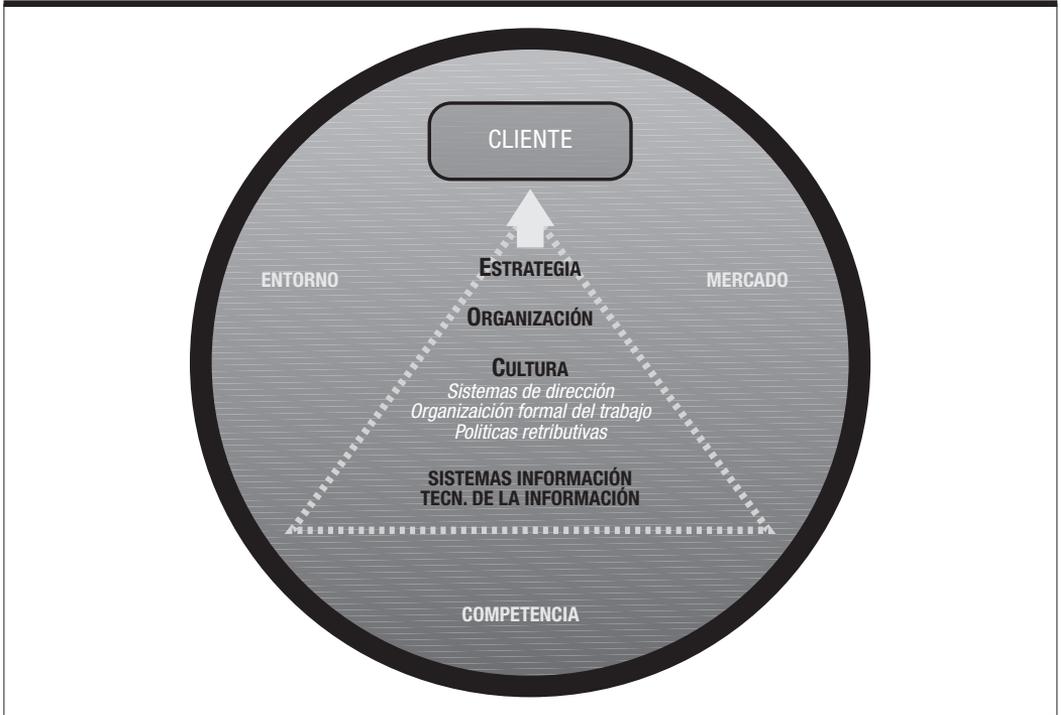
Como introducción de los siguientes apartados entendemos que sería interesante dar una visión integral de la empresa, algo que muchas veces se olvida por la velocidad a la que tienen que realizarse ciertas actuaciones, razón por la que muchas veces se adoptan soluciones a partir de herramientas que ayudan a paliar ciertos efectos en vez de utilizar el conocimiento que nos ayude a resolver las causas u orígenes de esos efectos.

Por ello insistimos en la importancia de establecer el **CRM cultural** antes de comprar el **CRM Tecnológico**.

Consecuentemente, comenzaremos definiendo el modelo integral de la empresa, a partir de las diferentes variables (disciplinas) que la componen ubicando en su lugar cada una de las disciplinas que se integran en la dimensión empresarial de la metodología que hemos propuesto.

En la figura 25 ilustramos el esquema del modelo de la empresa como concepto integral.

FIGURA 25. Modelo integral de la empresa



Nos gustaría resaltar en el modelo la “importancia relativa” que queda ilustrada para cada componente, y si bien todos son importantes, es necesario irlos estableciendo en orden descendente, partiendo del cliente y para empezar con la Estrategia, seguir con la Organización, establecer la Cultura, los Sistemas de Información y por fin la Tecnología.

Podemos definir la empresa como **“una unidad económica típica de la economía de mercado que se establece para realizar su actividad económica en un entorno”**.

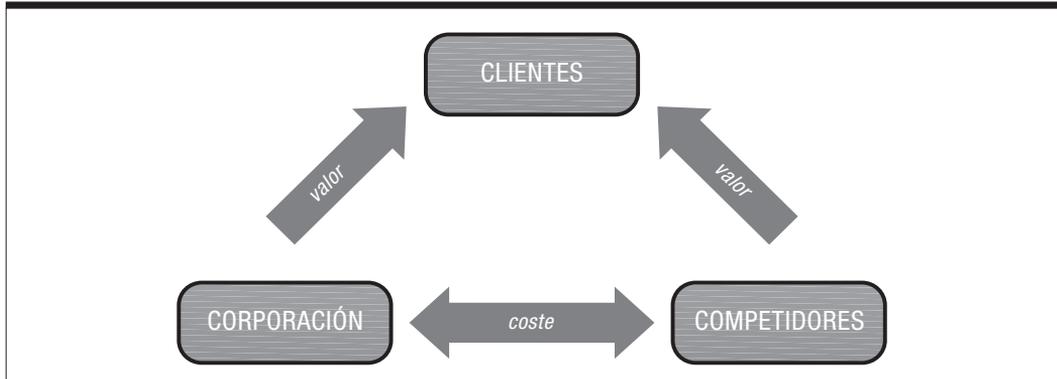
Como consecuencia de esta definición podemos dar una explicación formal del modelo propuesto que nos orienta la dimensión empresarial del proceso de fidelización de los clientes, incrementando así el valor de la cartera de clientes, lo que vamos a ir estudiando en los cuatro apartados de este capítulo.

### 1. ESTRATEGIA

El punto de partida, en principio, en el siglo XXI, considerando el desequilibrio entre la capacidad de ofrecer por parte de los proveedores y la capacidad de absorber por parte de los clientes, junto con la madurez de estos últimos, nos aconseja tomar al cliente como referencia, siendo éste el eje en torno al cual deben girar todas nuestras decisiones.

El punto de partida será consecuentemente la Estrategia como interfase entre el mundo exterior y la realidad interna de la empresa y toda estrategia empresarial básica se debe afinar sobre tres pilares fundamentales: los clientes, la competencia y la propia empresa o corporación (las tres C's de K. Ohmae) que se interrelacionan como se ilustra en la *figura 26*.

FIGURA. 26. Las tres C estratégicas



Fuente: K. Ohmae

Por su parte García Echevarría incorpora de forma explícita a los entornos envolviendo a este triángulo estratégico con los entornos económicos, tecnológicos y de la sociedad, considerando a éstos como los catalizadores del cambio.

Estos tres entornos a los que se refiere García Echevarría han sido fundamentales en el proceso de cambio de la empresa tradicional a la gestión por procesos.

Pero cuando nos acercamos a 1995 encontramos una situación en la que los entornos socio-políticos ya habían cambiado facilitando el cambio hacia un nuevo modelo de empresa, pero ante un mercado como el que ya se había configurado se necesitaba la reacción de la empresa ya que la nueva configuración o más bien dimensión del mercado, impulsaba hacia una empresa absolutamente internacionalizada, más global en el sentido geográfico, es decir hacia una empresa mundializada.

Pero esta presión del entorno económico no pudo ser respondida de forma eficaz por las empresas hasta que la tecnología actuó como facilitadora y catalizadora, con la explosión de las Tecnologías de la Información, en torno al 1995, fecha que tomamos como referencia cuando nos referimos al siglo XXI.

Pero estas tecnologías tienen que ser asimiladas por las empresas y por la sociedad y es aquí donde se produce una distancia entre las posibilidades y la realidad y así encontramos un mercado que de forma simplista podemos dividir entre los que han asimilado las nuevas tecnologías o están en proceso y los que ni las han asimilado ni probablemente lleguen a asimiladas.

Esto genera una división básica de mercado entre países más avanzados y menos favorecidos, entre personas con más posibilidades y las que no tienen acceso a la utilización de las nuevas tecnologías de la información, ya sea por edad, por posibilidades económicas o por el país donde se desarrollan.

Ante esta situación las empresas se han centrado en el mercado que podemos denominar como el mundo del consumo y en los segmentos de población más favorecida, estableciendo sus planteamientos estratégicos para capturar las oportunidades de negocio que se presenten en estos “targets” básicos, olvidándose de forma general del resto, lo que está provocando una fuerte ruptura, generando dos mundos, diferenciados por la utilización intensiva o no de las tecnologías de la información.

Esta orientación estratégica encamina los esfuerzos de las empresas hacia los utilizadores de las tecnologías de la información que podemos caracterizar por dos aspectos que influyen de forma fundamental su estrategia:

- **Compradores “profesionales”**, es decir, encontramos un tipo de cliente que, después de muchos años de aprendizaje de forma continua ha aprendido a comprar, busca lo que realmente desea, analiza diferentes alternativas, compara, adquiere con cada transacción más conocimiento y como consecuencia sigue en ese proceso de aprendizaje continuo que le convertirá cada vez en un comprador más “profesional”, es decir; más exigente.

Además su, cada vez mayor familiaridad con las tecnologías de la información hace que el acceso a la información sea cada vez más amplio y sus deseos de contactar con la empresa tienen toda su amplitud, demandan la posibilidad de poder acceder a la empresa a través de todos los canales posibles.

Esto, a priori, nos anima a una apuesta estratégica clara cuyo auténtico eje es el cliente; en décadas anteriores la orientación estratégica básica general en la mayoría de las empresas se centró internamente, buscando la mayor capacidad de producción interna y en la década de los 80 la orientación estratégica se centró muy especialmente en la competencia, ante el equilibrio entre la oferta y la demanda y los esfuerzos realizados en esas décadas son el pilar que permite que la orientación estratégica actual a los clientes pueda ser posible con garantías de éxito.

- **Mercado competitivo**, debido a la facilidad que las nuevas tecnologías ofrecen en la aproximación hacia los “targets” privilegiados, esto es los clientes pueden acceder con toda facilidad a la multitud de proveedores que en la actualidad se encuentra para cualquier producto o servicio, pero también los proveedores todos, y esto es importante, entender que los competidores pueden estar en cualquier parte del mundo, pueden acceder con toda facilidad a los clientes.

Con esta situación de competencia a la que se ha llegado, cada empresa tiene que saber cuáles son las armas que tiene para poder competir adecuadamente, en principio, las grandes empresas pueden competir por precio y amplitud de gama, pero la pyme no debe intentar competir con las mismas armas, sino con las que se derivan de la velocidad, la flexibilidad y la proximidad al cliente considerando que la forma de mantenerlo debe centrarse en conocerle, mimarle, interesarse por él, en definitiva competir en base a la creación de un servicio excelente, estableciendo lazos afectivos.

Dentro de este contexto, analizando el triángulo estratégico, las estrategias de la empresa tienen que contemplar como prioridad fundamental al cliente, dándole un mayor peso específico, es decir que la estrategia más adecuada de cualquier empresa del siglo XXI, a priori, es la que se oriente en torno a un eje fundamental: el cliente.

Habiendo establecido como principio general que la tendencia en la orientación estratégica es el cliente, hay que animar a que cada empresario y directivo tome su propia decisión, independientemente de las tendencias generales, pues éstas sólo son las adecuadas si la empresa en cuestión se encuentra con las condiciones generales que hemos descrito del mercado y además está en condiciones y tiene los recursos para poner en práctica lo que significa una estrategia de orientación al cliente.

Realizada esta reflexión, seguiremos acepando el principio de orientación al cliente y teniendo en cuenta que las empresas del siglo XXI actuarán en los segmentos definidos como “target” y estos están claramente identificados y que todas las empresas, gracias a la utilización intensiva de las tecnologías de la información, tienen un fácil acceso a los mismos, nos encontraremos con la necesidad de establecer **estrategias competitivas** con un nivel de intensidad como no se ha producido hasta ahora.

Tenemos pues que aceptar que en el siglo XXI las estrategias empresariales tienen que centrarse en el **cliente**, pero debemos seguir perfeccionando la orientación estratégica añadiéndole de forma **competitiva**, esto es, ofreciendo al cliente lo mejor, en las mejores condiciones, lo que implica el perfecto conocimiento de la competencia y la máxima adaptación de la empresa a las imposiciones y deseos de los clientes, quienes, como consecuencia del proceso de aprendizaje que supone cada transacción, varían sus gustos, deseos y apetencias a alta velocidad, agotando así las oportunidades de mercado en períodos de tiempo muy breves.

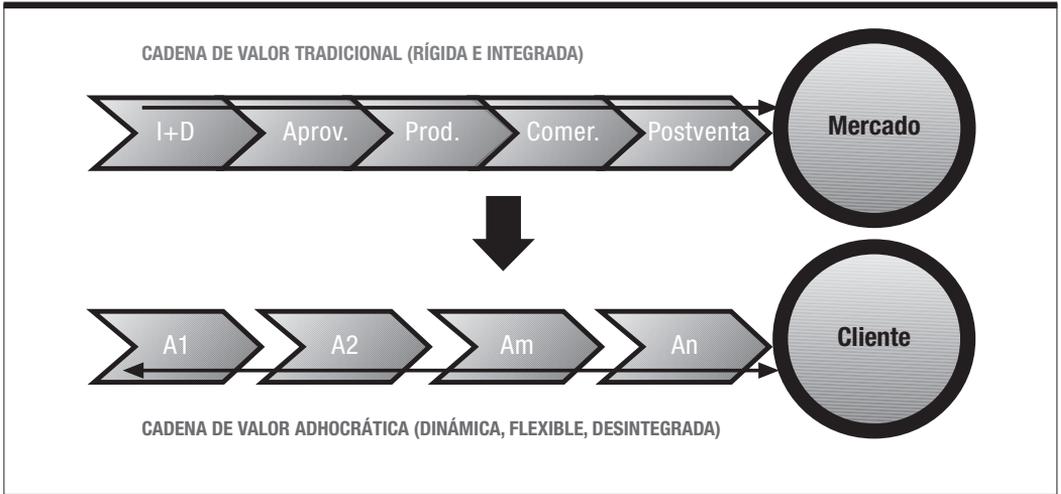
Nos encontramos en un período en el que la **cadena de valor** incluye también la **información** que fluye en el interior de la empresa y entre la empresa y sus distribuidores, proveedores y clientes, provocando en el suministrador la pérdida de una de sus ventajas competitivas que estaba sustentada por la **asimetría de la información** ya que la dificultad de su captación por parte del cliente imposibilitaba a éste a tomar decisiones con conocimiento amplio.

De esta manera una parte del margen del vendedor estaba fundamentada en esta asimetría, es decir falta de información y desconocimiento del cliente, pero con la explosión de las tecnologías de la información esta distribución se hace amplia y abierta entre los clientes que componen los segmentos objetivo, además de la información elaborada por parte de los denominados **agregadores** u **organizadores** de información.

Estas empresas ponen al alcance de los clientes la información perfectamente elaborada, esto es con la indicación de cada uno de los posibles suministradores de cada producto o servicio específico, con indicación de precios, condiciones, características del suministro, etc., esta eliminación de la asimetría de la información lleva consigo que la competencia tenga que basarse en la excelencia del producto o servicio y no en la falta de conocimiento del cliente, lo que obliga a establecer un tipo de **estrategia competitiva** en base a la excelencia de la organización.

Esta situación provoca que las empresas, para conseguir la excelencia competitiva en este tipo de mercado tengan que concentrarse en lo que realmente saben hacer mejor que ningún otro competidor, es decir; concentrarse en su **core business** a través de sus core competencias y además aprender a cooperar con terceros en la generación de valor, en bases de confianza, ante la desintegración de la cadena de valor.

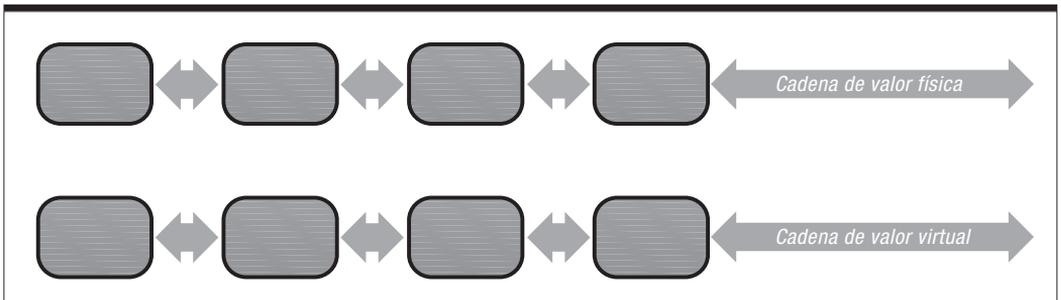
FIGURA 27. De la cadena de valor tradicional a la cadena de valor adhocrática



Es decir que se produce un importante cambio estratégico, pasando de una cadena de valor rígida, decidida internamente en la empresa con el nivel de globalidad que la empresa entiende más eficiente para producir productos y servicios que posteriormente intenta colocar en el mercado realizando los esfuerzos de Marketing oportunos, de acuerdo a sus posibilidades, a un tipo de **cadena de valor absolutamente dinámica** que se constituye con una serie de actividades que realizará la propia empresa o cualquier otro colaborador, socio o asociado, que son las que se requieren para responder a los deseos, necesidades y expectativas de cada cliente que compone la oportunidad de negocio que se ha decidido aprovechar.

Continuando con la cadena de valor y la información que fluye a través de ella, Rayport y Sviokla realizan una aportación fundamental en lo que han denominado la **cadena de valor virtual**, planteando que en paralelo con la **cadena de valor física**, por donde corre el producto o servicio, se genera una cadena de valor virtual, como vemos en la *figura 28*, por la que corre la información que alimenta o realimenta a los diferentes componentes de la misma, incluidos los clientes, lo que implica un proceso de mejora continua por parte de todos los actores.

FIGURA 28. Reflejo de las cadenas de valor



Fuente: Rayport y Sviokla



Desde el punto de vista estratégico tenemos que concluir en la necesidad de formulaciones basadas en la orientación al cliente, anticipándose a la competencia a través de un proceso de **innovación continua**, produciendo los bienes y servicios que los clientes puedan demandar, o más bien están esperando, en las condiciones que puedan aceptar, lo que podrá alcanzarse con la utilización intensiva de las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento y apoyándose en fórmulas organizativas de colaboración basadas en la confianza.

Se trata de una aproximación estratégica basada en la permanente invención o creación de mercados que ofrezcan **nuevas oportunidades de negocio**, anticipándose a los movimientos de la competencia o aliándose entre diferentes competidores para establecer una repartición de mercado que pueda facilitar la supervivencia de todos los que colaboran en la alianza.

Dentro del contexto estratégico es fundamental entender que la creación de nuevos mercados no es excluyente de mantener a los clientes actuales, sino más bien se trata de establecer canales de comunicación intensivos con los clientes gracias a los cuales se puede extraer el conocimiento para visionar nuevas oportunidades de negocio, que ayuden a capturar una mayor cuota de cliente.

Pensando de forma estratégica, es decir, contando con todos los recursos que se precisen sin ningún tipo de limitación, luego habrá que analizar las fórmulas más adecuadas para su implantación, en colaboración, mediante alianzas estratégicas, joint-ventures, UTE's, outsourcing, etc. lo que estudiaremos en el apartado siguiente donde vamos a estudiar las estructuras organizativas que pueden ayudarnos a implantar adecuadamente estos planteamientos estratégicos, pero siempre escuchando al cliente.

## 2. ORGANIZACIÓN

Un planteamiento estratégico orientado al cliente obliga a organizarse de la manera que se pueda reconfigurar de forma continua la cadena de valor en función de los deseos de los clientes, sobre los cuáles la empresa debe tener un profundo conocimiento, adquirido a lo largo del tiempo a través de los canales de comunicación que facilitan la relación entre ambos, clientes y empresa.

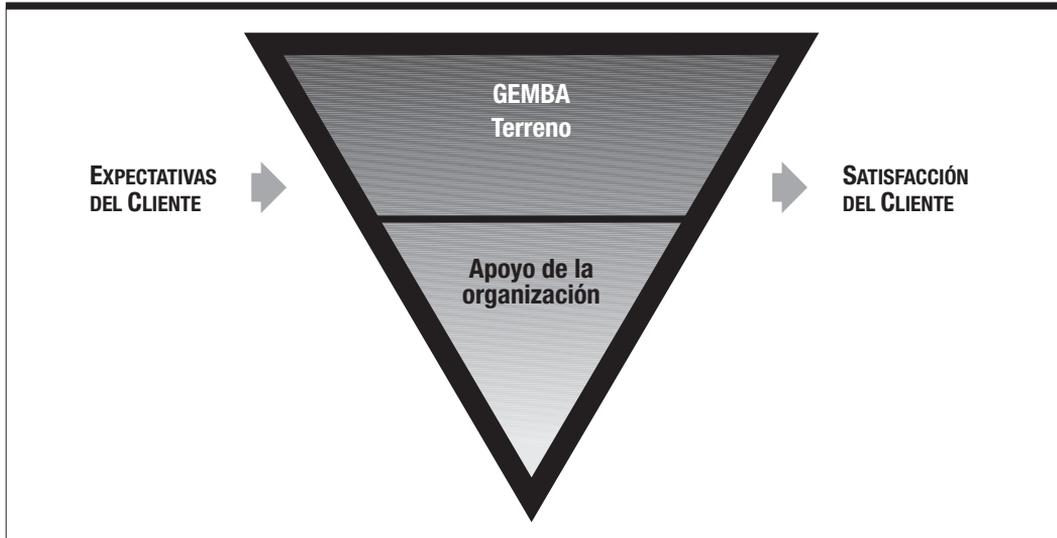
La primera respuesta entonces sobre cómo organizarse en la empresa parece bastante obvia, la única forma de organizarse es en base a procesos horizontales interdepartamentales que se correspondan con la generación real de valor en la empresa, es decir que la implantación de una estrategia orientada al cliente debe concretarse, como punto de partida, en una organización por procesos.

La siguiente pregunta que se nos plantea, una vez aceptada como base la organización por procesos es quienes son las personas más importantes de una empresa para el cliente.

La respuesta la encontraron los japoneses hace ya varias décadas implantando la fórmula dentro de su filosofía del Kaizen, estableciendo un modelo de organización de pirámide invertida como el del gráfico de la *figura 30*, donde el protagonismo de los componentes de la empresa se centra en las personas de la línea, es decir, las que interactúan con los clientes, respondiendo a sus inquietudes, dándoles la información que solicitan, cumpliendo con las promesas de la empresa y satisfaciendo sus expectativas, el resto de los componentes de la organización deben realizar la labor de apoyo, facilitando la labor de los primeros y creándole clima adecuado.

Profundizando en este tipo de organización, el siguiente paso debe centrarse sobre la forma en la que hay que organizar el trabajo, cómo integrar a las personas que trabajan para satisfacer al cliente, de tal forma que el resultado sea óptimo para el cliente y para la empresa y la respuesta podemos encontrarla en la creación de equipos multidisciplinares compuestos por los diferentes especialistas que se precisan para la realización de todas y cada una de las actividades que componen todos y cada uno de los procesos que se integran en la cadena de valor.

FIGURA 30. Estructura organizativa para el Kaizen



Todos los esfuerzos de la organización se están orientando a conseguir la máxima eficiencia en la relación con el cliente, presentándole ventajas competitivas con respecto a la competencia, y las fórmulas aceptadas en el mundo occidental para conseguir ventajas competitivas son:

- Costes.
- Diferenciación.

Dentro del segundo apartado encontramos dos aspectos fundamentales como son la innovación y el servicio, sobre lo que no vamos a incidir en este momento y vamos a centrarnos en el apartado de costes.

Dentro de este apartado tenemos que contemplar varios aspectos, la cantidad, la calidad y las herramientas tecnológicas.

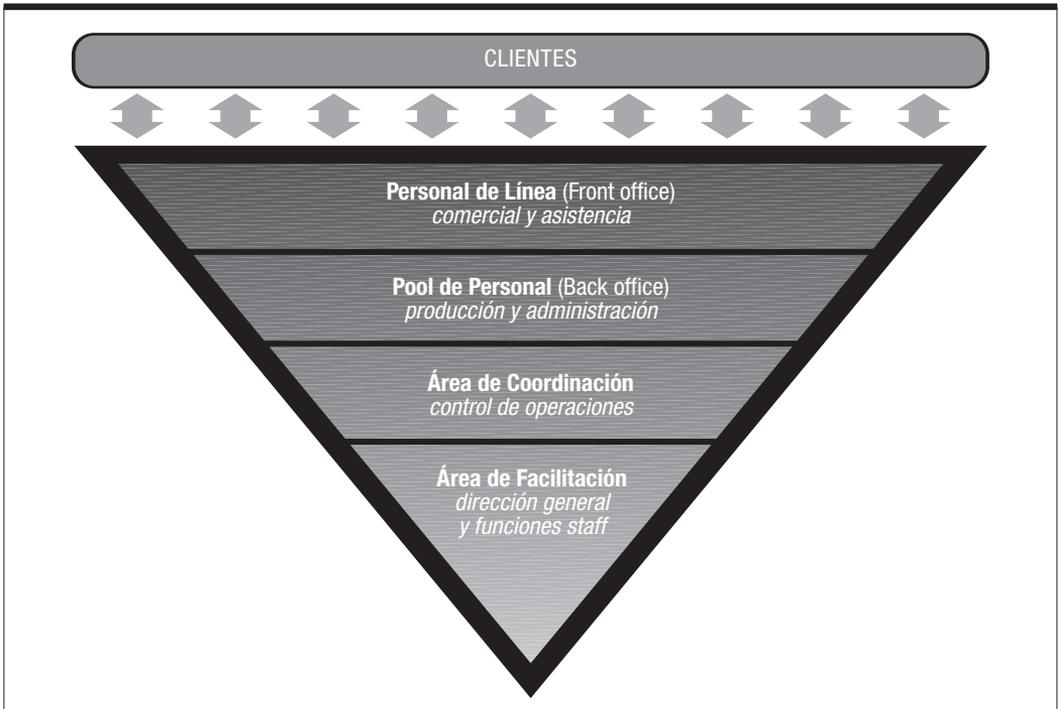
Los aspectos de calidad y de herramientas tecnológicas los estudiaremos en apartados posteriores, en este punto nos interesa el aspecto cuantitativo, es decir, cuántas personas para responder eficientemente de forma rentable a las expectativas de los clientes.

Lo primero es establecer la proporción óptima entre personal de línea, de soporte y directivo, uno de los temas que más se han abordado en los últimos años, la respuesta la encontramos en los titulares de los periódicos, despidos continuos de personal, de línea sólo en los casos en

los que pueden ser reemplazados por tecnología como es el caso de la industria a través de la automatización de los procesos y su robotización o en los call & contact centres, donde herramientas y conceptos como los IVR, Call blending, Intelligent Predictive Dialing, SS7, IWR, ICD o IVR2G, pueden aumentar de forma dramática la productividad de los agentes permitiendo su reducción.

La reducción, en algunas empresas, masiva de mandos intermedios ha facilitado la agilidad de la empresa y la reducción de costes, siendo posible gracias a la forma de trabajo en equipo y las nuevas tecnologías de la información que han facilitado toda la labor de reporte, planificación y control, de esta forma el protagonismo del personal de línea está siendo cada vez superior.

FIGURA 31. Modelo “Client First”

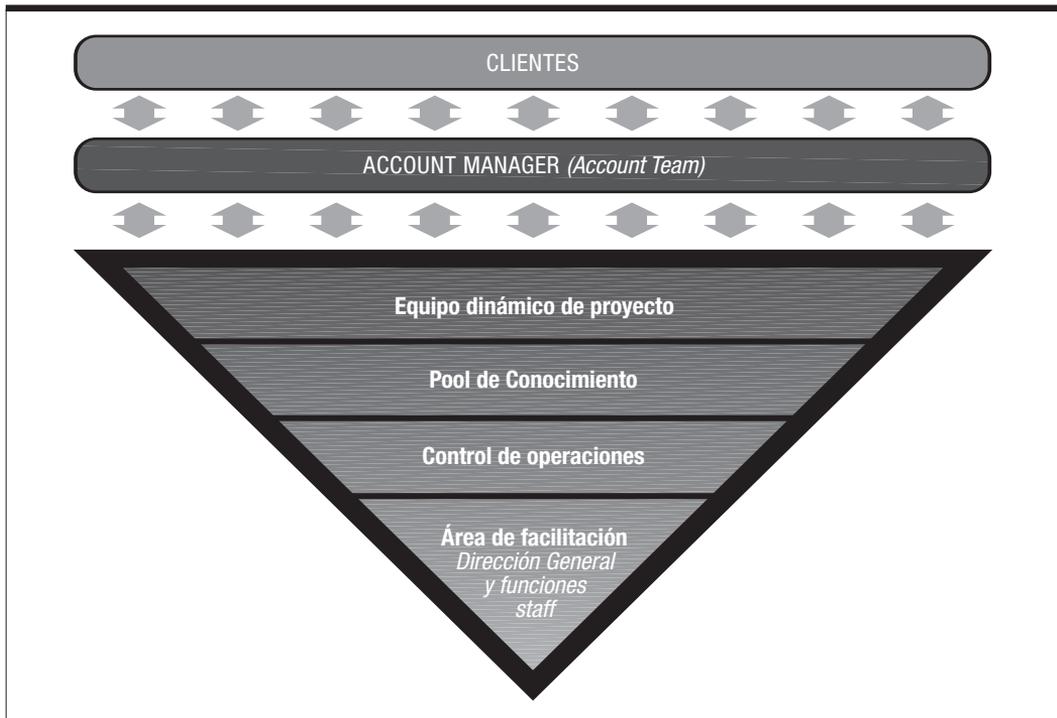


Una occidentalización del modelo del Kaizen es el modelo que hemos denominado “client first” que esquematizamos en la figura 31.

La simple representación del modelo nos indica el nivel de importancia de cada función desde la perspectiva del cliente, sin olvidar que todas las funciones y todo el personal son importantes, pero cuando se habla de la implantación de una estrategia orientada al cliente, hay que ser coherente en el modelo organizativo, concediendo importancia en función del impacto directo de la actividad sobre el cliente, aunque otras funciones, en principio, sean transparentes para él, pero serán fundamentales para cumplir con sus expectativas.

A continuación vamos a ilustrar en un par de casos concretos la particularización del modelo teórico de organización “client first”.

FIGURA 32. Modelo “Client First” para consultoría



En la *figura 32* presentamos el caso de una empresa consultoría, donde la figura del Account Manager, asistida por un account team compuesto por los advisors y las actividades de telemarketing, podemos asimilarla a la de la función comercial de forma amplia, siendo ésta la que define conjuntamente con el cliente los objetivos y consecuentemente las necesidades de recursos para la realización de su proyecto, realizando una auténtica labor de interfase entre la empresa y el cliente.

Una vez acordadas las necesidades para la realización del proyecto, el siguiente paso es el de la construcción del equipo propiamente dicho, el responsable de su realización, labor que tendrá que realizar el área de coordinación de la empresa, seleccionando los componentes del "pool" de conocimiento, mientras que la dirección general y su staff de personal, legal, etc. tendrá que encargarse de facilitar que el entorno o clima laboral sea el más adecuado para ayudar a que los equipos puedan actuar motivados y sin problemas.

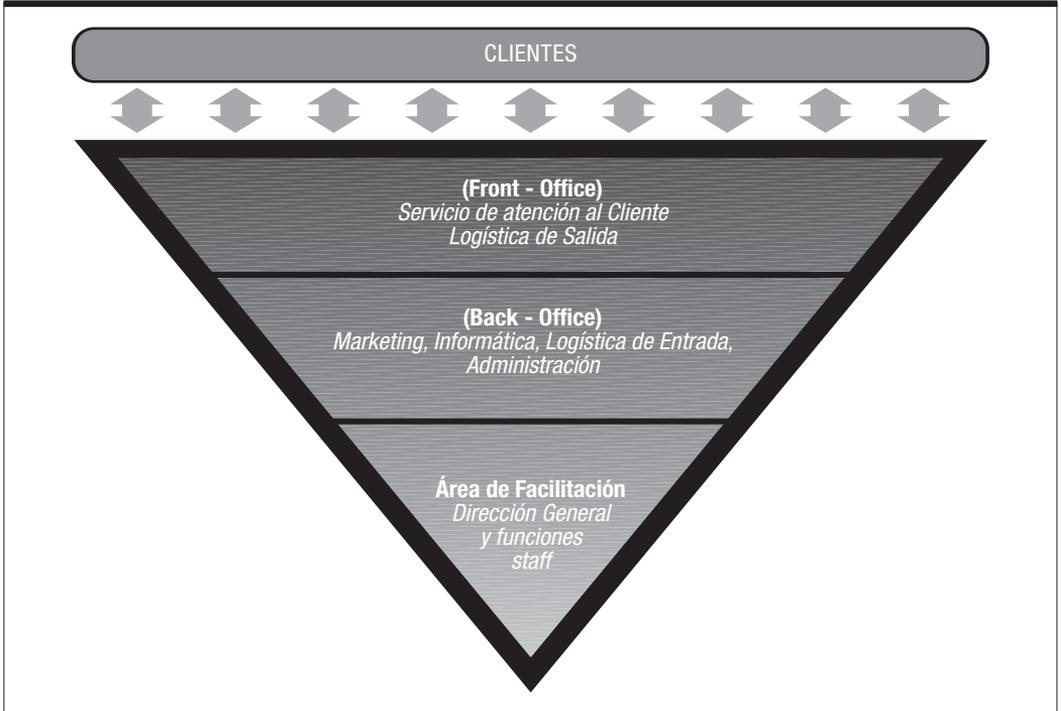
En mi experiencia este ha sido un modelo que se ha implantado en algunas empresas de consultoría en momentos críticos, donde era necesaria una reorganización para sobrevivir, realizando la travesía del desierto; las empresas que contaban con personal realmente cualificado, implantando un modelo organizativo como éste, han conseguido sobrevivir, otras que habían apostado por personal con poca experiencia, se encuentran en general en una permanente huida hacia delante, la consultoría en el siglo XXI no es una cuestión de cantidad, sino de calidad.

Una operación de **venta a distancia** tendrá también su particularización en un modelo como el de la *figura 33* donde el servicio de atención al cliente es el responsable de interfase con el cliente.

te, mientras que la función de marketing tienen que responsabilizarse de impactar eficientemente en el cliente y la función logística de satisfacer las expectativas despertadas por la anterior.

En otro nivel encontraríamos funciones típicas de back-office como son las de marketing, informática, administración y finanzas y por fin la dirección general y sus funciones staff para proveer los recursos necesarios, eliminando los obstáculos que puedan dificultar la operación.

FIGURA 33. Modelo "Client First" para venta a distancia



Retomando el tema de la proporción entre personal de línea y personal de soporte, debemos hacer dos reflexiones, una en cuanto a personal de back-office soportando al personal de front-office para que puedan responder adecuadamente al cliente en tiempo y forma y la otra en cuanto al número de niveles jerárquicos.

La **optimización del personal de back-office** se conseguirá a través del establecimiento de normas, procedimientos, argumentarios, etc. que permitan reducir la necesidad de soporte necesario para el personal de línea, el establecimiento del workflow óptimo para la operación concreta, con los niveles de atención perfectamente definidos, soportado por herramientas de groupware permitirá el mejor dimensionamiento de la organización y el mejor resultado de atención al cliente.

Con respecto al **número de niveles jerárquicos**, ya hemos comentado que las herramientas que proveen las nuevas tecnologías de la información facilitan las actividades de reporte, planificación y control de tal forma que muchas de las funciones que realizaban los diferentes niveles

jerárquicos ahora se realizan tecnológicamente con lo que muchos de estos niveles pueden amortizarse, aligerando así la estructura, disminuyendo la carga burocrática, agilizando la toma de decisiones, facilitando la flexibilidad de la empresa, y reduciendo costes, lo que en definitiva hará a la empresa más competitiva ya que todos estos puntos redundarán en beneficio de los clientes.

*Un caso de reflexión en este sentido nos lo puede ilustrar la industria de automoción en las década de los 80, donde las empresas japonesas tenían muchos menos niveles jerárquicos que sus competidores norteamericanos, así mientras el director de una fábrica en Japón se encontraba como mucho a 2 niveles del director general y a menudo formaba parte del Consejo de Administración, en USA y después de muchas reducciones con éxito de niveles, todavía se encontraban a 6 o 7 del director general, los resultados son perfectamente conocidos con lo que no vamos a incidir en el tema.*

El último punto que nos queda por estudiar, desde la perspectiva cuantitativa, será sobre el **número óptimo de personas** de línea que debe tener una empresa.

En el pasado la empresa se dimensionaba de acuerdo a lo que quería producir, en coherencia con una estrategia interna basada en la producción, pero la dificultad aparece cuando una empresa quiere ser un “player” en un mercado cuya única posibilidad es la orientación al cliente, en este caso el dimensionamiento de la empresa debe ser tal que pueda responder a los clientes según sus expectativas.

Para poder dimensionarse de forma óptima habrá que saber cuál es el nivel de demanda que la empresa va a recibir en cada momento y de esta forma **ajustar continuamente la estructura a la demanda** de los clientes, esto es sin duda una de las grandes dificultades que se presenta a los directivos ya que la demanda no suele ser uniforme y continua, sino que suele ser todo lo contrario, es decir que tiene picos y valles y además se produce de forma discontinua, la respuesta se puede encontrar parcialmente en la utilización intensiva de promociones que estimule a los clientes que puedan aproximarse a la empresa en los momentos valle.

Pero hay en ciertas actividades en que el direccionamiento es muy difícil si no imposible, como es el caso de los sistemas de venta a distancia, en este caso, inducir a los clientes a que realicen sus pedidos o consultas a la hora que le conviene a la empresa se puede convertir en misión imposible, por lo que es necesario adaptarse a los picos y valles que la demanda de los clientes origina.

Para poder dimensionarse adecuadamente es entonces fundamental saber con **anticipación** cuándo y en qué medida se va a producir y para ello es fundamental ser proactivos y liderar la operación, tomando la iniciativa.

La mayoría de los medios tradicionales utilizados en la venta a distancia cuentan con un nivel de conocimiento importante y existen herramientas que permiten conocer perfectamente las necesidades de personal para atender adecuadamente sus demandas, el caso de Internet es todavía la asignatura pendiente ya que, como hemos comentado anteriormente, se trata de un medio que mezcla la interactividad con la reactividad hasta que se consigue el permiso del cliente.

Además el efecto de prescripción boca a boca, complica enormemente las posibilidades de dimensionarse de forma óptima y será la utilización intensiva del “permission marketing” quien podrá paliar parcialmente estos problemas, si bien todavía queda camino por andar hasta descubrir su índice acumulativo de respuesta.

En una operación donde pueden producirse contactos de forma masiva es fundamental conocer y dominar la operación como ya hemos comentado, hay que saber cual es el tiempo óptimo para atender adecuadamente a un cliente que quiere realizar un pedido, que quiere hacer una consulta técnica o de información general, que quiere realizar una devolución, etc.

Hay que saber cual es el tiempo máximo que puede hacerse esperar a un cliente sin producir su enfado o el abandono, cuál será el tráfico que se generará para así dimensionar adecuadamente el equipamiento telefónico, etc.

Hay que conocer perfectamente cuál es el tiempo necesario para que el personal de operaciones pueda realizar su trabajo cumpliendo con las promesas de la empresa y consecuentemente con las expectativas generadas en los clientes.

Como ejemplo ilustrativo utilizamos el caso de una operación de venta a distancia porque puede ser probablemente uno de los casos más difíciles y que cada vez se está produciendo, si no en operaciones de venta, con toda seguridad en operaciones promocionales.

La herramienta que puede ayudar para dimensionarse adecuadamente es el **índice acumulativo de respuestas** que nos indica el porcentaje de repuestas sobre el total que se prevé recibir semanalmente, dentro del período global de cada campaña, como ilustramos en el *cuadro 21*.

Datos que luego se irán completando ajustando con detalles cada vez más concretos, sobre la semana en cuestión y la franja horaria, lo que luego se complementa con el tipo de contacto, de tal forma que nos puede orientar en cantidad dinámica de personal junto con el tipo de personal o características necesarias.

**CUADRO 21. Índice Acumulativo de Respuesta**

<b>SEMANA</b>	<b>% DE RESPUESTA SEMANAL</b>	<b>% DE RESPUESTA ACUMULADA</b>
Semana 1	8 %	8 %
Semana 2	20 %	28 %
Semana 3	30 %	58 %
Semana 4	25%	83 %
Semana 5	12 %	95 %
Semana 6	5 %	100 %

**CUADRO 22. Índice Diario de Respuesta**

<b>DÍA DE LA SEMANA</b>	<b>% DE RESPUESTA DIARIA</b>
Lunes	15 %
Martes	22 %
Miércoles	22 %
Jueves	22 %
Viernes	15 %
Sábado	3 %
Domingo	1 %

**CUADRO 23. Índice de Respuesta por franja horaria**

<b>FRANJA HORARIA</b>	<b>% DE RESPUESTA</b>
De 9 a 10	5 %
De 10 a 11	20 %
De 11 a 12	20 %
De 12 a 13	20 %
De 13 a 14	5 %
De 14 a 15	1 %
De 15 a 16	5 %
De 16 a 17	10 %
De 17 a 18	13 %
De 18 a 9	1 %

Con estos datos y sabiendo cuál es el índice de respuesta global de la acción de comunicación y el número de impactos realizados y el tiempo necesario para atender cada demanda de cada cliente, se puede determinar perfectamente el número de personas que se necesita para cada puesto de trabajo.

Teniendo perfectamente identificados cuantitativamente los contactos que se iban a recibir de los clientes ante los impactos que se realizaban en cada campaña, de tal forma que sabiendo el índice de redención, en este caso próximo al 15, el 14,6%, hay dos posibilidades o bien ajustar el número de impactos por campaña en función de las posibilidades o bien ajustar la estructura de soporte en función del número de impactos que se realizan.

**CUADRO 24. Distribución de llamadas por tipo, duración y porcentaje**

<b>TIPO DE LLAMADA</b>	<b>Tiempo de Atención</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Toma de pedidos	1 minuto	50 %
Información general	2 minutos	10 %
Información técnica	3 minutos	15 %
Información sobre incidencias	3 minutos	10 %
Realización de devoluciones	3 minutos	15 %

**CUADRO 25. Capacidad por operadora por tipo de llamada y hora**

<b>TIPO DE LLAMADA</b>	<b>Nº de llamadas por operadora y hora</b>
Toma de pedidos	33
Información general	20
Información técnica	15
Información sobre incidencias	15
Realización de devoluciones	15

Con estos datos y sabiendo que el número ideal de líneas por operadora es de aproximadamente 1,5 para mantener el máximo nivel de productividad de las operadoras, sin que los clientes tuvieran que esperar un tiempo excesivo en condiciones de máximo volumen de tráfico, se puede dimensionar perfectamente el departamento de atención al cliente.

Utilizando una simple hoja de cálculo, se puede obtener hora a hora, de cada día de la semana, de cada semana de cada campaña, las necesidades para todas y cada una de las actividades del servicio y así, en función de la carga, puede tomarse la decisión de mantener personal en todas y cada una de las actividades o bien concentrar varios puestos en uno o bien activar los puestos de una empresa de telemarketing que se puede contratar para situaciones de desbordamiento o bien colocar sólo la batería de contestadores, etc.

Y con los datos de base más el conocimiento de las necesidades de tiempo para cada una de las actividades de almacén con repercusión directa sobre el servicio al cliente podía así mismo ser perfectamente dimensionado este servicio.

**CUADRO 26. Tiempos de almacén por actividad**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
Recogida de material de las estanterías (picking)	5 minutos por cada 3 pedidos
Preparación y embalaje de los pedidos (packing)	2 minutos por cada pedido
Tratamiento de devoluciones	15 minutos por devolución

La medición del tiempo de recogida se puede realizar en base al número óptimo de pedidos, por ejemplo por cada 3 pedidos de tal forma que los pedidos que se van recibiendo en el call center se introducen en tiempo real en el sistema informático quien se encarga de agruparlos de 3 en 3 produciendo, también en tiempo real, las "picking list" optimizadas con esta agrupación que pueden enviarse a la impresora del almacén.

**CUADRO 27. Capacidad por almacenero y actividad**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Nº DE PEDIDOS POR ALMACENERO Y DÍA</b>
"PICKING"	180 pedidos
"PACKING"	150 pedidos
DEVOLUCIONES	20 devoluciones

Con todos estos datos, al igual que en el caso del call center, utilizando una simple hoja de cálculo, se puede dimensionar perfectamente las personas necesarias y de esta forma ajustar horarios y cargas de trabajo o asignación de actividades de "housekeeping".

Este ejercicio nos ha valido para ilustrar como puede optimizarse el dimensionamiento de los servicios de impacto directo en el servicio al cliente en una organización establecida para soportar una estrategia de orientación al cliente.

Ahora nos quedan todavía dos cuestiones por dilucidar, la primera sería si a la vista de la dinámica con la que tiene que dimensionarse la estructura organizativa, en las **diferentes especialidades**, una empresa cuyo objeto no es el de gestión pura de personal puede o debe dedicar el esfuerzo a la permanente contratación, reciclaje establecimiento de turnos de personal, etc., o debe concentrar sus esfuerzos en lo que realmente es especialista y donde puede establecer ventajas competitivas.

La segunda pregunta es la que se refiere a la **calidad y la especialidad del personal**, ya que en un mercado saturado y maduro como el actual, la forma de ser especialmente competitivo pasa por ser el mejor y para ser el mejor, hay que ser el mejor en todas y cada una de las especialidades, lo cual para una empresa es imposible ya que los costes que tendría que soportar la convertiría en inviable, costes derivados de los salarios del nivel de ocupación, etc., pero aún así y todo, aunque pudiera pagar los salarios que demandaran los auténticos especialistas en todas y cada una de las actividades, probablemente no todos ellos querrían trabajar en la empresa, por diferentes motivos, con lo que la excelencia conseguida sería sólo parcial y desde luego con una estructura de costes que dificultaría alcanzar beneficios.

La conclusión o más bien la recomendación por tanto, es dirigirse hacia un tipo de organización **basada en el proceso**, con **menos niveles jerárquicos**, con **empleados reforzados**, **orientada a alcanzar la satisfacción del cliente**, con **capacidad de adaptación y flexible para competir con éxito**, en base a **mejora de precios y diferenciación**.

La respuesta, absolutamente clave para convertirse en un auténtico “player” en el mercado en el que tenemos que desarrollar la actividad económica en el siglo XXI es la **Empresa Virtual**, como estructura organizativa en la que se puede concretar los conceptos organizativos que hemos verificado hasta este momento, sobre la organización “client first” con dimensionamiento dinámico.

Podemos definir la Empresa Virtual como **“una red temporal de empresas, en torno a un núcleo central, que se integran para completar la cadena de valor que permita explotar una oportunidad específica de mercado, apoyándose en sus capacidades tecnológicas y sus afinidades culturales”**.

La concreción del modelo se realiza a través de la definición precisa de las funciones que tiene que realizar cada uno de los componentes de la empresa virtual y la modalidad que se entiende más adecuada en cada caso.

De esta manera la propuesta es que el núcleo central, líder de esta estructura, sea el responsable de la toma de decisiones por delegación de todos los componentes de todas las decisiones operativas normales, lo que supone más del 80% de las decisiones que hay que tomar en una empresa y en muchos casos el 100% de las decisiones diarias.

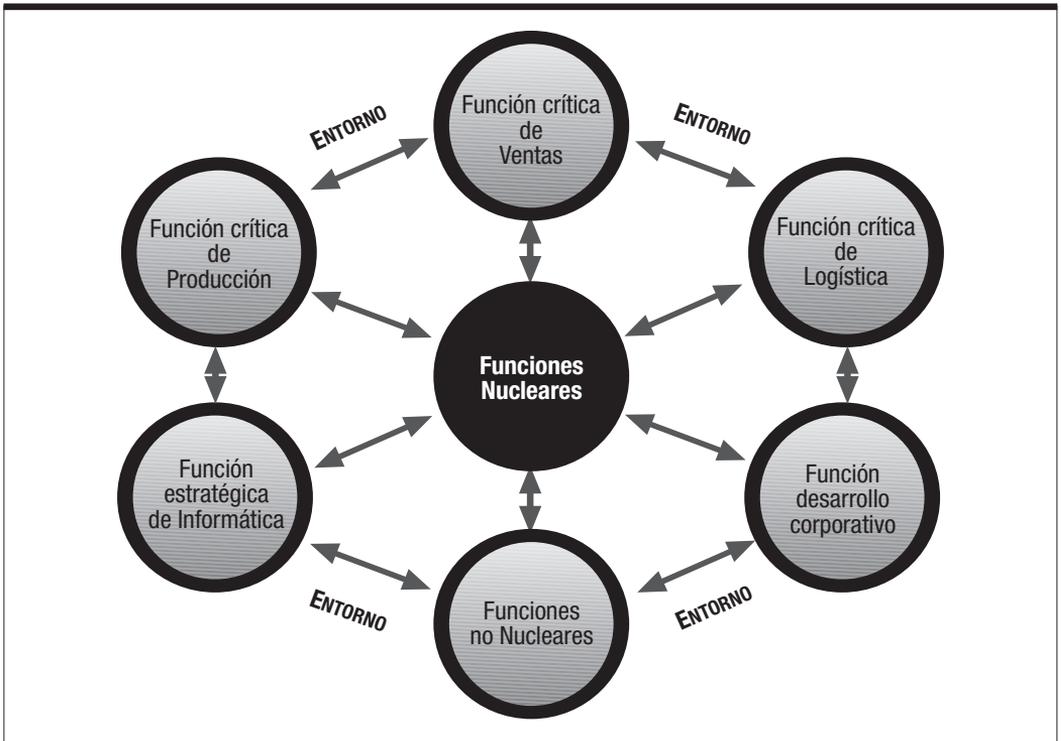
Así podremos establecer una estructura organizativa absolutamente óptima en cada momento pues mantendremos una estructura de costes y de conocimiento variable con unos costes de coordinación mínimos.

La optimización se consigue a través de un proceso de transformación y racionalización a tres niveles, primero optimizando la cadena de valor global, luego decidiendo sobre quiénes serían los más adecuados para realizar cada actividad de la cadena de valor y tercero optimizando cada una de las actividades a nivel individual, pero sin perder de vista la referencia del conjunto global.

Es decir que hemos transformado la empresa rígida permanente con la que se quería aprovechar toda oportunidad de negocio, a un proyecto empresarial dinámico, en el que creamos cada vez la empresa global por cooperación y asociación de empresas nucleares y especializadas que ha superado su proceso de optimización.

La propuesta concreta que planteamos es la que ilustramos en la *figura 34* donde presentamos el último modelo de estructura Cosmos, la COSMOS2 a la que hemos llegado como mejor alternativa estructural concreta que pueda responder eficazmente, esto es, en tiempo y forma a las expectativas generadas en los clientes por las acciones de Marketing típicas de una estrategia de orientación al cliente.

FIGURA 34. Modelo COSMOS2



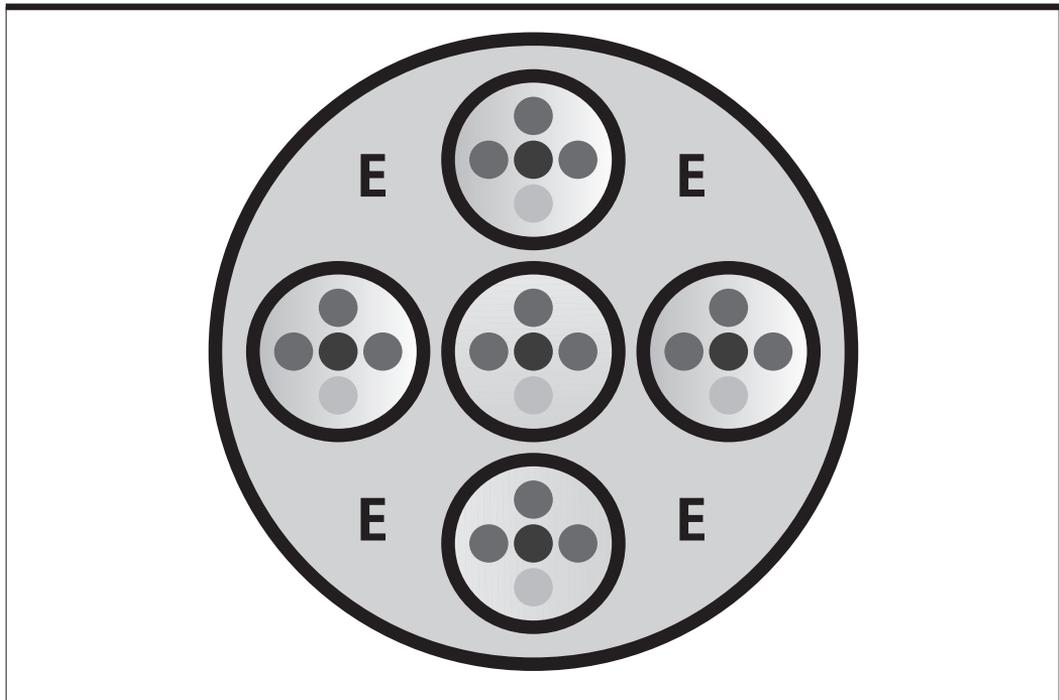
Este modelo de estructura empresarial quiere dar una respuesta óptima no sólo a nivel operativo, como en modelos anteriores o los propuestos por otros autores sino que además quiere optimizar también ciertos aspectos estratégicos como el desarrollo corporativo y el desarrollo tecnológico.

**CUADRO 28. Clasificación de funciones en el modelo COSMOS2**

DIMENSIONES	FUNCIONES ESPECÍFICAS
NUCLEAR	I+D. Marketing estratégico, Marketing directo, Gestión del conocimiento y Gestión Global.
ESTRATÉGICO-ORGANIZATIVA	Desarrollo corporativo y Tecnología
CRÍTICA	Producción, Ventas y Logística.
NECESARIA	Servicios generales, auditoría, seguridad, etc.

En el *cuadro 28* vemos un resumen de las funciones concretas que componen la cadena de valor en sus diferentes niveles o dimensiones y en la *figura 35* la ilustración de lo que sería un nivel de **réplica del concepto de virtualización conformando una estructura COSMOS multinivel**, en un primer nivel de forma simétrica, si bien la flexibilidad del modelo permite que en cada función se pueda replicar tantas veces el modelo de virtualidad como se entienda oportuno hasta alcanzar el máximo grado posible de optimización, con lo que podríamos establecer modelos de **virtualización asimétrica**.

**FIGURA 35. Estructura COSMOS multinivel simétrica**



El caso de estructura Cosmos multinivel asimétrica la ilustramos en una función concreta, la de Logística, en el *cuadro 29*.

CUADRO 29. Ejemplo de virtualización asimétrica

NIVEL DE VIRTUALIZACIÓN	FUNCIÓN LOGÍSTICA	
Nivel cero	Core	
Nivel 1	Operador logístico	Almacén
Nivel 2	Transportista	
Nivel 3	Franquiciados	
Nivel 4	Autónomos	

El reto ahora se centra en cómo integrar e involucrar a las personas en una empresa virtual, ideal para responder a una estrategia de orientación al cliente.

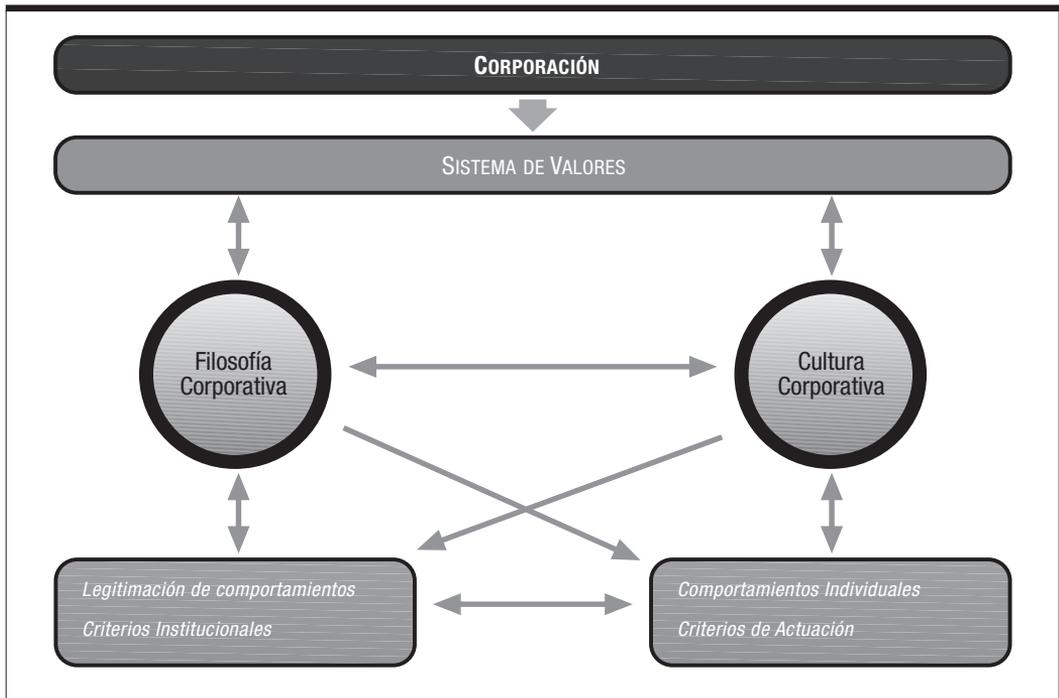
### 3. CULTURA

Vamos a estudiar en este apartado cómo afrontar el reto cultural que supone una estructura de empresa virtual, para conseguir involucrar a los empleados de diferentes empresas en un mismo proyecto empresarial.

Empezaremos aceptando la definición de empresa o corporación propuesta por García Echevarría, con pequeños matices, como un conjunto de componentes y/o personas que se identifican con un proyecto empresarial.

Algo importante ya que la identificación con el proyecto empresarial implica la aceptación de una serie de **valores**, los de la empresa o más bien los de los fundadores o los dueños o accionistas, de tal manera que la cultura empresarial será el reflejo de esos valores que definen la filosofía de la empresa, legitimando los comportamientos, globales de la empresa y los particulares del individuo y definiendo los criterios de actuación, globales consecuencia de la filosofía y particulares consecuencia de la cultura de los componentes, como esquematiza en la *figura 36*.

FIGURA 36. La empresa como sistema de valores

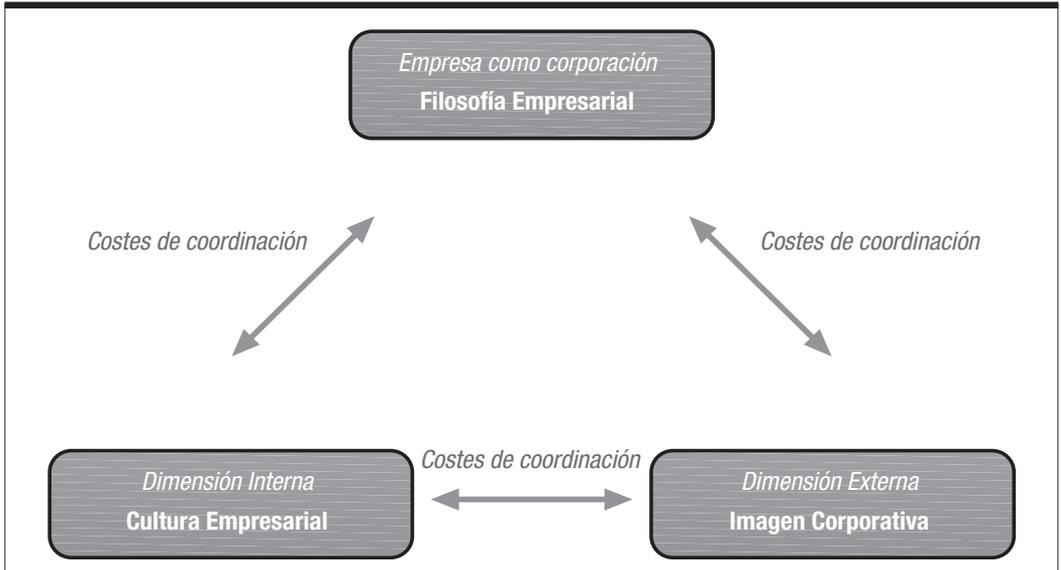


Fuente: S. García Echevarría

Podemos entonces establecer que la **filosofía empresarial** expresa los valores de la institución, sus normas de conducta y los objetivos que legitiman la actuación directiva de la empresa, mientras que la cultura **empresarial** refleja los valores dominantes de la institución, los que se determinan a través de los comportamientos individuales y de conjunto de los componentes de la empresa.

La filosofía y la cultura de la empresa si bien nacen y se generan internamente tienen una fuerte proyección externa mediante los comportamientos, lo que junto con los símbolos identificativos de la empresa (logos, lemas etc.,) componen la imagen corporativa, siendo ésta la que se proyecta definitivamente al mercado para generar confianza en los clientes y así facilitar las relaciones que concluyan en el intercambio económico repetitivo que al final integre al cliente también en el proyecto empresarial, ejerciendo una labor de apostolado o prescripción al sentirse orgulloso de ser cliente, de una empresa que además de atenderle y cumplir sus expectativas, le escucha, le respeta y le aporta valor.

FIGURA 37. Filosofía, cultura e imagen corporativa



Fuente: S. García Echevarría

Un tema importante a considerar es que la creación de una imagen corporativa y su posicionamiento en la mente del cliente es un proceso largo en el que hay que realizar múltiples inversiones, por lo que debe ser protegida y reforzada a través de los comportamientos de las personas internas y externas.

Una persona que no está en la nómina de la empresa, pero que sí se integra en el proyecto empresarial y cuya actuación afecta al conjunto de los componentes de la cadena de valor y consecuentemente a la empresa virtual que hemos configurado adhocrácticamente para aprovechar la oportunidad específica de mercado, debe integrarse culturalmente y no sólo operativamente.

Todo este preámbulo para reflexionar sobre la importancia de impregnar de la cultura del proyecto empresarial a todos los componentes internos y externos, pues en una empresa virtual que se configura para completar una cadena de valor específica, todos los componentes, ya integrados a través de las nuevas tecnologías de la información, pero que habrá que **involucrarlos** precisamente impregnándolos de la cultura empresarial del proyecto, de ahí al importancia que hemos concedido al hecho de que la **selección de socios** debe tener una **parte técnica** y otra importantísima de **aproximación cultural**.

Esta aproximación empresarial estará condicionada por una serie de factores típicos de cada uno de los componentes y entre los que podemos destacar:

- Factores básicos:
  - ⇒ Perfiles de la personalidad de los directivos.
  - ⇒ Rituales y símbolos.
  - ⇒ Comunicación.

- Factores del management
  - ⇒ Estrategia.
  - ⇒ Estructura y procesos.
  - ⇒ Sistemas de dirección.

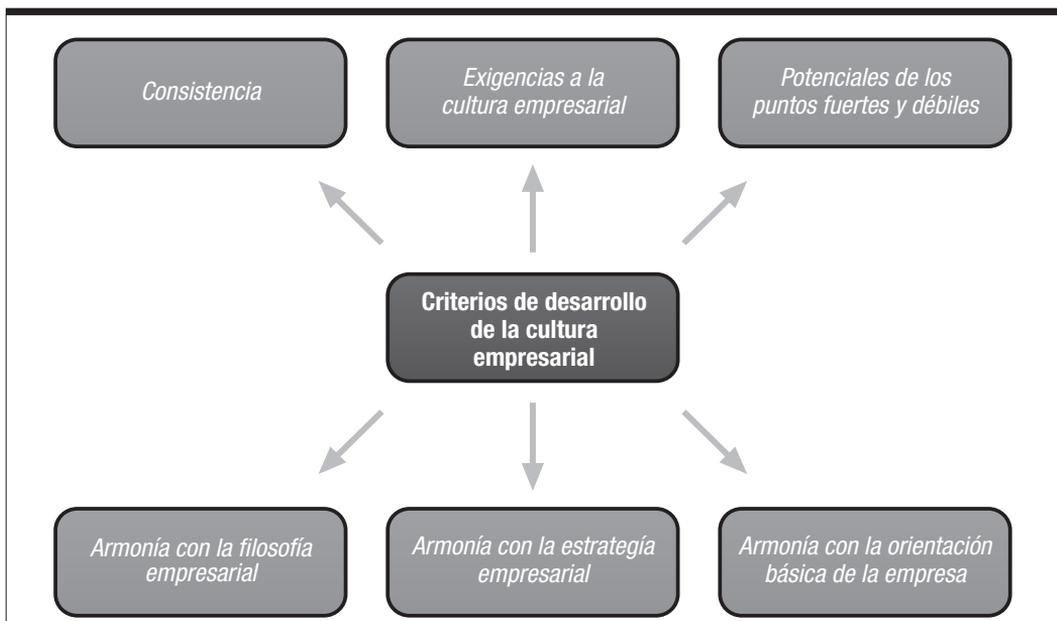
Y de aquí saldrá una cultura con un tipo de orientación determinada, la cuestión que debemos plantearnos ahora, es cuál es la orientación que debemos establecer.

La estrategia que hemos establecido es una estrategia competitiva **orientada al cliente**, lo cual implica que ya tenemos dos orientaciones definidas, la orientación al cliente y la **orientación a los costes** ya que gracias a ello podremos conseguir ventajas competitivas, pero éstas también podemos conseguirlas adicionalmente mediante la utilización adecuada de la **tecnología** la que además ayudará a integrar a los diferentes componentes de la organización que hemos decidido, la empresa virtual.

Pero a su vez la otra alternativa para conseguir ventajas competitivas más difíciles de imitar son precisamente las que se basan en el **servicio** y éste, quienes lo proveen son los empleados, por lo que sería fundamental orientarse al **personal**, quien una vez que ha aprendido y se ha integrado e involucrado debería la empresa ser capaz de mantenerlo y de fidelizarlo.

Como consecuencia, en la actualidad la única orientación cultural que encamine cualquier proyecto empresarial hacia el éxito debe configurarse contemplando múltiples perspectivas u orientaciones, internas y externas, de corto y de largo plazo, todas ellas perfectamente equilibradas, este equilibrio implica que su desarrollo deba ser con arreglo a una serie de criterios como esquematizamos en la *figura 38*.

FIGURA 38. Criterios para el desarrollo de la cultura empresarial



Cómo vemos en la figura, la cultura debe erigirse de forma armoniosa con los criterios de base de la empresa, es decir, con la filosofía, la estrategia y su orientación básica, construyéndola de forma consistente y apoyándose en sus potenciales.

En definitiva, a la cultura de la empresa hay que exigirle coherencia y consistencia, ya que debe servir de orientación a todos los empleados de la empresa y consecuentemente de referencia a los clientes.

La cuestión está en cómo crearla y para ello vamos a realizar su estudio a través de una serie de apartados.

- ❖ **El código ético**, muy popular en las empresas norteamericanas, no tanto en las empresas europeas, es el que debe establecer las bases fundamentales de comportamiento de la organización a través de la actuación de los componentes de la empresa.

Este código ético puede asimilarse al sistema de valores y debe ser tal que si bien sirva de orientación, sea eso, una orientación y no una imposición rígida, debe permitir una cierta interpretación en cada momento en función del entorno y de la estrategia que desee desarrollar la empresa.

Es importante reconocer que una de las características que definen el tipo de mercado actual es su dinámica, la velocidad a la que todo cambia, que se satura, etc., muy a diferencia de lo que fue en el pasado donde si bien el mercado cambiaba, lo hacía despacio y permitía que las empresas se mantuvieran rígidas en sus planteamientos.

La velocidad a la que se producen los cambios está llevando a una serie de empresas a evitar pensar en los fundamentos, centrándose sólo en la operación y el corto plazo, pero creo que es importante mantener la visión del posicionamiento relativo en función del escenario y para ello es fundamental tener muy claras las bases y los fundamentos y que todos los componentes tengan perfectamente interiorizados y asimilados estos fundamentos entre los que el código ético o sistema de valores debe ser una pieza fundamental, que una vez entendida y compartida permita la interpretación más correcta y adecuada.

La particularización en el caso que nos ocupa de orientación al cliente debería contemplar aspectos tales como:

- Ética.
- Honradez.
- Objetividad y transparencia.
- Mentalidad de servicio.
- Compromiso.
- Excelencia individual y colectiva.
- Confidencialidad con todo lo que se sabe y aprende de los clientes.
- Respeto a los clientes, las instituciones, la legalidad y el medio ambiente.
- Aportación de valor a la sociedad a través de su aportación a los clientes, accionistas y empleados.
- Multiculturalidad.

Para terminar este punto me gustaría apuntar que el auténtico valor de un código ético es que debe ser entendido, consensuado, compartido y practicado y con mayor intensidad cuando la empresa que realiza las promesas y va a cumplir con las expectativas del cliente es una Empresa virtual y en muchos casos utilizando la distancia.

- La **simbología** es una de las partidas donde las empresas han invertido tradicionalmente cantidades importantes y no siempre se ha explotado de forma óptima, la razón podríamos encontrarla en que en ciertas culturas, no ha sabido capitalizarse con la amplitud suficiente.

La simbología en la empresa es una de las piezas que de forma general se ha utilizado para crear una imagen corporativa que proyectar al mercado y se compone fundamentalmente de los logos y los lemas.

En algunos casos comenzamos utilizando la potencia de la simbología sólo parcialmente, es decir, sólo dando cumplida importancia al logo, invirtiendo poco o más bien no invirtiendo en lo que se quiere que ese logo signifique, el lema del proyecto empresarial, una de las reglas que ya estudiamos sobre la comunicación fue la regla KISS, que en definitiva podríamos trasladar en este punto a no dar nada por entendido por los clientes, hacérselo lo más entendible, sólo muy pocos logos perfectamente conocidos y reconocidos pueden representar en toda su amplitud a la empresa que hay detrás de esa imagen.

Adicionalmente a la ausencia de explicación de lo que hay detrás para soportar el significado que el logo pretende, está también la dirección de la comunicación, muchas empresas piensan que el logo es algo para presentarlo al mercado y se olvidan de que el logo tiene que ser una pieza de comunicación que tiene que servir para vender el proyecto empresarial de la forma más amplia, esto es, externamente e internamente.

Recordemos que los empleados de una empresa son sus clientes internos y si estamos planteando una estrategia de fidelización de clientes, no podemos olvidarnos de que quizás a los primeros que hay que fidelizar es a los empleados, los **clientes internos** que son los responsables de cumplir las expectativas de los clientes externos y de ahí la importancia de que no sientan la empresa como una forma de **ganarse la vida** sin más, sino que deben **compartir los valores y objetivos del proyecto** empresarial y **proyectarlos sobre los clientes externos**, es decir, que los empleados deben ser los primeros prescriptores de la empresa.

En el caso que nos ocupa, donde la organización por la que nos hemos pronunciado como óptima para implantar una estrategia de orientación al cliente es la empresa virtual, entre cuyas características básicas encontramos la temporalidad, la dificultad para crear cultura es aún superior, por lo que es fundamental utilizar estas herramientas con mayor intensidad, ya que hay que involucrar a las personas de diferentes empresas en un proyecto empresarial de carácter temporal.

Quizás los proyectos más delicados o difíciles para involucrar a las personas son los proyectos de transformación empresarial, donde como consecuencia del mismo, pueden eliminarse puestos de trabajo y por lo tanto algunos de los partícipes pueden quedarse sin trabajo.

Pues bien, el común denominador de todos los proyectos de éxito conocidos, entre otras cosas, han comenzado con un plan de comunicación impecable, donde el logo y el lema del proyecto eran la clave e hilo conductor a lo largo del desarrollo del proyecto.

Y si **los símbolos involucran, la terminología crea equipo** y corporativismo consiguiendo que todos se entiendan perfectamente y compartan ideas y deseos con facilidad, además de facilitar la comunicación entre componentes del mismo colectivo, ya sea de empresa, de profesión, etc.

Los empresas excelentes han cuidado especialmente el aspecto cultural y de esta forma han actuado tradicionalmente en los dos aspectos que estamos estudiando en este apartado, la simbología, donde han invertido fortunas para ser perfectamente conocidos y reconocidos por todos, clientes, competidores y empleados, pero ellos sabían que para mantener su nivel de excelencia debían conseguir que su personal se comunicara y reconociera fácilmente y de esta forma invirtieron en la generación de una terminología que facilitara esta comunicación entre sus componentes y con los clientes.

El **referente** lo encontraron en **los gremios** y las especialidades donde el conocimiento y utilización de una terminología común creaba corporativismo, es decir, ayudaba a que personas de la misma profesión, médicos, informáticos, zapateros, etc, se identificaran y entendieran fácilmente entre ellos y a su vez se diferenciaban de otros grupos.

Esta idea de crear corporativismo fue la que impulsó a las empresas excelentes a generar su propia terminología.

En nuestro caso en particular donde hemos aceptado la **empresa virtual** como estructura organizativa óptima para conseguir el éxito de nuestro proyecto empresarial a través de la satisfacción y consecuente fidelización del mismo, y debido a que un empresa virtual está compuesta por un número determinado de componentes, si antes hemos comentado sobre la importancia de los **símbolos**, ahora tenemos que reforzarlo con la **terminología**, de tal forma que todas las personas que integren el proyecto empresarial, independientemente de la empresa específica, todos compartan una terminología común, lo que facilitará la comunicación entre ellos y con los clientes.

- ➔ Continuando con los elementos generadores de cultura vamos a hablar de los **ritos**. A veces cuando se utiliza el término rito, algunas personas lo asimilan a religión, pero no olvidemos que las religiones tienen en común con las empresas que ambos son comunidades de personas que comparte ciertos valores e intereses.

En el caso de las religiones todo el mundo entiende que una de las bases de su conformación como comunidad son los ritos y ya hemos comentado sobre el auténtico significado de la fidelización, relacionándolo con el apostolado, término con fuerte significado religioso, tenemos que aceptar que los ritos en las empresas existen y son auténticos generadores de cultura.

Los ritos unas veces tienen proyección fundamentalmente interna y otras tienen una mayor protección externa, aunque en ambos casos, siempre existirá una proyección externa, pues recordemos que el **cliente interno** es el que se encarga de servir al **cliente externo** y el primero normalmente tendrá que trabajar en equipo y sin duda la realización de una serie de ritos compartidos, facilitará la integración del equipo, algo especialmente fundamental en nuestro caso de empresa virtual.

De hecho, una definición de cultura como “conjunto de creencias, expectativas compartidas por los miembros de la organización, que crean normas que conforman fuertemente el

comportamiento de los individuos y grupos de la organización”, manifiesta la relevancia de las normas como consecuencia y a su vez de palanca.

Dentro de las normas encontramos que los diferentes niveles jerárquicos de una empresa tienen diferentes niveles de poder y así cuando hay que realizar un trato especial a un cliente o aplicarle un cierto descuento, el vendedor se lo presenta a su jefe, y este puede tener poder delegado para aprobar lo que se precisa o no, en el segundo caso el jefe con el informe de vendedor y sus comentarios se lo presentará a su director, quien a su vez repetirá el proceso con el country manager, este con el regional manager y por fin con el CEO.

Otro rito típico de la empresa son las reuniones de información, de coordinación, etc., es decir, todas las que facilitan la comunicación vertical y horizontal.

En el caso de la empresa virtual será importante establecer algún tipo de ritual, como puede ser la reunión virtual de las mañanas, el intercambio de experiencias o la compartición de anécdotas en tiempo real, etc., en definitiva algo que aglutine.

En definitiva, se trata de trasladar las experiencias que se han demostrado de éxito en el **mundo real al mundo virtual**, quizás la relación social deba fundamentarse sobre el intercambio de información, formal e informal y en cualquier caso mantener en los núcleos locales los modos informales presenciales y en la medida de lo posible intentar realizar la macroreunión anual y por supuesto, utilizar la **formación para integrar personas**, conseguir que la formación tenga una **fuerte componente social** e intentar que la **burocracia**, aunque mínima, sea parte activa del **ritual**, con lo que se conseguirá extraer el máximo rendimiento de la misma.

Pensar en el mundo virtual en hacer partícipes de ciertos eventos a los clientes, quizás una reunión mensual en la que puedan participar los clientes, en un blog, chat, o cualquier otra actividad que los involucre en el proyecto empresarial y les haga compartir valores con los empleados, es decir, fomentar las reuniones virtuales entre clientes internos y externos.

- ➔ Como parte del conjunto global de la cultura de una empresa encontramos los **sistemas de dirección** que como ya hemos apuntado en el apartado anterior tienen presencia en el rito y ampliaremos en este apartado con el mito.

Pensemos que estamos realizando nuestra actividad económica en un mercado que entre otras características cuenta con la madurez de los clientes y aquí queremos englobar a los externos e internos, esta madurez es fruto de la adquisición de conocimientos y experiencia a lo largo de un período de tiempo ininterrumpido que comenzó al finalizar la Segunda Guerra Mundial, es decir, a mediados del siglo pasado.

Esta madurez, en el cliente interno, colaborador, empleado o asociado implica que los sistemas de dirección tradicionales ya no funcionan con la efectividad correspondiente, sistemas basados en la imposición están fuera de contexto y serán los sistemas basados en la comunicación y el liderazgo los que puedan conseguir los mejores resultados, si bien recordemos, como apuntaba Tom Peters, que el “liderazgo puede ser el simple uso de la autoridad”, es decir, que por excepción la dirección podrá o tendrá que ser autoritaria e impositiva.

Una consideración adicional que debemos realizar en el caso que nos ocupa es que además los componentes de los equipos de trabajo no tienen por qué pertenecer a la misma empresa, sino que pueden pertenecer a las diferentes empresas que componen la empresa virtual y por lo tanto la imposición en algunos casos puede no ser viable.

En resumen podemos contemplar cuatro tipos o sistemas de dirección de especial vigencia en el modelo de empresa virtual, que debe estar configurada en torno a la negociación y el consenso.

- ❖ **Dirección a distancia:** basada en la dirección por objetivos y las tecnologías de la información, de especial aplicabilidad entre el núcleo y la periferia del modelo COSMOS de empresa virtual que hemos seleccionado como óptimo.
- ❖ **Dirección by walking around:** una evolución de la dirección presencial, en este caso, informal, de especial aplicación en todos y cada uno de los componentes, ya en el núcleo o en la periferia.
- ❖ **Dirección by consent:** como evolución de la dirección por objetivos donde los objetivos tienen que ser obligatoriamente consensuados, siendo su especial aplicabilidad entre el núcleo y la periferia.
- ❖ **Dirección por involucración:** como evolución de la participativa donde ahora se les hace partícipes a todos y cada uno de los componentes, en la medida en la que puedan colaborar en el proceso de concepción del proyecto empresarial, es decir que se les hace partícipes desde el principio de tal forma que se consigue su involucración en el proyecto al haber participado en el proceso de su concepción.

A continuación, en el cuadro 30 resumimos el ámbito de aplicación de cada uno de los sistemas de dirección para orientar al lector sobre la posibilidad de su utilización complementaria.

**CUADRO 30. Resumen de los sistemas de dirección en la estructura COSMOS**

**ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN EN LA ESTRUCTURA COSMOS DE EMPRESA VIRTUAL**

<b>SISTEMA DE DIRECCIÓN</b>	<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b>
Dirección a distancia	entre el núcleo y la periferia
Dirección by walking around	aplicación en todos y cada uno de los componentes, ya en el núcleo o en la periferia
Dirección by consent	entre el núcleo y la periferia
Dirección por involucración	a todos y cada uno de los componentes, en la medida en la que puedan colaborar

Todas estas fórmulas instrumentales de dirección tienen un común denominador, la necesidad de liderazgo en todos los componentes, pero muy especialmente de la figura concreta del líder, pero un **líder carismático**, de tal forma que su comportamiento pueda ser seguido por todos los componentes y que su imagen pueda servir para ser utilizada interna y externamente.

Una figura con carisma que sea el creador del proyecto y que demuestre a través de sus actuaciones una especial preocupación por los clientes y su satisfacción, animará a los colaboradores a seguirle y con ellos se conseguirá un espíritu de servicio y de preocupación por el cliente en toda la organización.

- ❖ El siguiente instrumento de especial refuerzo son las políticas **retributivas**; la retribución es algo más que el ingreso que recibe una persona física o jurídica, la retribución debe además

proveer un **mensaje** muy claro y concreto, sobre el nivel de aportación que se aprecia en esa persona.

De esta manera, las políticas retributivas tienen que ser tales que además, de dar mayor o menor riqueza económica, deben motivar a las personas a mantenerse y seguir esforzándose para conseguir el éxito del proyecto empresarial, es decir debe ayudar a fidelizar a los componentes del proyecto empresarial.

Siguiendo este principio, es importante entender dos niveles en las políticas retributivas dentro de la empresa virtual, el primer nivel será a nivel de persona jurídica o empresa que se integra en la cadena de valor del proyecto empresarial para el cual se ha configurado la empresa virtual y el segundo nivel el de la persona física que se integra dentro de cada una de las empresas.

Sobre el primer nivel podemos establecer varios principios:

- Cada empresa debe recibir la compensación proporcional a su aportación.
- Cada empresa debe recibir una cantidad que sea lo suficientemente importante como para que le resulte interesante participar en el proyecto empresarial, de aquí también la importancia de seleccionar a los socios adecuados ya que un socio muy grande en un proyecto medio o pequeño puede no ser interesante, pues el nivel de ingresos que consigue en el proyecto puede no justificarse la actividad o pertenencia.
- Cada empresa debe recibir en cada momento lo que espera, es decir que la planificación debe ser excelente de tal forma que se cumplan las expectativas de cada una de las empresas que se han asociado e involucrado en el proyecto empresarial, es decir, cumplir uno de los principios básicos para conseguir la satisfacción de los clientes, satisfacer sus expectativas y en este caso sería en uno de los que justificaría exceder sus expectativas.

El mensaje que queremos lanzar con esta consideración es que los proyectos empresariales que se comparten con terceros, ya sean accionistas, socios, asociados o colaboradores deben ser exquisitamente planificados de tal forma que todas las expectativas que se generen en todos se cumplan en tiempo y forma.

Una vez realizadas las reflexiones básicas oportunas sobre el conjunto de la empresa virtual, vamos a centrarnos en las políticas retributivas concretas de las personas físicas que se integran en las empresas asociadas al proyecto empresarial.

En primer lugar es importante que la retribución pueda ser relacionada con arreglo a la aportación de cada persona que se medirá por el grado de cumplimiento de sus objetivos y que estará compuesto por una serie de componentes.

La **retribución normal** de una persona debería estar compuesta por un **salario fijo** que le diera la tranquilidad y le compensara por una serie de trabajos, de tipo administrativo o de carácter general que tiene que realizar para cooperar de forma general, es decir, un pago por la labor de “housekeeping” que además debe estar respaldado o que represente un volumen de negocio que con toda seguridad se va a conseguir y por un nivel de conocimientos y competencias.

Adicionalmente toda persona deberá tener una **componente variable** en función de objetivos y como quiera que hay objetivos a nivel individual, de equipo y de empresa, esto debería contemplarse en la composición del salario variable, es decir, un porcentaje en función de su ren-

dimiento individual, un porcentaje en función de los resultados de su equipo y otro porcentaje en función de los resultados globales de la empresa, de tal forma que la retribución de una persona será:

**Retribución total: Salario fijo + variable individual + variable de equipo + variable de empresa.**

La primera reflexión debería ser sobre el porcentaje entre la componente fija y la componente variable, la cual debe variar, según la actividad de la persona, el sector de la empresa, la situación de mercado, etc. si bien parece que un punto de partida podría ser 50% fijo y 50% variable.

Los tres tramos de variable deberían repartirse en función de la posibilidad de la persona para influir en los resultados, de tal forma que cuanto más pueda influir en la consecución de un objetivo, más peso debe tener la componente variable correspondiente.

Pero por encima de todo nos interesa en este apartado relacionar la retribución con los resultados, es decir con el cumplimiento de objetivos, pero de los objetivos que desea conseguir la empresa en cada período de tiempo presupuestado o año fiscal.

Es fundamental que la compensación variable se obtenga por la consecución de los resultados que interesan a la empresa desde su perspectiva estratégica, así habiendo establecido una estrategia de orientación al cliente en general y a su fidelización en particular, la componente variable tiene que corresponderse con ese interés de la empresa y la posibilidad del empleado de influir en la consecución del objetivo.

Es importante entender que si un objetivo estratégico es la fidelización de clientes hay que premiar los diferentes pasos del proceso que hemos definido, es decir, compensar por la consecución de un tipo de cliente concreto, por una repetición de transacciones, por venta cruzada y por la fidelización o prescripción, los primeros criterios son perfectamente medibles y quizás el último sea el que tiene una mayor componente de subjetividad.

Antes mencionamos que el proporción de referencia entre la componente fija y variable de la retribución total debería ser de 1:1, es decir, el 50% cada, también tenemos que decir que los especialistas en retribución indican que por debajo del 10% el impacto psicológico sobre el empleado es lo suficientemente bajo como para que no se recomiende por ausencia de motivación.

Como consideraciones generales serían:

- El salario fijo es un derecho adquirido del empleado.
- La componente variable mínima debería ser superior la 10%.
- La cantidad recibida por concepto variable debe ser representativo con lo que la recomendación sería no ya el 10% comentado sino probablemente de un 20% mínimo, lo que puede significar en torno a un 10% neto.
- El variable debe conseguirse por cumplimiento de objetivos, que a su vez deben implicar un cierto esfuerzo por el empleado.
- En cualquier caso los objetivos deben ser alcanzables por lo que el porcentaje que se plantea como variable debe poder conseguirse.

Para terminar este apartado de retribución, nos gustaría mencionar dos herramientas fundamentales para retener a los empleados:

- Planes de pensiones.
- Stock options.

Lo importante es que la forma de acceder a ambos sea progresivo y a lo largo de un período de tiempo lo suficientemente amplio como para que el empleado ayude a mantener la estabilidad en la empresa y consecuentemente a proyectarla sobre los clientes externos, pero estas herramientas son de retención, la fidelización se conseguirá si le añadimos un clima laboral adecuado.

❖ Vamos a completar este repaso de instrumentos generadores de cultura con la **formación**.

Conseguir la fidelidad de los clientes ya hemos comentado que es un proceso largo durante el que hay que prestarles permanentemente un servicio excelente y para ello es fundamental que los empleados sepan realizar perfectamente su trabajo y el instrumento para conseguirlo es el **conocimiento** y la **capacitación**, lo que se conseguirá a través de un proceso de formación continua sobre todos aquellas materias y disciplinas que precise cada empleado para realizar su trabajo con arreglo a los estándares de calidad establecidos y reconocidos por los clientes.

La formación tiene diferentes dimensiones que se deben contemplar, siendo además un proceso continuo para conseguir o adaptar las competencias necesarias para cumplir con los deseos de los clientes, formando parte de una estrategia global y por lo tanto coherente con la forma de organización, las políticas retributivas, etc.

**La primera dimensión** de la formación de los empleados y colaboradores es la referente al proyecto empresarial, es decir, que independientemente de la empresa a la que pertenezca la persona, si ésta está integrada en el proyecto empresarial hay que informarles y venderles el proyecto, preparándoles para realizar su aportación con éxito.

La **segunda dimensión** de la formación en la que hay que profundizar es la dimensión cultural donde la organización del trabajo es fundamental, es decir que si en un determinado momento la empresa entiende que debe modificar su organización y pasar, como es muy habitual actualmente, de una organización vertical a una organización horizontal y gestión por procesos, donde el trabajo en equipo es parte de este tipo de organización, habrá que enseñar a las personas cómo se trabaja de esa manera.

Habrà que dotarles de las bases de comunicación, motivación, liderazgo, gestión de conflictos y manejo de reuniones que les permita trabajar de manera eficiente en equipo, una serie de habilidades que tendrán que seguir desarrollando y que precisarán refrescar cada cierto tiempo.

En el caso específico de la empresa virtual las responsabilidades de formación estará compartida por todos los componentes, de tal forma que la de inmersión debería ser provista por el líder del proyecto empresarial, la formación en habilidades debe ser responsabilidad de cada una de las empresas y la formación técnica responsabilidad de ambos, el líder y las empresas, de tal forma que los colaboradores adquieran la confianza en el proyecto y las competencias necesarias para satisfacer a los clientes, consiguiendo su fidelización.

Entre las competencias fundamentales que podemos mencionar para las personas que trabajen en un proyecto empresarial cuyo objetivo estratégico sea la fidelización de los clientes están:

- Cultura de servicio.
- Formalidad y eficiencia en la gestión de problemas.
- Compromiso.
- Proactividad.
- Educación, cortesía y paciencia.
- Comunicación.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Conocimientos sobre las expectativas de los clientes.
- Conocimientos técnicos de los equipos.
- Conocimientos técnicos de los productos.

En definitiva se trata de dotar a todos los colaboradores de la estructura virtual de todos los conocimientos y competencias que precisen para hacer su trabajo con éxito, algo de lo que puedan sentirse orgullosos y lo transmitan a los clientes en su actuación.

#### 4. TECNOLOGÍA

El último pilar sobre el que debe afincarse una adecuada gestión de la cartera de clientes y consecuentemente una estrategia de orientación al cliente, los sistemas de información, a cuyo estudio vamos a dedicar este apartado, comenzando por el auténtico significado de lo que es un sistema de información y cuáles deben ser sus objetivos, para a continuación revisar cuáles son las plataformas tecnológicas que pueden soportar adecuadamente una estrategia CRM, de tal forma que se consiga la máxima eficiencia de los diferentes componentes de la empresa virtual y su integración para conseguir la satisfacción del cliente.

En los últimos años hemos asistido a la explosión de las nuevas tecnologías de la información y con ella han aparecido aplicaciones, en principio magníficas, pero los resultados han defraudado a muchos de los que pensaron que con la simple implantación de una herramienta informática, ya tienen su operación optimizada.

Nada más lejos de la realidad, la implantación de una herramienta informática que no se fundamenta en un análisis previo profundo de los objetivos que se quieren alcanzar y una optimización previa, lo único que hará será perpetuar y garantizar la ineficiencia.

Quién es el culpable de esta manera errónea de proceder, creemos que todos tenemos responsabilidad, unos por falta de experiencia y desconocimiento, otros por voluntarismos desafortunados y todos en general por la presión de los resultados inmediatos y es una pena que las experiencias negativas que ya tuvimos con los ERP's se estén repitiendo con los CRM's.

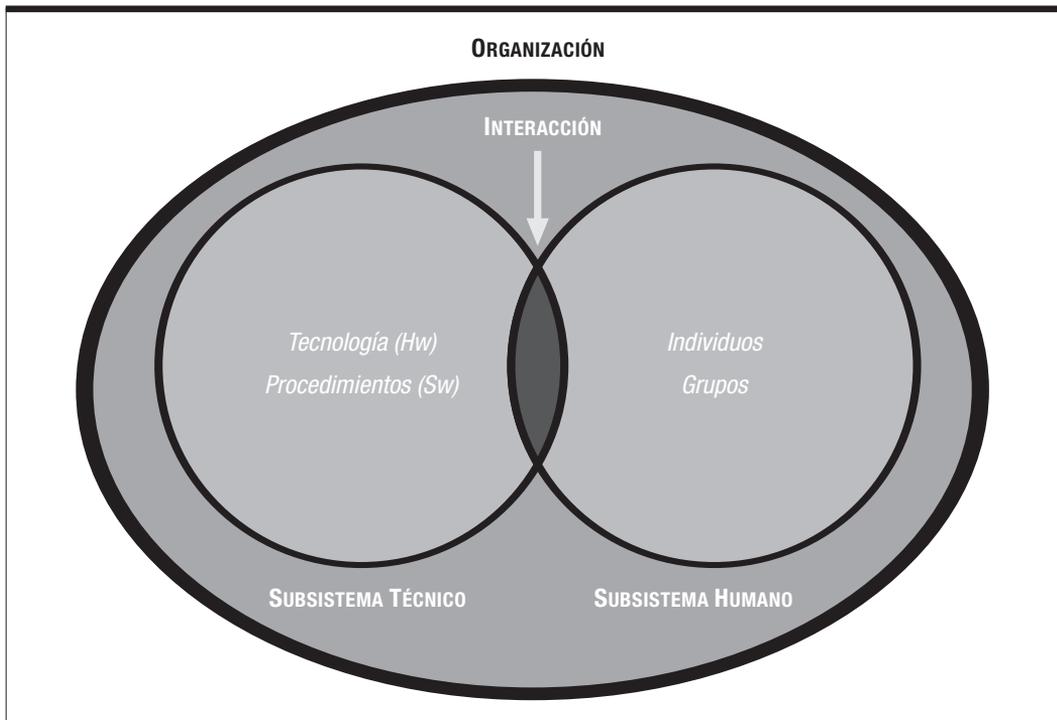
Comenzaremos centrando el concepto de lo que necesitamos, el sistema de información y después entraremos en la herramienta que tiene que soportar este sistema para que pueda gestionarse eficientemente.

Una definición formal de sistema de información puede ser la propuesta por Andreu, *“El conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria*

para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”.

Un perfeccionamiento de esta definición sería la del reconocimiento explícito de que los procesos de negocio en una estrategia de orientación al cliente tienen su comienzo y fin en el propio cliente con lo que hay que contemplar no sólo los procesos internos sino también los canales de comunicación con el cliente y siempre reconociendo que existe una interacción entre los subsistemas técnico y humano.

FIGURA 39. Modelo Sociotécnico de Organización



Fuente: Sánchez y Martínez

En la figura 39 se ilustra el esquema entre los dos subsistemas que conforman la organización con una visión tecnológica, donde se contempla como clave la interrelación entre ambos, el humano y el técnico.

Una vez establecida una definición que nos permite conocer qué es un sistema de información y cuál puede ser amplitud y significado, tendremos que establecer los objetivos fundamentales del sistema.

Podemos establecer dos niveles en el sistema de información, cada uno con sus correspondientes objetivos, si bien el objetivo último común debe ser la contribución a la mejora de los resultados de la empresa.

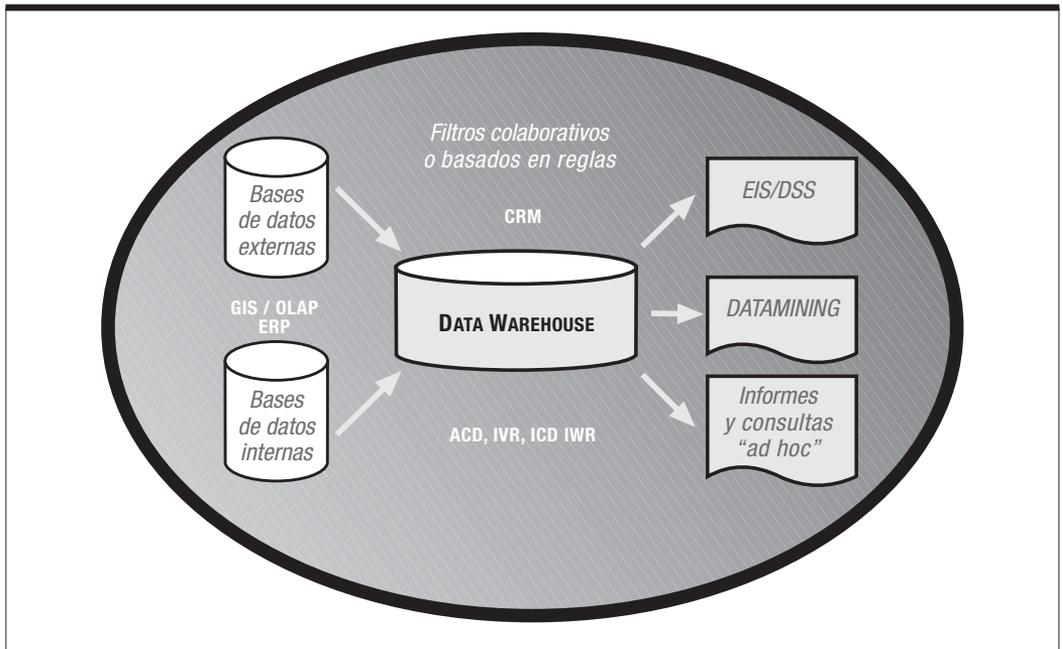
Los dos niveles serán el **interno** y el **externo**, el **primero** tiene por objetivo la **facilitación y soporte de los procesos internos**, los cuáles una vez optimizados deben ser soportados por los sistemas informáticos que mejor se adapten a las necesidades de la empresa en función del volumen, nivel de complejidad, etc., donde los sistemas ERP han sido el estándar de los últimos años, con resultados inferiores a los esperados en muchos casos.

La causa de la insuficiencia de los resultados no debemos buscarla en los propios sistemas, sino más bien en el **procedimiento de instalación**, donde la herramienta ha tomado un protagonismo que no le correspondía, siguiendo, en algunos casos el error que ya cometimos en el mundo occidental en décadas anteriores, lo que puso de manifiesto la industria japonesa y que parece que seguimos sin aprender del error, la herramienta tecnológica tiene que ser eso, herramienta que ayude a soportar eficazmente, pero no puede ser un objetivo en sí mismo.

El **segundo nivel** es el externo, es decir, el que facilita la **comunicación con el mundo exterior**, proveedores, colaboradores y asociados que nos ayudan a componer la cadena de valor y con los clientes, donde cobran un especial protagonismo los sistemas CRM, las aplicaciones CTI y los equipos y conceptos tecnológicos de comunicación y de telefonía, ACD's, IVR, Call Blending, Intelligent Predictive Dialing, SS7, IWR, etc.

Todo ello compone una arquitectura tecnológica como la que esquematizamos en la *figura 40*, donde nos gustaría reflexionar sobre el papel de cada elemento más que sobre el nombre del elemento en sí mismo, ya que si en una gran empresa el repositorio central debe ser un datawarehouse muy complejo, en una pyme, una base de datos access puede ser más que suficiente, lo mismo que en la primera necesitaremos un ACD potente para comunicarse con sus clientes, mientras que en la pyme esa función podrá realizarla un teléfono normal.

FIGURA 40. Arquitectura tecnológica de soporte



En el esquema de la figura aparecen una serie de componentes que conforman lo que sería una arquitectura tecnológica de soporte a una empresa en la que aparecen elementos de proyección y utilización interna, como las bases de datos los ERP, el datawarehouse, los EIS, DSS, Datamining, etc. y otros cuya orientación fundamental es la comunicación con los clientes, tales como los filtros colaborativos, los basado en reglas, los CRM, ACD, IVR, ICD, IWR, etc. cuya misión fundamental es la de facilitar la comunicación con el cliente de forma eficaz y rentable.

Un sistema integrado de información debe contemplar por tanto dos aspectos, el de unificación y consolidación de información de tal forma que todos los componentes del proyecto empresarial puedan compartir la misma información, una información única, recogida de forma única, almacenada en un repositorio único, el datawarehouse, y explotada mediante acceso a herramientas EIS, DSS, Datamining, etc., por quien la necesita en función de la actividad que tiene que realizar.

El otro aspecto es el que facilita la comunicación con los clientes, donde Internet es la autopista que facilita la comunicación y la compatibilidad y los sistemas CRM, los filtros colaborativos y los sistemas basados en reglas, que facilitan que la información relevante convertida en conocimiento que permite el trato personalizado y por fin los ACD, IVR, ICD, IWR y otros conceptos tecnológicos que facilitan la comunicación personalizada con los clientes.

En este apartado, siguiendo los objetivos de este libro, vamos a realizar el estudio de las posibilidades de la **utilización eficaz** de todos los componentes desde la perspectiva de facilitación de contacto con el cliente, si bien queremos incidir en el hecho de que la decisión de instalar un sistema de estas características tiene que ser perfectamente meditada ya que implica unos esfuerzos económicos importantes, y la obtención del retorno de esa inversión sólo se verá justificada si el número de clientes con el que hay que contactar y la complejidad de los estudios o informes que hay que realizar así lo aconsejan.

También recordar que entre el blanco y el negro hay muchas tonalidades grises y por lo tanto la decisión no puede ser binaria en el sentido de instalar un sistema super-sofisticado y caro, o nada, recordemos que la base es el concepto y el objetivo es el de contactar con los clientes de la forma más eficaz y rentable.

Por lo tanto, recordamos que siendo el objetivo comunicarse con el cliente de forma personalizada, eficaz y rentable, si el número de clientes es bajo (inferior a 5.000) y el nivel de sofisticación de los estudios e informes necesarios no es muy complejo, un simple PC será suficiente, con un desarrollo hecho a medida por un técnico de nivel medio, quien en un mes debería poder tener desarrollado el sistema que permita comunicarse con el conocimiento suficiente como para poder personalizar la comunicación con el cliente, a través de un aparato telefónico normal, un mini-CRM a medida de las necesidades de la empresa por un coste inferior a los \$ 5,000.

Recordemos una vez más que la gestión de la información es una cuestión de cultura y no tecnológica, si bien la tecnología es la que nos va a permitir gestionarla eficazmente, de aquí la importancia de ajustar el equipamiento a las necesidades y no al revés.

Muchos fabricantes han entendido perfectamente que las aplicaciones CRM que han desarrollado inicialmente, debido a su sofisticación y su coste, quedaban reducidos a un mercado de grandes cuentas, tales como grandes bancos, empresas de utilities, grandes aseguradoras, operadores de telecomunicaciones, etc.

Como consecuencia y para poder acceder a un mercado más amplio han creado los sistemas denominados "mid market", empresas como Siebel o SAP han desarrollado versiones menos

potentes para aproximarse a las pyme, versiones que pueden ser especialmente eficientes para volúmenes del orden de magnitud de 100.000 clientes, sistemas que precisan de un hardware en su arquitectura cliente-servidor cuyo importe total Sw de base, más aplicación CRM y Hw. Puede oscilar entre los \$ 150,000 y los \$ 225,000 con un período de desarrollo en torno a los 2 ó 3 meses.

También hay empresas como PeopleSoft, Oracle, Trilogy que presentan soluciones integrales y muy especialmente de nicho, es decir, versiones optimizadas para ciertos canales de comunicación con el cliente, unos se centran en el canal provistos por Internet, otros se centran en el canal telefónico, etc.

Por fin los sistemas CRM enfocados a grandes empresas que precisan manejar grandes volúmenes de clientes (millones), múltiples canales y estudios e informes muy sofisticados, los que pueden precisar inversiones Hw+Sw superiores a los \$ 600,000, donde la empresa Siebel es el líder del mercado al igual que SAP lo fue en los sistemas ERP.

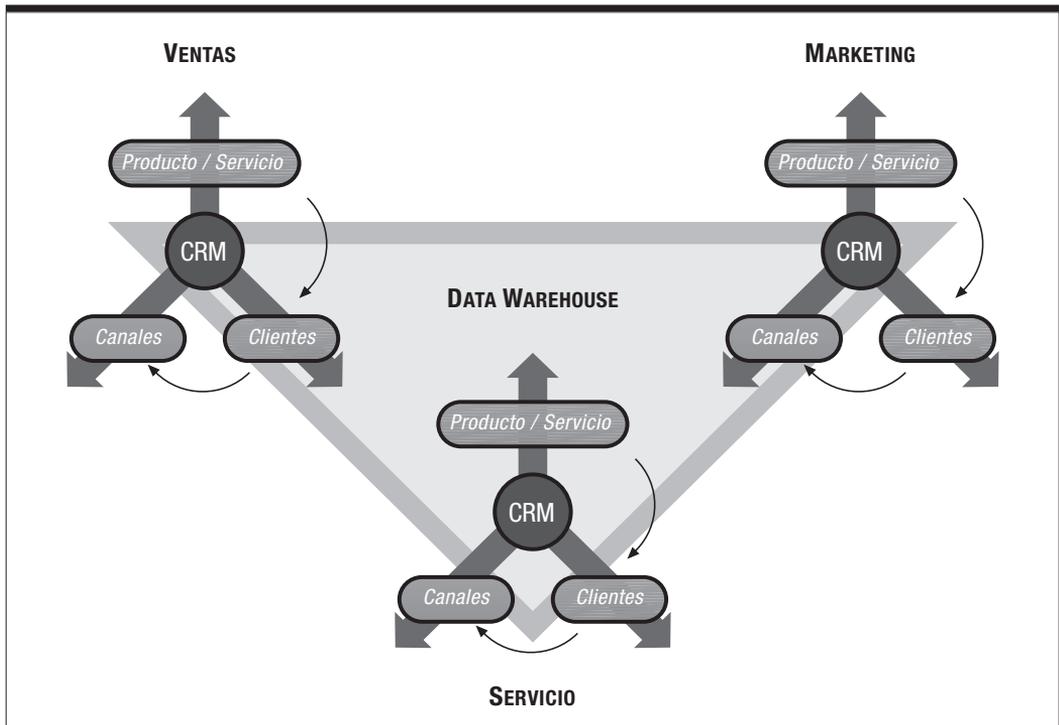
Más recientemente podemos encontrar nuevos sistemas realizados por empresas locales para pymes cuyo coste puede estar en el entorno de 18.000 a 30.000 euros, o trabajar en régimen de alquiler con aplicaciones residentes en un servidor externo cuyo propietario cobra una cuota mensual por cada puesto cliente, sistemas de coste muy reducido.

A continuación vamos a tratar de integrar todos los conceptos de lo que debe ser un despliegue integral CRM, insistiendo en que el lector se quede con el concepto y luego decida el nivel de equipamiento, donde contemplamos los tres grupos de componentes:

- ❖ **CRM operacional**, integrado por las aplicaciones que se hallan de cara a los **clientes**, es decir, las de front-office, las de back-office y las de las oficinas móviles como SFA (automatización de la fuerza de ventas), EMA (automatización del Marketing), el servicio de atención al cliente, etc., que permite un mayor **conocimiento de cada cliente** de forma individual, la coordinación de las interacciones del cliente a través de múltiples canales de contacto y la creación de nuevos canales de venta, ofreciendo a cada cliente un mensaje personalizado, en el momento oportuno, con el servicio adecuado, y con el sistema de venta óptimo en base a la micosegmentación correcta.
- ❖ **CRM colaborativo**, que facilita las **interacciones** entre los clientes y las organizaciones, mejorando la **coordinación** y la **comunicación**, de tal forma que además de la transacción se incremente el valor del cliente, ya que esta colaboración involucra al cliente en el proyecto empresarial, mediante la realización de ciertas operaciones en la modalidad de auto-servicio, muy especialmente utilizando Internet, una colaboración que se establece con el cliente y con todos los componentes del proyecto empresarial, distribuidores, agentes, etc., facilitando su integración.
- ❖ **CRM analítico**, cuyo objetivo es el **análisis de la información** recogida a través del CRM operacional de tal forma que puedan analizarse los rendimientos y planificar mejoras.

La solución CRM debe ser por tanto una solución integrada que facilite la mejor planificación al proporcionar informes flexibles de gestión sobre cada uno de los aspectos de las relaciones de los clientes, de tal forma que se pueda ir creando una cultura orientada al cliente a través de un sistema e-business, contemplando las dimensiones que ilustramos en la *figura 41*.

FIGURA 41. Dimensiones de la estrategia CRM



Fuente: SBS

Las **tres dimensiones** sobre las que actúa son las que tienen un impacto directo sobre los **clientes**, es decir, **ventas, marketing y servicio** de tal forma que al final se consigan las 5 I's del CRM:

- **Información** para conocer y comprender al cliente.
- **Identificar** a los clientes más rentables.
- **Intensificar** y mejorar la relación con esos clientes.
- **Integrar** al cliente en los procesos.
- **Invertir** de forma óptima en la relación con el cliente.

El concepto de gestión de las relaciones con los clientes no es una moda o algo que nace por generación espontánea, sino es una realidad tradicional, ya que a través de la función comercial, las empresas han interactuado desde siempre con los clientes, por lo tanto el CRM es una evolución lógica del marketing relacional, eso sí, una evolución sofisticada que ha pasado por diferentes estadios o generaciones a lo largo de las cuales se ha ido mejorando gracias a las mejoras técnicas y tecnológicas.

Podríamos concluir en que nos encontramos en la tercera generación que ha sido precedida por el marketing directo y el datawarehouse, pero teniendo en cuenta que cada generación no ha

excluido a la anterior, sino que la ha perfeccionando, así podemos establecer las tres generaciones siguientes:

- ❖ **Primera generación:** se basa en las actividades de marketing directo, uno de cuyas aportaciones importantes es la posibilidad de predecir la respuesta, utilizando ficheros planos con el target al que va a dirigir su actividad.
- ❖ **Segunda generación:** que con la tecnología de datawarehouse las empresas descubren los beneficios que supone tener un gran volumen de datos y de información histórica en un único almacén central, lo que facilita a los departamentos de marketing optimizar sus actividades, reduciendo costes.
- ❖ **Tercera generación:** que ya supone la aparición del CRM como tal, con lo que se alcanza el nivel más álgido ya que permite a las empresas desarrollar auténticas ventajas competitivas, y los departamentos de marketing pueden optimizar su actividad, reducir los costes de captación e incrementar la retención/vinculación de los clientes.

El CRM actual supone por tanto una evolución de sistemas que nace en los años 80 con soluciones ad hoc para cada departamento, aunque con ciertas limitaciones, pero en la década de los 90 las empresas empiezan a sentir la necesidad de compartir la información que tienen de sus clientes entre sus departamentos, lo que supone un gran avance para el CRM.

Pero si esto era el sentir de las empresas, la cada vez mayor competencia y la evolución tecnológica han sido factores determinantes para aproximarnos a la situación actual, donde aparece el concepto e-CRM, un nuevo enfoque que surge de las necesidades de la RED y que permite recrear la experiencia de un servicio verdaderamente personalizado en lo que se refiere a satisfacción y atención.

El siguiente paso se está produciendo por las aplicaciones CRM en Web que ofrecen nuevas procesos de negocio, no sólo en Internet sino también en todo tipo de dispositivos móviles, dentro del concepto de mobile marketing, un paso más hacia la auténtica dimensión de la personalización.

En la actualidad el reto de conseguir la aproximación a los clientes de forma competitiva y eficaz presenta diferentes problemas en función del tipo de empresa.

En las grandes empresas se presenta como problema principal la enorme disparidad de sistemas existentes, muy especialmente agravado cuando han ocurrido procesos de fusiones o adquisiciones.

Llegados a un nivel de complejidad, suele ser recomendable contemplar las funcionalidades y diseñar un nuevo sistema ya que los esfuerzos en adaptación a veces no son recomendables, pues los programas parcheados suelen presentar muchos problemas, pues en muchos casos rompen la estructura y los niveles de eficiencia se reducen, mientras que la complejidad de mantenimiento y de incorporación de nuevas funcionalidades se incrementa de forma exponencial.

El diseño de un proyecto CRM debe contemplar la integración, los procesos de negocio y la gestión del rendimiento junto con las interfases de los diferentes medios de comunicación entre el cliente y la empresa, esto es, correo, e-mail, fax, teléfono, sms, web, partner y face-to-face, etc.

Además deberá contemplar la operación del cliente desde las tres dimensiones, marketing, ventas y servicio y todo ello de forma personalizada para lo que el conocimiento del cliente es funda-

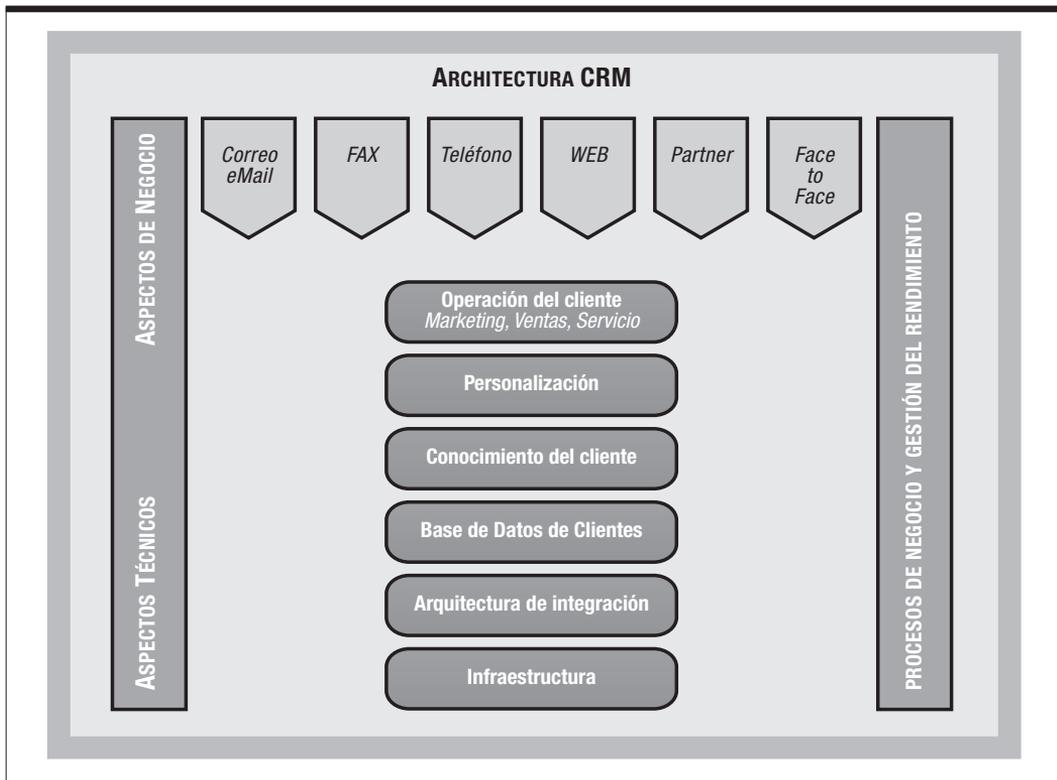
mental, lo que se extraerá de la base de datos de clientes que se afinca sobre una arquitectura de integración que se apoya en la infraestructura de la empresa, según se ilustra en la *figura 42*.

En la misma vemos la complejidad actual derivada de la flexibilidad en los medios de acceso, una complejidad muy superior a la que encontrábamos en el pasado, donde el medio de comunicación era sólo el teléfono en los call center.

Entonces, aceptando que un sistema CRM se utiliza para interactuar con el cliente en todas las formas posibles, el problema es cómo establecer esta comunicación de forma directa entre nuestros sistemas y el cliente. Aquí es donde entran las aplicaciones CTI (Computer Telephone Integration) que permiten establecer una comunicación con el cliente, en cualquiera de sus formas, de manera inteligente, es decir que cuando se establece una comunicación entrante o saliente con el cliente, el sistema ofrece una visión amplia de él de forma transparente al operador o agente.

El primer problema que se encuentra es la elección de todos los sistemas necesarios para poder establecer una comunicación en cualquiera de sus formas con el cliente. Como ya hemos anticipado hace unos años los contactos se establecían únicamente a través del teléfono, con lo que las aplicaciones CTI servían de puente entre la centralita y los sistemas CRM.

FIGURA 42. Diseño de un proyecto CRM



Actualmente, se ha producido una evolución de tal forma que la filosofía actual es establecer la comunicación con el cliente por el canal deseado, lo que implica que las interfases tienen que ser para una gama amplia de sistemas.

Si se quiere interactuar de forma amplia y con plena flexibilidad, hay que cubrir las siguientes posibilidades:

- Comunicación vía soporte telefónico (Teléfono, IVR, SMS y Fax).
- Comunicación vía Internet (Web, mail, chat, co-browser, etc.).
- Comunicaciones personales.

Para conseguir esta meta será necesario integrar un gran número de sistemas que además deben responder de forma eficaz y muy especialmente de forma rápida como requiere un Contact Center, siendo uno de los factores primordiales entonces las líneas de comunicación internas y externas y para ello hay que dimensionar adecuadamente las líneas de voz y de datos, las primeras deberán contar con el ancho de banda necesario para que las comunicaciones fluyan de forma correcta y las de voz para que puedan soportar el caudal de llamadas del Contact Center.

En cualquier caso es importante realizar un análisis exhaustivo previo de las **necesidades reales del proyecto empresarial, optimizar los procesos de negocio** y pasar a la **implantación** que puede realizarse por fases, incorporando módulos progresivamente, según se vayan precisando y de acuerdo con los consejos derivados de los estudios continuos de rentabilidad por canal, quienes nos irán recomendando los módulos a implantar.

Serán los mismos clientes los que nos ayudarán a tomar la decisión sobre los canales, ya que serán ellos los que tomen la decisión sobre cuándo y cómo ponerse en contacto con nuestra empresa, independientemente de que se les aconseje o se le impulse en un sentido o en otro.

Tenemos que entender y aceptar en una estrategia de orientación al cliente que son ellos los que mandan en nuestro negocio y serán ellos los que nos aconsejen cuáles son en definitiva los canales a través de los que quieren aproximarse.

Nosotros tendremos que realizar los estudios de **viabilidad** correspondientes y tomar las decisiones que entendamos más oportunas, pero siendo consciente de que el cliente actual es un **cliente maduro**, que sabe lo que quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y cuánto está dispuesto a pagar, en definitiva, estamos hablando de personas con criterio, que más tarde o muchas veces más temprano impondrán las reglas del mercado.

En cualquier caso la **comunicación** a través del Call & Contact Center siempre debe ser **personalizada**, pensemos que nuestra cultura tradicional es la presencial con lo que existe un rechazo de principio hacia la distancia y la única forma de que sea aceptada por los clientes será consiguiendo su confianza.

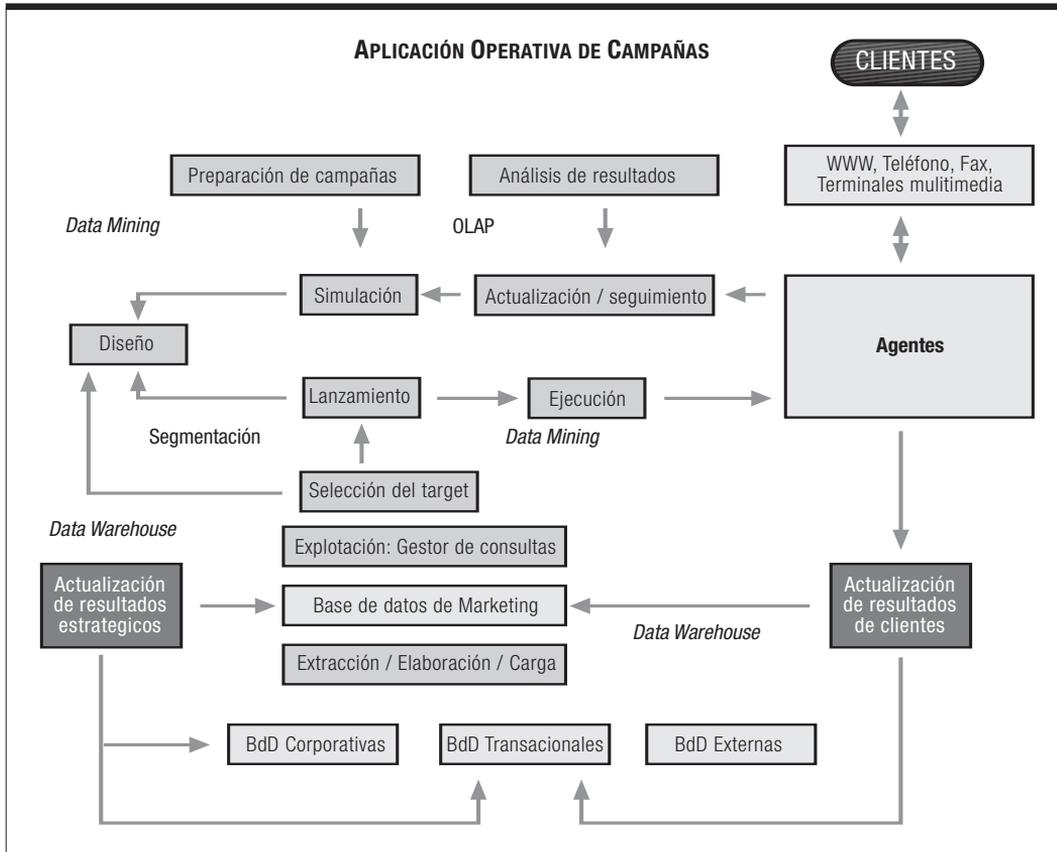
Ésta se conseguirá demostrándole que **se le conoce**, que sabemos quién es él y a continuación **escuchándole**, demostrándole que **nos interesa** y por fin dándole la **solución** que precisa y para ello, cuando el volumen es lo suficientemente importante, se necesitan de herramientas de ayuda para conseguir la personalización y así complementar o reemplazar eficientemente el trato personal, como estamos exponiendo en este apartado.

Hay varias consideraciones que entendemos relevantes en este apartado dedicado al soporte tecnológico del servicio de atención al cliente, teniendo en consideración un sentir general del

mercado sobre la gran distancia que hay entre las expectativas que las políticas de comunicación despiertan en los clientes y la realidad del servicio que se está proporcionando.

El servicio de atención al cliente se tiene que proveer optimizando la mezcla de personas, procedimientos y tecnología que se integran en el esquema de la *figura 43*, donde se esquematizan lo componentes típicos de un Contact Centre.

FIGURA 43. Contact Centre



Las **personas** deben estar entrenadas en el servicio y en la gestión telefónica, con las herramientas adecuadas para que realicen su trabajo con éxito, compensadas adecuadamente, con un plan de carrera y en definitiva, perfectamente motivados.

Los **procedimientos** deben estar perfectamente pensados, de tal forma que desde el contacto del cliente, si es a través de sistemas de respuesta audible, que las alternativas sean las adecuadas, es decir las que se ajustan de verdad en un 80% a las necesidades de contacto de los clientes y que una vez que se establece el contacto con el agente, que existan procedimientos adecuados e inteligentes, que permitan al agente facilitar la respuesta adecuada al cliente.

La **tecnología** que sea amigable de verdad y adecuada al tipo de público que se va a poner en contacto, tanto por el sistema de comunicación como por las posibilidades de acceso.

El complemento a esta mezcla que permitirá su optimización será el adecuado **dimensionamiento** de la estructura de soporte, en cuanto a personas, líneas, ancho de banda, etc.

El Call & Contact Centre siendo la interfase con los clientes es donde tienen que integrarse los resultados de una serie de trabajos de back-office que faciliten el trabajo de front-office y los componentes necesarios de front-office.

En la *figura 43* observamos en la parte inferior la base de datos de marketing y de clientes, alimentada interna y externamente y permanentemente actualizada por la información recibida de los clientes y por las variaciones y adaptaciones de las variables estratégicas Marketing.

A partir de esta infraestructura, en el caso de una campaña, se extrae el target específico, utilizando las herramientas adecuadas y se procede al diseño de la campaña, la cual puede y debe ser analizada en tiempo real lo que permitirá la adaptación en tiempo real de los parámetros que sean necesarios.

De esta forma, los agentes siempre cuentan con las herramientas y la información actualizada y adaptada para realizar eficazmente su trabajo de interacción con el cliente, a través de los diferentes medios o canales de comunicación.

Si la actuación de la campaña es receptiva en lugar de proactiva, la actuación de los agentes será igualmente eficaz utilizando la información a demanda en función del desarrollo de la interacción.

En ambos casos tanto a nivel proactivo como reactivo, los agentes se servirán de la infraestructura tecnológica, si bien serán diferentes algunos de los componentes que se activarán y así, en el caso de recepción, además del ACD correspondiente que realizará su función de entrada y enrutamiento, siendo la actividad acompañada por los elementos de respuesta, tipo IVR, IWR, mientras que en el caso de emisión, serán los elementos, tipo Intelligent Predictive Dialing los que ayudarán a optimizar la operativa y si se están mezclando campañas de emisión y recepción, elementos como el Call Blending serán los responsables de la optimización.

Como soporte de la interacción con el cliente, en el caso de Internet, se han desarrollado herramientas que guían o aconsejan al cliente, en función de las preferencias que demuestra en su contacto y así le aparecerán consejos o advertencias sobre productos complementarios o adicionales a los que el cliente desea, en unos casos en función de la experiencia del sistema en base a las decisiones de otros clientes (filtración colaborativa) o en función de los consejos o reglas establecidas por la misma empresa o sus expertos (sistemas basados en reglas), en definitiva estos sistemas estarían realizando la labor del agente, produciéndose la comunicación de forma automática y adaptativa, en definitiva es el propio sistema el que va generando una especie de argumentario que le va guiando y aconsejando al cliente.

En definitiva, el call & contact centre se convierte en el corazón de la empresa desde la perspectiva de interacción con el cliente, un centro donde se han podido invertir grandes esfuerzos y cantidades de dinero muy importantes, para ayudar al agente, cuando la respuesta no es automática, con lo que el agente se convierte en la pieza clave del sistema ya que al final será él quien interactuará con el cliente, utilizando la información que le provee el sistema.

La cuestión se centra en cómo utilizarla, ¿cuántas empresas después de inversiones multimillonarias en los sistemas, invierten la cantidad adecuada en la formación de los agentes?, ¿cuántas empresas dimensionan adecuadamente sus call & contact centres?

Según datos provistos por Zemke y Connellan, parece que no de forma muy adecuada a la vista de los tiempos de respuesta. *“el 40% de las consultas por e-mail a las empresas, no se responde, el resto se responden mayoritariamente en varios días, cuando la respuesta esperada por los clientes a través de este medio debería ser inmediata o como mucho en 1 o 2 horas”.*

La respuesta no se produce en tiempo y forma por escasez de personal, por falta de preparación del mismo o por falta de prioridad a esa actividad.

Una cuestión de debate es si, para mejorar el servicio, el centro de atención tiene que ser interno o puede ser externo.

Pero el problema es más profundo que si tiene que ser interno o externo, ya que dependiendo de las necesidades y vocación de la empresa, cualquier decisión puede ser correcta y más aún, quizás una solución interesante puede ser la mixta, es decir, servicio interno con soporte externo para ajustar los picos y valles en la actividad o para resolver externamente las interacciones más comunes y normalmente más simples y utilizar el soporte interno para situaciones que requieran mayor nivel de conocimiento.

Cualquier alternativa puede ser válida siempre y cuando los agentes, que en la actualidad son la parte más débil del centro sean adecuadamente formados, motivados y estables.

Es decir que hay que conseguir fidelizar al cliente interno para que éste fidelice al cliente externo, ésta puede ser una de las claves para optimizar la gestión de relaciones con los clientes.

Para terminar este apartado, aunque hemos advertido en diferentes ocasiones al lector que extraiga las conclusiones y no se abrume por los nombres, sino que se quede con las funcionalidades, presentamos el siguiente esquema de relación con los clientes.

FIGURA 44. Gestión eficaz de clientes

Bogotá, Enero 28, 00

Sr.D. Rafael Jaramillo R.  
Cra. 47ª, Nº. 184-25  
Bogotá

Estimado sr. Jaramillo:

Me complace en recordarle que el cumpleaños de su esposa Margarita es dentro de 3 semanas, el próximo 27 de febrero y tenemos el mejor regalo para ella.

Como Vd. sabe, le encanta la ropa de Escada y justamente nos llegó una bella chaqueta azul, (el color preferido de su esposa), de talla 8, su talla, que le combina con el traje vino tinto que adquirió el pasado Diciembre.

El precio de la chaqueta es de \$600.00, pero se la ofrecemos, en este evento especial, por \$450.00.

Si lo desea puedo envolver la chaqueta para regalo y enviársela la semana próxima para que pueda tenerla con anticipación, o bien, si lo prefiere, puedo reservarla para que Vd. la retire.

Por favor llámeme dentro de las próximas cuarenta y ocho horas para hacerme saber que prefiere.

Es un placer atenderlo y esperamos tener prontas noticias tuyas

Atentamente

*María A. Zapata*

María A. Zapata  
Gerente

Cra. 24 N° 43-45, 16451 Sta. Fe de Bogotá; Phone: 571-268-2743; e-mail: escada@colomsat.net.co

# anexos

**En los siguientes anexos vamos a completar este libro con una serie de apartados a modo de resumen y complemento de tal forma que todo aquel lector que carezca de tiempo, pueda al menos tener una idea de posibilidades y actuación en unos minutos de lectura.**

En cualquier caso recomendaríamos la lectura completa del libro, cuando tenga tiempo, para obtener un conocimiento más profundo que le permita extraer un mayor rendimiento de su cartera de clientes con unas actuaciones perfectamente orientadas y enfocadas.

En el primer anexo presentamos un decálogo de actuación donde estableceremos una serie de recomendaciones basadas en el desarrollo del libro.

En el segundo anexo presentamos una lista de herramientas en las que el lector puede apoyarse en sus actuaciones para mejorar los resultados de gestión de su cartera de clientes.

En el tercer anexo incluimos un glosario de los términos más habitualmente utilizados por los especialistas del tema en cuestión para facilitar al lector el entendimiento de ésta y otras publicaciones sobre el tema que estamos tratando en este libro.

Por fin en el cuarto anexo incluimos una lista corta de otras publicaciones relacionadas con el tema en cuestión para facilitar al lector el acceso si tiene interés en profundizar sobre algún tema de los tratados en particular.

## 1. DECÁLOGO DE ACTUACIÓN

La lista de actuaciones que recomendamos a continuación tiene como objetivo, en unos casos hacer reflexionar y en otros casos orientar las actuaciones del empresario y del directivo que sienta la necesidad de actuar sobre el tema que hemos tratado en este libro.

Es importante entender que se trata de un resumen sobre lo que debe hacer, el cómo debe hacerlo está desarrollado en el contenido de este libro y en algún caso tendría que ser asesorado por algún experto.

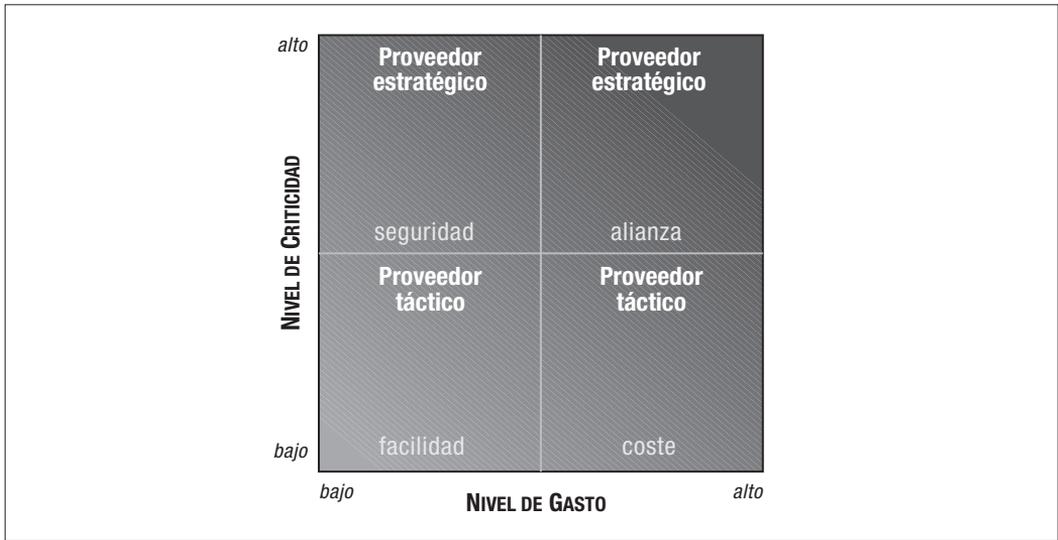
1. **Primera regla:** aceptar y reconocer explícitamente al cliente como el activo principal de la empresa.
2. **Segunda regla:** establecer una estrategia real orientada al cliente y a su fidelización.

3. **Tercera regla:** reconocer a través del estudio cuantitativo el valor del cliente.
4. **Cuarta regla:** segmentar la base de clientes en base a la variable de valor, apoyándose en el estudio cuantitativo que hemos realizado.
5. **Quinta regla:** definir el perfil del cliente objetivo a partir de la tipología descubierta en la segmentación realizada en el paso anterior.
6. **Sexta regla:** reconocer la gestión de la información, como garantía para aproximarse a los clientes con el éxito que produce la auténtica personalización.
7. **Séptima regla:** establecer una estructura organizativa y los procesos de operación y de back office para atender adecuadamente a los clientes, cumpliendo con las expectativas que hemos despertado en ellos.
8. **Octava regla:** seleccionar, concienciar y formar a los empleados sobre la importancia del cliente, para que se mantengan en una permanente posición de servicio.
9. **Novena regla:** utilizar las tecnologías de la información adecuadas a las necesidades de la empresa, apoyándose en ellas para trabajar con mayor eficacia.
10. **Décima regla:** hacer cómplice al cliente satisfecho para que se convierta en nuestro principal vendedor, manteniendo el principio de reciprocidad como fundamental y sin escatimar recompensas.

## 2. RESUMEN DE HERRAMIENTAS

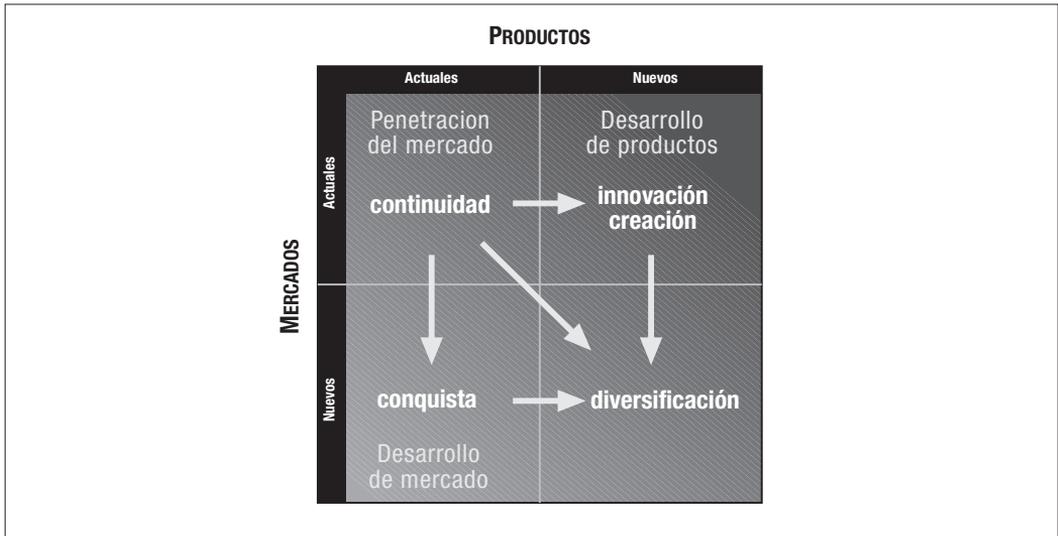
En este anexo vamos a resumir una serie de herramientas que hemos ido presentando a lo largo del libro y que entendemos pueden facilitar su localización al lector, si bien siempre insistimos en que las herramientas no pueden sustituir al conocimiento, sino que pueden ayudar a la realización de ciertas reflexiones y/o actuaciones.

**Primera herramienta:** Matriz de relaciones con clientes de Peter Cheverton; cuyo objetivo se centra en conocer la segmentación de proveedores que realizan los clientes, para adivinar las expectativas que tienen sobre nosotros como proveedores.



Fuente: Adaptada de P. Cheverton

**Segunda herramienta:** Matriz de desarrollo de negocio, con la que el profesor Ansoff nos ayuda a descubrir las diferentes rutas alternativas para el desarrollo de nuestro negocio.



**Tercera herramienta:** Modelo de valoración de cartera de clientes, que facilita la valoración de los clientes a partir de los inductores fundamentales de negocio.

INDUCTORES DE VALOR	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LAS TRANSACCIÓN DIRECTA	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE	
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DE NUEVO CLIENTE	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES POR NUEVO CLIENTE	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	0,00
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO	
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>	<b>0,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Cuarta herramienta:** Plantilla de valoración de clientes, se pretende facilitar la aplicación del modelo global de valoración a empresas con un número reducido de clientes.

INDUCTORES DE VALOR	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	.....	CLIENTE N	MEDIA
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA						
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS						
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS						
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES						
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES POSITIVAS						
8. % MEDIO DE REFERENCIAS CONVERTIDAS EN CLIENTE						
9. Nº DE NUEVOS CLIENTES POR RECOMENDACIÓN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR NUEVO CLIENTE						
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES DE NUEVO CLIENTE						
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES POR NUEVO CLIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
13. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS						
14. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN						
15. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
16. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN DEL CLIENTE PERDIDO						
17. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS						
<b>18. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>19. INGRESOS MEDIOS INDIRECTOS ANUALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>20. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
21. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO						
<b>22. VALOR POTENCIAL DE LOS CLIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Quinta herramienta:** Modelo de valoración del riesgo asociado a la cartera de clientes, donde se pretende alertar a los directivos y a los empresarios sobre el riesgo potencial de su cartera de clientes.

INDUCTORES DE VALOR	RESULTADO
1. VALOR MEDIO DE LA TRANSACCIÓN DIRECTA	
2. % VALOR MEDIO DE TRANSACCIONES INDIRECTAS	
3. % VALOR MEDIO DE INGRESOS FINANCIEROS	
4. SUBTOTAL DE VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN	0,00
5. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES ANUALES	
<b>6. INGRESOS MEDIOS DIRECTOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
7. Nº MEDIO DE RECOMENDACIONES NEGATIVAS	
8. % MEDIO DE REFERENCIAS QUE ABANDONAN	
9. Nº DE CLIENTES REALES Y POTENCIALES QUE ABANDONAN	0,00
10. VALOR MEDIO POR TRANSACCIÓN POR CLIENTE PERDIDO	
11. Nº MEDIO DE TRANSACCIONES PERDIDAS	
<b>12. INGRESOS MEDIOS ANUALES PERDIDOS</b>	<b>0,00</b>
<b>13. TOTAL INGRESOS ANUALES PERDIDOS POR CLIENTE</b>	<b>0,00</b>
14. Nº ESTIMADO DE AÑOS DE CLIENTE ACTIVO	
<b>15. RIESGO ASOCIADO A UN CLIENTE INSATISFECHO</b>	<b>0,00</b>

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Sexta herramienta:** Proceso metodológico de fidelización de clientes, para orientar sistematizando la actuación empresarial en sucesivas etapas en la dimensión de Marketing (Selección-Conquista-Vinculación-Fidelización) que deben ser apoyadas a nivel global estableciendo una estrategia de orientación al cliente, concretándola mediante una organización flexible, la empresa virtual, soportada por una cultura de servicio, apoyándose en las tecnologías de la información.



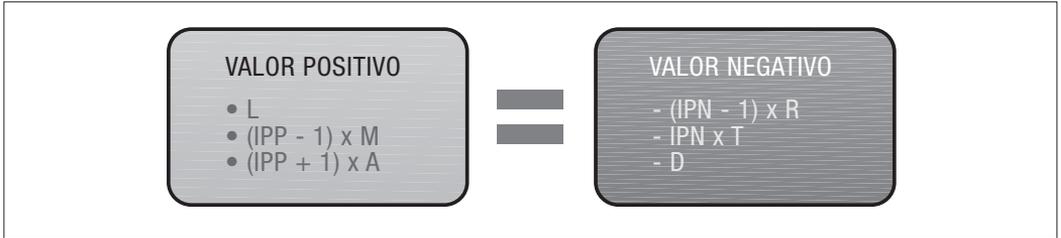
© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Séptima herramienta:** Matriz de segmentación de base de clientes, que pretende la visualización de la cartera de clientes pudiendo identificar los perfiles a partir de la realidad.

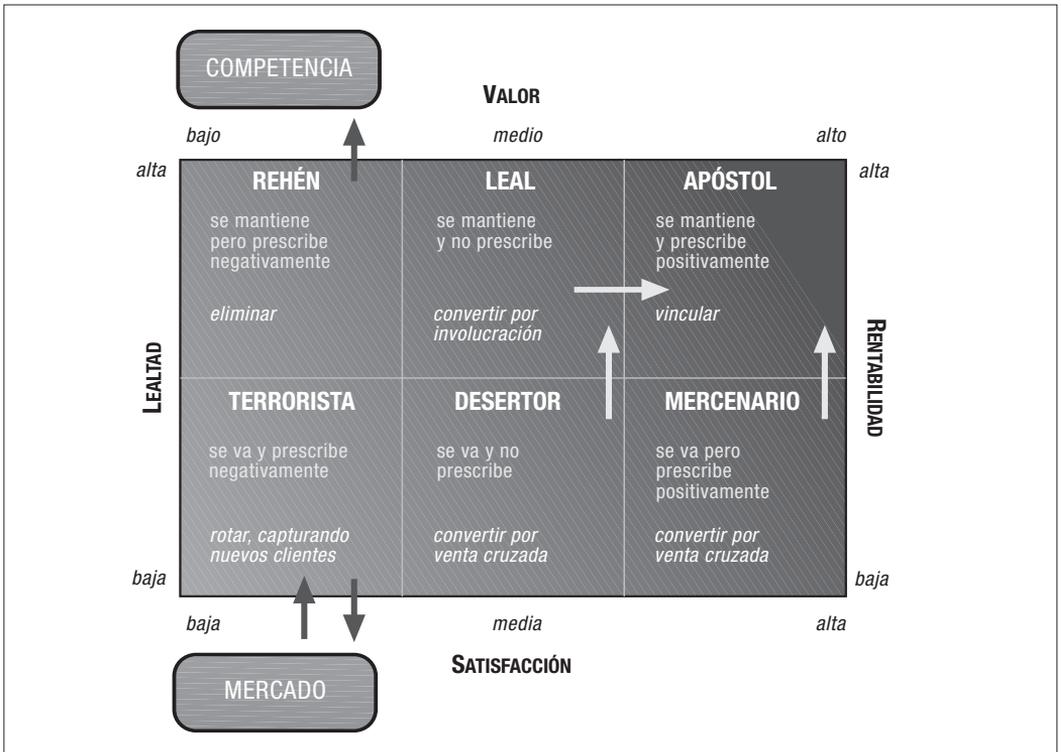
		<b>VALOR</b>				
		<i>bajo</i>	<i>medio</i>	<i>alto</i>		
<b>LEALTAD</b>	<i>alta</i>	<b>REHÉN</b> se mantiene pero prescribe negativamente	<b>LEAL</b> se mantiene y no prescribe	<b>APÓSTOL</b> se mantiene y prescribe positivamente	<i>alta</i>	<b>RENTABILIDAD</b>
	<i>baja</i>	<b>TERRORISTA</b> se va y prescribe negativamente	<b>DESERTOR</b> se va y no prescribe	<b>MERCENARIO</b> se va pero prescribe positivamente	<i>baja</i>	
		<i>baja</i>	<i>media</i>	<i>alta</i>		
		<b>SATISFACCIÓN</b>				

© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Octava herramienta:** Ecuación de Break Even o de punto de equilibrio para orientar los esfuerzos de conversión de los segmentos destructores de valor a los segmentos creadores de valor.

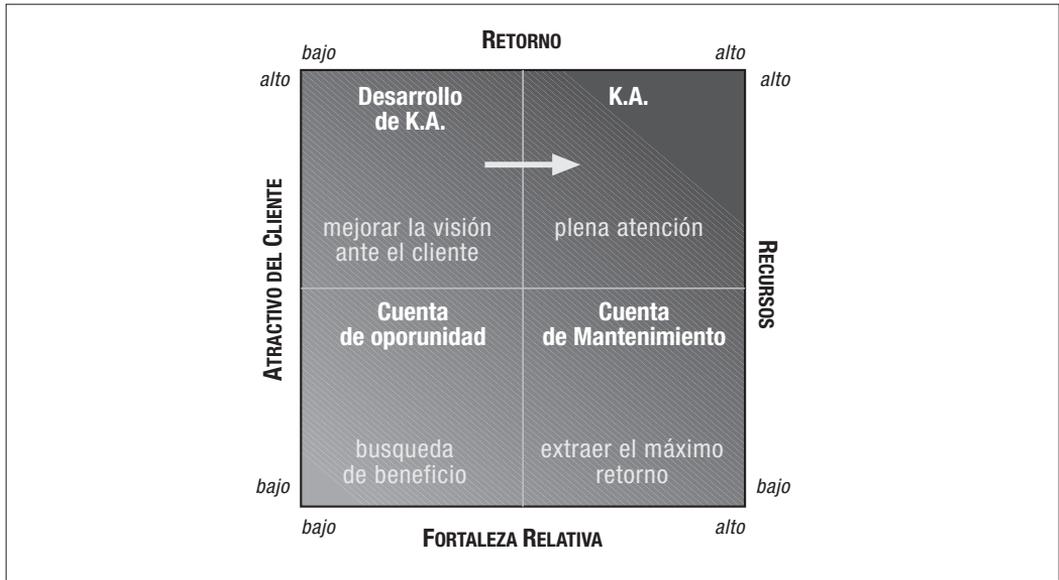


**Novena herramienta:** Rutas de conversión de clientes, con la que se pretende orientar sobre los caminos o trasvases más aconsejables, junto con las acciones recomendadas para conseguir el mayor porcentaje posible de clientes en los segmentos de mayor valor.



© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Décima herramienta:** Matriz de segmentación de cuentas en entornos de negocio entre empresas (B2B), en la que Peter Cheverton pretende orientar al vendedor sobre la composición de la posible cartera de clientes y las actuaciones más adecuadas con las empresas de cada segmento.



© Félix Cuesta (Prohibida su utilización sin la autorización expresa del autor)

**Undécima herramienta:** El índice acumulativo de respuesta (IAR) que permite conocer a priori cuál va a ser el nivel de respuesta esperada y consecuentemente orientar al directivo para dimensionar la estructura de soporte

SEMANA	% DE RESPUESTA SEMANAL	% DE RESPUESTA ACUMULADA
Semana 1	8 %	8 %
Semana 2	20 %	28 %
Semana 3	30 %	58 %
Semana 4	25%	83 %
Semana 5	12 %	95 %
Semana 6	5 %	100 %

# Glosario de términos

**En este anexo vamos a incorporar algunos de los términos más habituales y usados por los especialistas del tema que trata este libro para facilitar al lector su entendimiento.**

---

**ACD (Automatic Call Distributor):**

Sistema telefónico que permite identificar la llamada y enrutarla de la forma más óptima entre los agentes según una serie de criterios.

---

**Agregadores:**

Sitios que facilitan información optimizada al cliente sobre temas específicos en función de la valoración de una serie de criterios.

---

**Backlog:**

Pedidos pendientes de entrega.

---

**Banners:**

Imagen gráfica que anuncia el nombre o identificador de un site.

---

**Benchmarking:**

Proceso continuo de medición de productos, servicios, procesos y prácticas directivas propias con respecto a los competidores más aventajados o de las empresas reconocidas por su liderazgo en aquello que se desee emular.

---

**BPR (Business Process Reengineering):**

Método por el cual se rediseñan los procesos de negocio para conseguir su optimización de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, consiguiendo resultados cuantitativos, cualitativos y cambio de cultura.

---

**Buscadores:**

Facilitadores de acceso en base a diferentes fórmulas

---

**Call blending:**

Sistema simultáneo de llamadas entrantes y salientes a través del que se optimiza la utilización de los recursos humanos, realizando llamadas salientes cuando el Call&Contact Center no tiene un 100% de llamadas entrantes.

---

**Call&Contact Center:**

Centro de atención de contactos e interacción con los clientes a través de diferentes medios de comunicación que tiene como finalidad principal atender el mayor número de llamadas o contactos en un espacio de tiempo medio optimizado, para resolver o satisfacer con calidad las necesidades de los clientes.

---

**Cookies:**

Ficheros de texto inocuo que identifican a una máquina y/o un usuario para actividades de Marketing.

**CRM (customer relationship management):**

Estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de sus gustos y prioridades y que se soporta en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y cultura de la organización”.

**CTI (Computer Telephone Integration):**

Sistema compuesto de Hw. y Sw. Que con una programación adecuada consigue la integración de los sistemas informáticos y telefónicos de tal forma que puedan trabajar conjuntamente de forma inteligente y sin discontinuidades.

**Datamining:**

Herramienta que facilita el reconocimiento de patrones de comportamiento y tendencias en grandes bases de datos.

**Datawarehouse:**

Repositorio central que almacena los datos internos y externos de la organización, haciéndoles accesibles a cualquier ubicación para su explotación.

**Dirección “by consent”:**

Evolución del sistema de dirección por objetivos basado en el acuerdo entre las partes, creando un entorno de entendimiento con lo que el concepto de obediencia pierde su sentido.

**Dirección “by walking around”:**

También denominada dirección por contacto directo y que representa la evolución del sistema de dirección presencial ya que se mantiene como fundamental la presencia, pero en este caso informal, rompiendo barreras de comunicación al ser obligatorio que el jefe mantenga reuniones informales con sus subordinados en el puesto de trabajo de éstos.

**Dirección a distancia:**

Sistema de dirección típico de empresas virtuales que mezcla los conceptos de dirección por objetivos y las tecnologías de la información, de aplicabilidad especial a los teletrabajadores.

**Dirección por involucración:**

Evolución del sistema de dirección participativa que se basa en la total involucración de todos los componentes de la organización en el proyecto común desde su concepción, cada uno con el nivel de dedicación inherente a su posición.

**DSS (Decisión Support System):**

Herramienta de desarrollo para ayuda a la toma de decisiones específicas.

**EAO (Enseñanza Asistida por Ordenador):**

Sistema de enseñanza que apoyándose en plataformas informáticas permite ajustar los programas de formación de manera individual, en tiempo, horario, ritmo, etc.

**EIS (Executive Information System):**

Herramienta de generación de informes basado en el concepto de cuadro de mando, automatizado y configuración en árbol.

**ERP (Enterprise Resource Planning):**

Herramientas de soporte para la optimización de la gestión de la empresa.

**Filtros colaborativos:**

Sistemas que realizan recomendaciones al cliente basándose en sus preferencias declaradas y las opiniones de otros clientes con gustos similares.

**GIS (Sistemas Geográficos de Información):**

Sistemas que utilizan información geográfica digitalizada.

**Groupware**

Conjunto de aplicaciones que permite incrementar la productividad de un equipo mediante la unión de los tres conceptos básicos de la empresa moderna, comunicación, coordinación y colaboración.

**ICD (Intelligent Call Distributor):**

Sistema de asignación de agentes a las llamadas en función de sus skills.

**Intelligent Predictive Dialing:**

Sistema de llamadas salientes que soportado por una base de datos asigna la llamada al agente, sólo cuando responde la persona, no cuando responde un contestador o un Fax.

**Intersitials:**

Páginas rápidas que se incluyen mientras se está bajando una página lenta.

**IVR (Interactive Voice Response):**

Sistema interactivo de respuesta que permite a las personas obtener respuestas sin hablar con ningún operador.

**IVR2G:**

Sistemas de respuesta interactiva basados en el reconocimiento avanzado del lenguaje natural y la síntesis de voz.

**IWR (Intercative Web Response):**

Sistema automático de asistencia en Internet consistente en un videoclip automatizado, acompañado de una guía macromedia Flash, donde el usuario final, en función de las indicaciones del video agente, selecciona su problema o lo identifica.

**Kaizen:**

Filosofía de trabajo y gestión japonés que consiste en el proceso del cambio hacia lo mejor basado en el cuestionamiento permanente de las reglas existentes.

**OLAP:**

(On-Line Analytical Processing): Sistemas de análisis multidimensional.

**Portal:**

Sitio de partida hacia Webs con información específica.

**ROI:**

Retorno en Inversión. Beneficio obtenido por cada unidad monetaria invertida en tecnología en un período de tiempo.

**Sistemas basados en reglas:**

Sistemas que realizan recomendaciones al cliente basándose en sus preferencias declaradas y las opiniones de los expertos de la empresa.

**Sistemas de grabación:**

Sistemas de almacenamiento de la conversación establecida entre agente e interlocutor que tiene lugar durante un contacto telefónico.

**SMS:**

Sistema de mensajes cortos a través de teléfonos móviles

**SS7:**

Protocolo de señalización europeo de telecomunicación que permite desviar llamadas de un call center a otro, en situaciones de desbordamiento o en call centers distribuidos.

**TQM (Total Quality Management):**

Método que se basa en el cumplimiento de los requisitos del cliente, fundamentándose en la prevención, cuyo estándar de realización es de cero defectos y su fórmula de medición el precio del incumplimiento (PDI).

**Voz IP:**

Protocolo de voz sobre Internet que permite la digitalización de la voz, su envío en paquetes a través de la Red y la reconstrucción de la misma a su llegada a destino.

**VRU (Voice Response Unit):**

Unidad de respuesta de voz que actúa como un operador automático.

**Website:**

página en Internet.

**Workflow:**

Concepto funcional que permite la optimización del trabajo del equipo en los procesos, mediante la activación oportuna de las aplicaciones provistas por el Groupware.

# Referencias bibliográficas

## Referencias bibliográficas

**Para completar este libro, se incluyen una serie de publicaciones adicionales que pueden orientar al lector interesado en profundizar de forma general en el tema que hemos tratado en este libro o en alguno de sus aspectos particulares.**

- Andersen Consulting: "eFulfilment in Europe: Survey Análisis; 1st August 2000

---
- Asociación Española de Comercio Electrónico: "3º Estudio sobre Comercio Electrónico en España", Barcelona, 2000

---
- Berger, B.: La cultura empresarial; Ed.: Gernica; México, 1991

---
- Burgos, D. y De-León, L.: Comercio electrónico, publicidad y marketing en internet; Ed.: McGraw-Hill; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: "Fidelización de clientes", nota técnica publicada por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: "Ofiland: preparando la próxima campaña", caso práctico publicado por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: "Ofispeed: solucionando urgencias en una hora", caso práctico publicado por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: "PIC24: Beneficios en tiempo récord", caso práctico publicado por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: "Piscis: partiendo de cero", caso práctico publicado por el Departamento de Investigación del Instituto de Empresa; Madrid, 2001

---
- Cuesta, F.: La Empresa Virtual. La Estructura COSMOS. Soluciones e instrumentos de transformación en la empresa; Ed.: McGraw-Hill; Madrid, 1998,1999

---
- Cuesta, F.: La Gestión del Marketing Directo; Ed.: McGraw-Hill; Madrid, 1997

---
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A.: Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. Ed.: Fondo Educativo Interamericano, S.A. de C.V.; México D.F.: 1985

---
- Diorio, S.E.: Beyond e. 12 ways Technology is Transforming Sales and Marketing Strategy; Ed.: McGraw-Hill; New York, 2002

---
- Durán, A., Gutiérrez, G. y Sánchez, T.: La logística y el comercio electrónico; Ed.: McGraw-Hill; Madrid, 2001

---
- Global Estrategias: "1er. Estudio sobre la Atención al cliente en España en el año 2000"

---
- Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G.: El teletrabajo: Fundación Universidad-Empresa; Madrid, 1994

---
- Horovitz, J.: Los siete secretos del servicio al cliente; Ed.: Prentice Hall; Madrid, 2000

---
- Kalakota, R. Y Robinson, M.: M Business. The RACE to MOBILITY; Ed.: McGraw-Hill; New York, 2002

---

- 
- Ortiz, F.: El Teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología; Ed.: McGraw-Hill; Madrid, 1996

---

  - Peppers, D. y Rogers, M.: Enterprise, One to One; Ed.: Doubleday; New York, 1997

---

  - Peppers, D. y Rogers, M.: The One-to-One Future; Ed.: Judy Piatkus; London, 1996,1997,1998,1999

---

  - Pheysey, D.C.: Organizational Cultures; Ed.:Routledge, New York, 1993

---

  - Pricewaterhousecoopers; The CRM Handbook. From group to multiindividual; Ed.: Pricewaterhousecoopers; Denmark, 1999

---

  - Rapp, S. y Martin, Ch.: Max-e-Marketing in the net future. The seven imperatives for outsmarting the competition in the Net Economy; Ed.: McGraw-Hill; New York,2001

---

  - SAS Insitute: "The complete guide to datawarehousing" en Business & Technology; 1997

---

  - Seybold, P. B.: Customers.com. How to create a profitable business strategy for the Internet and beyond; Times Books; New York, 1998

---

  - Stone, B.: Marketing Directo, métodos para alcanzar el éxito; Ed. AEMD, Barcelona, 1988

---

  - William M. Mercer: "Estudio sobre retribución Beneficios y Condiciones de Trabajo"; septiembre 2000

---

  - Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. Y Berry, L.L.: Calidad total en la gestión de servicios; ed.: Díaz de Santos; Madrid,1993

---

  - Zemke,R, y Connellan, T.: E-service: 24 ways to keep your customers when the competition is just a click away; Ed.: AMA-CON; New York, 2001

---

**@ambres @ámaras @anberak**



**Cámaras de Comercio**  
**[www.camaras.org](http://www.camaras.org)**  
**902 100 096**

P.V.P.: 15 €