

Seis Claves para Aumentar la Rentabilidad de Su Cartera de Clientes

Pablo Fernández, PhD*

Su cartera de clientes podría generarle mayores ingresos de los que actualmente obtiene. Esta es una realidad para prácticamente la totalidad de las empresas alrededor del mundo. ¿Por qué ocurre esto? Simple: generalmente éstas centran su gestión en la venta de sus productos más que en la rentabilización de su cartera de clientes, desaprovechando gran parte del potencial de ésta.

Este enfoque tiene sus raíces en la propia doctrina de marketing, la cual está más orientada a conseguir nuevos clientes para los productos en lugar de conseguir más productos para los clientes existentes. Dicho enfoque fue apropiado para un mercado en fuerte expansión; pero se vuelve cada vez menos efectivo en mercados maduros y con alta competencia, donde generar nuevos clientes es cada vez más costoso.

Por otro lado vemos que existen grandes oportunidades de venta sobre la cartera actual de las empresas. Esto no significa dejar de lado la búsqueda de nuevos clientes, pero debe tenerse presente que siempre **resulta más fácil, rápido y barato vender más a clientes actuales que a nuevos clientes**.

Para asistir en las decisiones de las empresas hacia la rentabilización de su cartera de clientes, hemos creado el modelo de las 6R que detallamos a continuación. El mismo puede ser empleado por empresas de todos los tamaños y de prácticamente cualquier rubro.

EL MODELO DE LAS 6R DEL MARKETING (**)

Este esquema ofrece orientaciones prácticas que permiten a los estudios profesionales incrementar los ingresos de sus clientes actuales. Resumimos a continuación cada una de las “R”.

1. RELACION

El objetivo de toda empresa debe ser obtener todo el ingreso potencial que cada cliente representa. Esto se conoce como valor vitalicio del cliente. El mismo está fundamentalmente determinado por tres dimensiones de la relación, a saber: **la amplitud** (cantidad de servicios diferentes que contrata y que es posible aumentar mediante la venta cruzada), **la profundidad** (cuánto contrata de cada servicio y que es posible aumentar mediante la venta en profundidad) y **la duración** (que es posible incrementar mediante acciones de retención). La gestión de marketing de toda empresa debe buscar incrementar estas dimensiones con cada uno de sus clientes. Un fenómeno interesante, es que cuando cualquiera de estas tres dimensiones aumenta, las otras dos tenderán a aumentar también, generando un círculo virtuoso en la relación.

2. RETENCION

Todo cliente representa un flujo de ingresos que se desarrolla en el tiempo. Cuanto más dure, mayor será la porción de dichos ingresos que la empresa obtendrá. Adicionalmente, la retención de los clientes en el tiempo permite amortizar los costos de captación en un tiempo mayor. Pero quizás lo más importante, es que el ingreso promedio generado por los clientes

* Pablo Fernández es consultor, disertante internacional y profesor en temas de marketing de servicios. Es socio de la consultora MarketingTech y co-autor del libro “La Gestión del Marketing de Servicios”.
e-mail: pfernandez@marketingtech.com.uy web: www.marketing.com.uy

** Pueden encontrarse más detalles sobre este modelo en el artículo de Pablo Fernández y Roberto Friedmann “No Reste Clientes, Sume Relaciones”, Harvard Business Review América Latina, febrero 2006.

aumenta con cada año de relación. Todos estos elementos hacen de la capacidad retención un elemento clave en la rentabilidad de toda empresa.

3. RENTABILIZACION

Si bien muchas veces las empresas no se percatan de ello, un porcentaje importante de sus clientes no son rentables y son subsidiados por los buenos clientes. Esto sucede en bancos, servicios de salud, tarjetas, clubes deportivos, servicios profesionales, sólo por citar algunos ejemplos. La razón de esto es que los clientes generan distintos niveles de costos según su forma de uso del servicio y las empresas muchas veces no cuentan con sistemas de costeo que permitan estimar los costos de atención de cada cliente. La rentabilidad de los clientes puede ser aumentada mediante el incremento de las dimensiones de la relación con dicho cliente, tal como se comentara anteriormente. Otro elemento clave es el precio. En este sentido es importante evitar la suposición, que los clientes son más sensibles al precio de lo que realmente son. Antes de tomar decisiones de precios, la empresa debe responder la pregunta "cuánto impacta un 1% de variación de nuestros precios en nuestro resultado final". Seguramente descubrirá que su balance es más sensible que los clientes a variaciones en sus precios.

4. REFERENCIACION

Las referencias personales representan la mayor fuente de nuevos clientes para la mayor parte de las empresas o servicios profesionales. Este es un fenómeno que debe ser aprovechado. Una forma sencilla de lograrlo es pedir referidos a sus clientes. Esta es la técnica de obtención de prospects calificados de menor costo y más efectiva en cuanto a sus resultados de venta. Recuerde que sus mejores clientes actuales serán quienes le refieran los mejores clientes potenciales.

5. RECUPERACION

Las fallas en los productos y servicios ocurrirán, particularmente en estos últimos. La buena noticia es que los clientes no abandonan a las empresas por sus errores, sino por la falta de respuesta luego de éstos. Por lo tanto, una efectiva acción posterior a un problema puede ayudar a retener un cliente y el flujo de ingresos que éste representa. Llamamos a estas acciones "Recuperación de servicio". La empresa debe, además de prevenir, prever sus respuestas frente a los problemas más frecuentes.

6. REACTIVACIÓN

Contrariamente a lo que suele suponerse, es más fácil y más barato reactivar una relación con un ex cliente que generar un cliente nuevo. Por lo tanto, deben realizarse acciones (lo más personalizadas posible) que permitan reactivar, aunque inicialmente en parte, la relación con ese cliente. Para ello es conveniente contar con bases de datos que identifiquen aquellos clientes que se encuentran inactivos; pero incluso de no existir este recurso, pueden dirigirse campañas masivas a quienes en el pasado han probado nuestros bienes o servicios.



marketingtech
estándares superiores

La metodología de las **6R** ha sido desarrollada y publicada en diversas revistas internacionales por Pablo Fernández, Socio Director de MarketingTech.

MarketingTech emplea esta herramienta para permitir a las empresas incrementar la rentabilidad de su cartera de clientes actuales.

MarketingTech es una firma que ofrece servicios de:

- Consultoría de marketing
- Investigación de mercado
- Capacitación
- Comunicaciones
- Análisis de bases de datos

Cuenta con clientes en Uruguay, Argentina, Chile, Brasil y Paraguay. Entre sus principales clientes se encuentran: Abitab, ABN AMRO, Antel, Banco Itaú, BankLeumi, Best Western, Goodyear, Inca, Isbel, Lloyds TSB, Punta Carretas Shopping, Shopping Centers Uruguay, UNICEF.

Tel. (598 2) 708 2927
Br. Artigas 978 – 501
Montevideo 11 300
URUGUAY

www.marketingtech.com.uy