

ENTREVISTA



JOSÉ LUIS BELLO

proveedor más difícil es abandonarlo. En segundo lugar está el manejo de precio. Las empresas suelen pensar que los clientes son mucho más sensibles al precio de lo que realmente son.

¿Es un mito entonces?

Por supuesto que los clientes son sensibles a los precios pero lo son menos de lo que las empresas piensan. Después tenemos el tema del manejo de los costos, ver cómo podemos hacer para reducir los costos de atención a esos clientes. Y el otro tema es directamente despedir a los clientes. Acá las empresas han cometido muchos errores porque han tenido una especie de gatillo fácil. El tema es que hacer esto supone que son rentables en el volumen que compran. Y eso no es así. Muchas veces los clientes más grandes no son los más rentables. Hay que tener cuidado porque un cliente que hoy no es rentable puede serlo mañana.

¿Qué R viene después?

La Referenciación. La mayor fuente de nuevos clientes para la empresa son los clientes actuales. El boca a boca. Los clientes tienden en general a traer clien-

tes parecidos a sí mismos. Si yo logro que mis mejores clientes me traigan clientes, seguramente van a ser buenos. Esto se sabe desde hace mucho tiempo pero es como la lluvia: es bueno que llueva pero no podemos hacer llover. El punto es que estamos descubriendo que sí se puede hacer llover.

¿Cómo?

Hay herramientas como los programas de padrino, por los cuales se premia a los clientes que refieren a otros. Pero también se puede hacer que los clientes conozcan información sobre la empresa que sea lo suficientemente interesante para que la repliquen espontáneamente.

¿Cuál es la quinta R?

Recuperación. Son las cosas que hacemos luego de haber cometido un error a los efectos de que el cliente siga con nosotros. No podemos perder un cliente que a lo largo del tiempo vale miles de dólares por un error de atención. El punto es qué hacemos después que metimos la pata. La clave es reconocer que nuestros clientes no nos abandonan por nuestros errores, sino por la falta de respuesta

luego del error. Por eso hay que anticipar las respuestas a posibles fallos.

¿Vamos por la última R?

Reactivación, que consiste en ir a buscar a los clientes que se nos fueron. Según nuestras investigaciones, la mayoría de los clientes que se van están dispuestos a volver. La probabilidad de éxito en una propuesta de venta tiene que ver con el grado de relación con el cliente. Con un cliente actual la probabilidad de éxito es entre 70% y 90%. Con un ex cliente está entre 20% y 40% y con un no cliente entre 5% y 20%.

¿Cómo llegó a definir el modelo?

Nos llevó unos cuantos años de desarrollo. Durante la última crisis le dedicé mucho tiempo; busqué material, compré material e hicimos investigaciones. Es un modelo totalmente original.

¿Qué herramientas propone para anticipar la ida de un cliente?

En el caso de una empresa grande donde no se ve la cara de los clientes, como un banco o una tarjeta de crédito, sobre todo se utilizan técnicas de minería de datos. Con esto se busca anticipar el abandono. Cuando un cliente da señales de desgaste se puede predecir el abandono y tratar de evitarlo.

DESARROLLAR LOCALMENTE PARA EL EXTERIOR

Marketing Tech tiene pocos meses pero ya piensa en expandirse...

Estamos pensando en el exterior. Uruguay es un excelente lugar para vivir; por eso queremos desarrollar productos acá para colocarlos afuera. Todas las veces que fuimos al exterior nos ha ido muy bien y en eso estamos.

¿Han detectado algún área con potencial para la consultoría de marketing?

Hay dos o tres áreas en las cuales queremos trabajar. Una es el sector financiero y la otra el de software. Este último está desarrollando muy buenos productos y de alguna forma reconocen que necesitan apoyo en el área del marketing. De hecho estamos trabajando con algunas de esas empresas. También estamos haciendo trabajos para el área de laboratorios.

¿Qué servicios ofrecen?

Las principales áreas de consultoría son consultoría ad hoc, cómo rentabilizar la cartera de clientes, y cómo aumentar la efectividad de la fuerza de ventas. También manejamos programas de capacitación, tanto abiertas como in company, sobre temas de marketing y ventas. Investigación, con encuestas y grupos motivacionales. Nos hemos especializado en medición de satisfacción. Acá hay muy buenas empresas de investigación por lo que nuestro foco se posó en la satisfacción. Lo otro que hacemos mucho es investigación de tipo académico financiada por nosotros mismos que luego utilizamos en la capacitación. Queremos ser los mejores haciendo mediciones de satisfacción. Y finalmente, la minería de datos, algo que en Uruguay prácticamente no existe.

¿También trabajan en el plano de la comunicación?

Las empresas uruguayas destinan al marketing directo más o menos el 3% del total del presupuesto promocional, cuando en el mundo andan entorno al 50%. Claramente ahí hay una oportunidad de crecimiento.