

En la primera entrega del tema "La Gestión del Marketing del Cliente", hacíamos énfasis en que "El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad". Asimismo, se presentaron los conceptos y factores que intervienen en el marketing del cliente, de acuerdo a las enseñanzas de Jay y Adam Curry. En esta segunda y última entrega, desarrollamos los conceptos relativos a la medición e implementación del modelo de marketing del cliente.

Marketing del Cliente: Cómo Medirlo

Decíamos en un inicio que el marketing del cliente significa implementar un proceso estructurado en la empresa con el fin de medir, gestionar y mejorar el comportamiento de los clientes y la atención que la empresa les presta a ellos. Veamos ahora algunas sugerencias de cómo específicamente medir los *factores que se relacionan con el cliente*, así como aquellos que tienen mucho más que ver con la *organización*.

Factores Relacionados al Cliente

Rentabilidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad por cliente: la contribución que hace un cliente a las utilidades de la empresa • Lealtad del cliente: la contribución promedio de un cliente a las utilidades, durante la duración media de la relación. • Valor actual neto: la suma total del valor de toda la vida del cliente con la empresa, descontados el costo del dinero y otros factores relacionados.
Comportamiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por cliente: los ingresos de ventas recibidos por la facturación al cliente. • Cuota del cliente: porcentaje que un cliente nos compra en comparación con el total de facturación que podría hacerse respecto a bienes y servicios de la empresa. • Vida del cliente: periodo durante el que un cliente mantiene una relación de compras con la empresa.
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Calificaciones de satisfacción: valores que un cliente le asigna a nuestros productos, servicios y factores de contacto. • Indicadores de fidelidad: calificaciones que indican si un cliente seguirá haciendo negocios con nosotros, o no.

Factores Relacionados con la Organización

Gerencia y Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia: actitud que tiene la dirección para con los clientes. • Empleados: actitud observable en los empleados hacia la atención y servicio del cliente.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Medios / métodos / mensajes: evaluación sobre lo que decimos a nuestros clientes y la forma cómo lo decimos. • Logística de contactos: la forma cómo se planifican y se le da seguimiento a las comunicaciones con los clientes.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Información: relevancia, cantidad y oportunidades de la información que se tiene sobre los clientes. • Sistemas: resultados proporcionados por el sistema que gestiona la información sobre los clientes.

Marketing del Cliente: el Método.

El marketing del cliente sigue cuatro fases importantes:

Registro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de la actitud de los clientes: adquirir o integrar datos a partir de fuentes internas sobre la rentabilidad, comportamiento y satisfacción de los clientes. 2. Registros de la atención prestada a los clientes: realizar auditorías o autovaloración de la información, comunicación y organización de los clientes.
Análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la actitud de los clientes: analizar la rentabilidad, el comportamiento y la satisfacción de nuestros clientes reales y potenciales, para identificar problemas y oportunidades. 2. Análisis de la atención prestada a los clientes: analizar el estado actual que tenemos de la información, las comunicaciones y la organización de nuestros clientes y descubrir las prioridades de mejora.
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la acción hacia los clientes: establecer objetivos sobre rentabilidad, ingresos y satisfacción del cliente, a partir de la estrategia de empresa. 2. Planificación de la atención prestada a los clientes: trazar planes para hacer mejoras mensurables de la información, las comunicaciones y la organización hacia nuestros clientes.
Realización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de las acciones hacia los clientes: ejecutar los planes relacionados con los objetivos establecido para mejorar posicionamiento hacia los clientes. 2. Realización de la atención prestada a los clientes: ejecutar los planes relacionados con la atención prestada a los clientes.

Marketing del Cliente: Como Implementarlo en la Empresa

Poner en marcha el marketing del cliente es un proceso que requiere de varias fases. Lógicamente éstas podrán variar según la naturaleza propia de cada organización. Sin embargo el procedimiento general comprende los siguientes pasos:

Fase 1: Preparación

- Creación de la pirámide de clientes: definir los clientes y sus variables de comportamiento; reunir y clasificar las variables de comportamiento de todos los clientes; fijar los límites de los elementos de clientes.
- Realizar una gestión piloto del proyecto: crear un equipo de dirección como comité organizador; seleccionar un área óptima para el proyecto modelo; nombrar a un jefe de proyecto; instalar un grupo encargado del proyecto del marketing del cliente.
- Realizar un seminario sobre parámetros: mostrar y discutir la pirámide de clientes; especificar los objetivos que se tienen; definir las proposiciones de valor para el cliente; establecer los factores de consumo (compras) de clientes.

Fase 2: Diagnóstico

- Realizar encuestas con una selección de clientes reales y potenciales: seleccionar los clientes; desarrollar cuestionarios; realizar las entrevistas.
- Diagnosticar el valor de los clientes: establecer la utilidad proveniente de las transacciones con los clientes; identificar costos de marketing y ventas; calcular promedios de ingresos y beneficios por cliente; asignar márgenes y costos a los elementos de la pirámide; calcular la

rentabilidad de clientes individuales.

- Diagnosticar el comportamiento de los clientes: analizar status de las entrevistas con clientes; hacer una matriz de comportamientos históricos; verificar estadísticas de los clientes.
- Diagnosticar la satisfacción de los clientes: analizar todos los resultados obtenidos de acciones para medir la satisfacción del cliente.
- Diagnosticar la atención prestada al cliente: realizar una auditoría de la atención prestada a clientes; analizar resultados e identificar prioridades de mejora.

Fase 3: Decisiones: Desarrollar un cuadro de mando del cliente (customer balanced scorecard); decidir cómo, cuándo y dónde organizar la actividad fundamental de la fases de desarrollo del proyecto; decidir sobre la composición de equipos de clientes; programar tiempos para la actividad de desarrollo.

Fase 4: Desarrollo del Proyecto: Iniciar con una actividad de "kick off": impulsar capacitación de gestión empresarial en base a clientes; supervisar los resultados del desarrollo del proyecto.

Fase 5: Auditoría: Volver a medir los resultados; analizar los resultados.

El Cuadro de Mando del Cliente

No nos referiremos en detalle a éste por estar fuera del objetivo del artículo. En resumen, el cuadro de mando del cliente debe reflejar el plan fundamental que se tiene para con el posicionamiento del cliente. El cuadro asume que hemos hecho "la tarea" establecida en las fases de *preparación* y *diagnóstico* antes señaladas. Siendo así, el cuadro viene a representar un resumen de metas e indicadores importantes. Gráficamente lo podemos resumir a través de 6 cuadrantes importantes:

Comportamiento y Rentabilidad del Cliente	
Pirámide Actual del Cliente ¿Cuál es ahora la composición (número) de clientes Superiores, Grandes, Medios y Pequeños ¿Qué ingresos nos proporciona cada grupo? ¿Qué utilidades nos proporciona cada grupo?	Plan Futuro ¿Qué cambios queremos realizar hacia el próximo año? ¿Cuál será la meta de la composición del número de clientes en cada grupo para el próximo año? ¿Que ingresos y utilidades buscaremos para cada uno de los grupos?

Nivel de Satisfacción del Cliente	
Calificación de Satisfacción de Clientes ¿Qué calificaciones nos dan ahora los clientes sobre atributos importantes tales como: Plazos de Entrega, Precio / Valor por el Dinero, Rapidez de Servicio, Atención de Quejas, etc., etc.	Plan Futuro ¿Qué nuevas metas (calificación) y acciones fijaremos para los atributos de valor importantes para nuestro cliente?
Organización para la Satisfacción del Cliente	
Calificación de los Factores de Organización, Comunicación y Sistemas ¿Que calificación le damos ahora al apoyo de gerencia y empleados a la atención al cliente? ¿Cómo calificamos los métodos, medio y mensajes para comunicarnos con clientes? ¿Cómo calificamos el sistema de informática en relación con el cliente?	Plan Futuro ¿Qué nuevas metas (calificación) y acciones fijaremos para el apoyo de gerencia / empleados, para los métodos / medios / mensajes al cliente y para los sistemas de informática relacionados?

Lic. René Varela Santamaría
 Director General
 DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
 Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
 Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com