

4. El método de las 6R: una guía para desarrollar todo el potencial en la relación con sus clientes

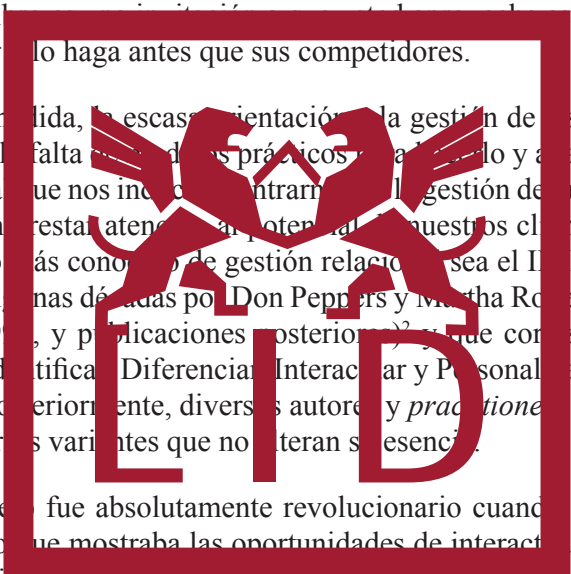
Si bien el término «marketing relacional» ha estado presente durante algunas décadas, son muy pocas las empresas que lo han desarrollado en forma sistemática. Por lo general, son esfuerzos puntuales o sobre aspectos limitados de la relación con los clientes. Por lo tanto, para aquellas empresas que desarrollen esta perspectiva de manera estratégica supone y seguirá suponiendo una gran ventaja competitiva. Este libro le ayudará a aprovechar al máximo esta situación a su favor y lo haga antes que sus competidores.

En gran medida, la escasa orientación a la gestión de las relaciones se debe a la falta de recursos prácticos para hacerlo y a la formación tradicional que nos inculcan, en la que nos concentramos en la gestión de nuestros productos sin prestar atención al potencial de nuestros clientes. Quizás el modelo más conocido de gestión relacional sea el IDIC, presentado hace algunas décadas por Don Peppers y Martha Rogers (Peppers *et. al.*, 1993, y publicaciones posteriores) y que corresponde a la sigla de Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar (IDIC, en inglés). Posteriormente, diversos autores y *practitioners* han formulado diversas variantes que no alteran su esencia.

Este modelo fue absolutamente revolucionario cuando fue presentado, dado que mostraba las oportunidades de interactuar uno a uno con los clientes en lugar de hacer una gestión masiva y anónima del «mercado». Mostró la importancia de identificar a los clientes uno a uno y diferenciarlos según su valor y necesidades.

Este modelo, más que una simple herramienta, representó una nueva forma de concebir el mercado y por ende la actividad de marketing o mercadeo. Hasta entonces, el paradigma predominante era que las empresas interactuaban con «mercados», a los cuales en todo caso podía fraccionarse en submasas denominadas «segmentos».

El marketing uno a uno proponía que no eran los mercados sino los individuos los que compraban, y, por lo tanto, debíamos interactuar



con cada uno de ellos de manera diferenciada. Esto era una revolución absoluta para una disciplina cuyo paradigma era la oferta masiva de productos a mercados masivos.

Peppers y Rogers ofrecieron una nueva perspectiva: nos mostraron *cómo* debíamos interactuar con los clientes. Como usted verá, el modelo de las 6R le permitirá definir *qué* debemos buscar en la relación con estos. Ese es precisamente el aporte de la metodología de las 6R: identificar *qué* deseamos lograr en la relación con los clientes y hacerlo de manera medible.

Ahora bien, usted probablemente se estará preguntando: «Pero si esta perspectiva es tan conveniente, ¿por qué la mayor parte de las empresas no prioriza esta forma de gestión?». La pregunta es totalmente razonable. Veamos posibles respuestas.

5. Necesitamos nuevos paradigmas y nuevas herramientas

Un primer motivo por el que las empresas típicamente no desarrollan estrategias que les permitan desplegar todo el potencial de sus clientes es porque las herramientas conceptuales con las que cuentan las mueven en otra dirección. Les llevan a mirar la «mano equivocada». Las escuelas de negocio alrededor del mundo continúan enfatizando este tipo de modelo.

Todos quienes nos formamos en marketing hemos sido entrenados en términos de las 4P (producto, precio, plaza y promoción), sin duda el modelo conceptual más conocido en la disciplina y que fuera publicado originalmente en 1960³. Este modelo ha demostrado su gran utilidad para la gestión de diversos tipos de productos. Sin embargo, resulta de nula aplicabilidad para gestionar relaciones con clientes.

Por su parte, quienes han recibido formación en marketing relacional normalmente se enfrentan al problema de la falta de una metodología clara y acordada para implementar esta perspectiva. Esto explica que las acciones tiendan a ser inconexas o solo atiendan a determinados aspectos de la relación con los clientes.

Incluso, cuando el joven formado en marketing relacional se incorpora a alguna organización, la estructura organizacional, los objetivos y seguramente los incentivos estén asociados a resultados centrados en productos (por ejemplo, la facturación) y no a metas de gestión de relación (por ejemplo, el porcentaje de retención de clientes o porcentaje de cartera activa).

Por todo lo anterior, la información disponible para la detección de oportunidades y toma de decisiones también gira en torno a los productos, reforzando este paradigma.

La lógica centrada en productos tiende así a reproducirse y se transforma en zona de confort.

6. De falta de herramientas a herramientas sin usuarios

La escasez de herramientas conceptuales para hacer marketing relacional contrasta marcadamente con la abundancia de herramientas tecnológicas disponibles para hacerlo. Nunca antes en la historia del *management* tuvimos tantas herramientas: CRM, *business intelligence*, manejadores de campañas, bases de datos, minería de datos, *big data* y muchas más.

El término CRM proviene de la sigla en inglés de «gestión de la relación con los clientes» (*customer relationship management*). Si bien todo lo que se haga para el manejo de la relación con los clientes podría caer bajo esta sigla, en los hechos se ha transformado en sinónimo de soluciones tecnológicas para este fin.

Pero, ¿por qué la mayor parte de las implementaciones de CRM a nivel mundial fracasan, es decir, no logran generar un incremento en los ingresos que compense los costos de su implementación? La causa más frecuente no está en la tecnología, sino en las organizaciones.

Los sistemas CRM permiten apoyar las acciones de marketing relacional que las empresas deseen hacer. Pero el problema es justamente

que las empresas continúan gestionando productos, no relaciones. Antes de iniciar un proyecto de CRM, es necesario determinar *qué* pretende la empresa con sus clientes a lo largo del tiempo. ¿Cuáles son sus objetivos en la relación? ¿Qué tipo de acciones realizará para alcanzarlos? Una vez se defina lo anterior, la empresa estará en condiciones de evaluar qué solución de CRM es la más adecuada para sus necesidades y cómo medirá la rentabilidad de esta iniciativa.

Un CRM no es más que una caja de herramientas. Comprarla no nos transformará en mecánicos. De hecho, si no sabemos de mecánica o compramos las herramientas equivocadas para el trabajo, seguramente habremos desperdiciado una gran cantidad de dinero. Eso es precisamente lo que les ha sucedido a muchas empresas alrededor del mundo al embarcarse en este tipo de proyectos.

Afortunadamente, las herramientas hoy no son una dificultad. Contamos con una enorme variedad de opciones probadas: sistemas que van desde los más simples a los más complejos, instalados en la empresa o en la nube. En la actualidad, el verdadero desafío es cómo aprovechar estas herramientas.

Con los sistemas de CRM sucede algo peculiar. Quienes los tienen y los usan siempre desean que tengan más funcionalidades. Quienes los tienen y no los usan los perciben como una carga. Y quienes no los tienen piensan que nada puede hacerse sin estos.

A esto podemos agregar un error que hemos escuchado con mucha frecuencia. Gran cantidad de empresas nos han dicho cosas como: «En nuestro caso no podríamos manejar la relación con los clientes porque nuestra base de datos está desactualizada» o «nuestra base de datos está muy incompleta». Y además: «Suena interesante, para manejar una base de datos se necesita un CRM...».

En todos nuestros años de consultoría, nunca encontramos una empresa que estuviera conforme con la calidad o actualización de sus datos. Por distintos motivos, es una tarea que nunca acaba. Por ejemplo: ¿está usted completamente satisfecho con la calidad de su base de datos de clientes? No se preocupe, no está solo. Igualmente sucede con la falta de CRM u otras herramientas.

Entonces, no podemos esperar a que todas las condiciones sean perfectas para comenzar a transitar en este sentido. Por el contrario, nuestra sugerencia es precisamente la inversa: comience a transitar, demuestre resultados y esto generará los recursos para invertir en tecnología o actualización de base de datos.

7. Cómo multiplicar de forma sistemática la rentabilidad de su cartera de clientes

Todo lo anterior deja claro que su empresa cuenta con una gran oportunidad al desarrollar de forma sistemática la relación con sus clientes. Pero ¿cómo hacerlo? ¿Por dónde comenzar?

A lo largo de este libro usted irá conociendo cada una de las 6R, lo que le permitirá:

1. Detectar las principales oportunidades existentes en su actual cartera de clientes.
2. Estimar el valor de negocio de esas oportunidades y el impacto potencial sobre sus resultados, de forma que pueda calcular el retorno sobre inversión (ROI) de las acciones que realice para cada una de ellas.
3. Diseñar estrategias que le permitan aprovechar estas oportunidades.
4. Establecer los planes de acción para ejecutar cada una de las estrategias anteriores.
5. Identificar los indicadores clave que le permitan monitorear la calidad de las relaciones con sus clientes en el tiempo y medir el impacto de sus acciones sobre estas.

Uno de los aspectos que más destacan las empresas que han adoptado las 6R es su sistematicidad. La capacidad de ordenar la búsqueda de oportunidades y transformar la gestión relacional verdaderamente en una estrategia. Es habitual que las empresas realicen algún tipo de acción de fidelización, venta en profundidad o referenciación. Sin embargo, tienden a ser acciones inconexas.

Mediante la aplicación de las 6R, las empresas pueden desarrollar verdaderas estrategias que manejen todos los aspectos relevantes de la relación con sus clientes. Esta metodología permite visualizar y gestionar todos estos aspectos y sus interrelaciones en forma simultánea. Asimismo, dichas estrategias ya no serán acciones puntuales, sino que pasarán a formar parte de su manera de hacer negocios.

8. ¿De dónde surge la metodología 6R?

El modelo de las 6R es la síntesis de un extensivo análisis de la teoría de marketing relacional y, fundamentalmente, de años de trabajo en empresas de diferentes rubros y países.

Su valor primordial radica en la practicidad de su uso, al combinar un gran número de conceptos, estrategias y técnicas probadas dentro de un esquema fácil de comprender, recordar y aplicar. Si bien el modelo cuenta con un riguroso fundamento académico, está diseñado para ser utilizado en la planificación y la acción gerencial.

Como usted notará, muchos de los conceptos incluidos en este esquema no son nuevos. De hecho, algunos de ellos han existido por décadas. El valor del modelo de las 6R reside en que ordena, sintetiza y presenta de forma simultánea y accionable una cantidad de conceptos hasta ahora inconexos del marketing relacional. Lo hace de forma similar a cuando fue publicado el modelo de las 4P, cuyos conceptos de producto, precio, plaza y promoción ya existían, ¡algunos de ellos por miles de años! Sin embargo, dada la practicidad y robustez de dicho esquema, proporcionó una guía a quienes debían diseñar e implementar estrategias de marketing.

9. ¿A qué tipo de relaciones puede aplicar el modelo de las 6R?

El objetivo del modelo de las 6R es claro: rentabilizar relaciones de negocio, ya sean B2B (empresa a empresa) o B2C (empresa a consumidores). Pueden ser relaciones con clientes, con el *trade*, con distribuidores e, incluso, con sus propios vendedores. Una de las implementaciones más peculiares de este modelo la realizamos para una empresa en México que cuenta con 200.000 vendedores. Si lo pensamos, en la relación con un vendedor tenemos objetivos similares a los que tendríamos con un cliente: que permanezca en el tiempo, que concentre su actividad con nosotros, que opere con la mayor variedad de productos posible y que genere el mayor ingreso posible.

De forma similar, hemos tenido también aplicaciones en casos de organizaciones sin ánimo de lucro, en las que el uso del modelo permitió incrementar los montos y la permanencia de las donaciones de particulares y empresas.

La experiencia en la aplicación de este modelo nos ha mostrado que es particularmente útil:

- **Cuando la empresa cuenta con clientes identificados.** Cuando los clientes son anónimos (como puede ser el caso de un restaurante o una empresa de consumo masivo que desconoce la identidad de los consumidores), se requiere un paso previo de identificación. De todas maneras, es perfectamente aplicable en este tipo de contextos, en particular dada la constante caída en los costos de identificación y comunicación con clientes.
- **Cuanto mayor sea la base de clientes.** Si una empresa, como por ejemplo un estudio profesional, tiene 30 clientes, la gestión de la relación con ellos ocurre de forma espontánea y clara. Las oportunidades con cada cliente suelen ser «evidentes a simple vista».

Sin embargo, cuanto mayor es la cartera de clientes, más tendemos a perder el foco en la relación con cada uno de ellos y más a centrarnos en el desempeño de los productos (dejamos de mirar la *fuerza* y pasamos a mirar los *acueductos*). Cuando se tienen 300, 3.000, 300.000 o 3 millones de clientes, es donde las 6R pueden reenfocar la gestión y hacer que la empresa descubra grandes oportunidades ocultas en su voluminosa cartera de clientes, en particular al conocer los distintos niveles de rentabilidad actual y potencial de cada uno de estos.

- **Cuanto mayor sea la diversidad de productos.** En los casos de empresas monoproducto (o cercanas a esto) también es aplicable, pero las oportunidades suelen ser menos evidentes. Tal vez en esos casos la metodología pueda, entre otras cosas, ayudar a visualizar la oportunidad de ampliación de la gama de productos. El no contar con tal amplitud normalmente redundaría en desperdicio de potencial en la relación con los clientes.
- **Cuanto mayor sea la oportunidad de desarrollo en el tiempo.** Existen rubros en los que los clientes necesitan los productos o servicios una única vez en su vida. Por ejemplo, una clínica especializada en apendicitis probablemente encuentre poco valor en las acciones de retención de sus clientes.

Sin embargo, cabe notar que este tipo de situación es excepcional y en general en todos los rubros es factible (y deseable) el retorno de los clientes en el tiempo. De hecho, enfocarnos en la permanencia de los clientes puede ayudarnos a identificar la necesidad de nuevos productos. Por ejemplo: imagine que una universidad deja de pensar únicamente en cómo promover un determinado programa y se centre en desarrollar propuestas educativas para toda la vida profesional de sus alumnos.

Más allá de las características de cada empresa, siempre hay oportunidades de incremento de rentabilidad a partir de la cartera actual de clientes. Dónde se encuentran esas oportunidades y sus dimensiones es lo que variará de un caso a otro.

10. Próximos pasos

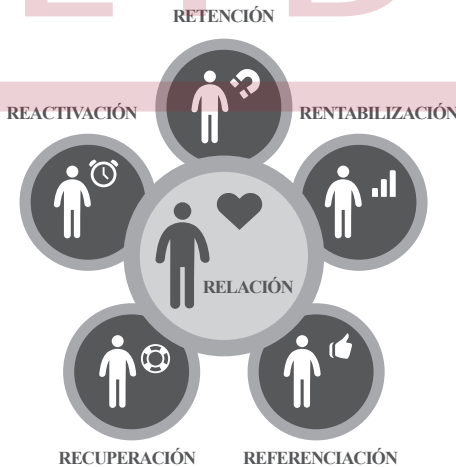
En los próximos capítulos desarrollaremos cada una de las 6R y usted las irá implementando en su empresa mediante los ejercicios que se prevén para ello.

Ahora bien, una primera idea importante es que, como su nombre lo indica, se trata de seis elementos clave que serán manejados. Sin embargo, uno de ellos (la primera “R”) tiene un carácter más central.

En la primera “R”, denominada Relación, su empresa determinará sus objetivos fundamentales en la relación con sus distintos clientes en el tiempo. Es la “R” más estratégica y abstracta. Las restantes cinco serán más operativas y le permitirán alcanzar aquello que se propuso en esta primera “R”.

De alguna manera, en la “R” de Relación definimos *qué* buscamos en la relación con nuestros clientes. En las restantes cinco “R” definiremos *cómo* lo lograremos. Las decisiones que se tomen para la “R” de Relación orientarán el diseño de las estrategias de las demás “R”. Por ello, en su representación gráfica, la primera “R” figura en el centro, con las demás “R” «orbitando» a su alrededor.

Cuadro 2. El modelo de las 6R



Fuente: elaboración propia

Comenzamos por definir qué pretendemos en la relación con nuestros clientes. Esto es: diseñar cómo deseamos que fuera, qué productos debería tener el cliente y cuándo tiempo aspiramos que permanezca, por ejemplo. Solo diseñando la relación podremos gestionarla y así desarrollar todo el potencial de cada cliente.

Una vez que establecemos claramente *qué* deseamos lograr en la relación, trabajaremos sobre aspectos más operativos de esta; es decir, el *cómo*. Definiremos:

- Cómo asegurar la Retención de los clientes como forma de preservar el flujo de ingresos que representan.
- Cómo incrementar los ingresos de cada uno de esos clientes mediante las estrategias sistemáticas de Rentabilización.
- Cómo reducir nuestros costos de captación de nuevos clientes aprovechando el poder de la Referenciación de nuestros clientes actuales.
- Cómo evitar que un cliente nos abandone por una mala experiencia puntual. Para esto, debemos contar con un sistema de Recuperación de servicio.
- Finalmente, cómo volver a obtener ingresos de nuestros clientes inactivos o exclientes, mediante estrategias de Reactivación.

Simplemente por una cuestión de exposición, en estas páginas discutiremos las “R” en forma sucesiva y, de hecho, numeradas. Esto no implica que en el momento de su aplicación este sea necesariamente el orden que deba seguirse ni que deban aplicarse todas simultáneamente.

Ahora bien, si usted ha llegado hasta esta página es porque se ha percatado de que este enfoque puede generarle importantes mejoras en su rentabilidad. Le invito a pasar al próximo capítulo para conocer la primera “R” y aplicarla en su empresa. Esta invitación no es retórica. Le invito a que efectivamente trabajemos juntos. ¿Cómo lo haremos? A lo largo del libro se irán describiendo cada uno de los conceptos y usted encontrará una serie de ejercicios y preguntas que le guiarán en la implementación en su empresa.

En la explicación de cada una de las “R” he incluido numerosos ejemplos provenientes de nuestra experiencia de aplicación con clientes de MarketingTech en empresas de distintos rubros y países. Verá que los principios son totalmente aplicables a su negocio.

Asimismo, usted encontrará abundantes datos de investigaciones académicas que hemos realizado en nuestra firma, que respaldan los conceptos que se sostienen en este libro. La más reciente de estas es una encuesta por Internet a consumidores de América Latina.

Al final de cada capítulo, encontrará una «Síntesis para la acción», un resumen de las principales ideas analizadas y las consecuencias para su negocio.

En caso de que usted quisiera ampliar información en cualquiera de los puntos que trataremos, puede encontrar referencias y herramientas adicionales en nuestra página www.marketingtech.biz e incluso contactarnos en:

6rmarketing@marketingtech.biz

¡Comencemos!

Síntesis para la acción

- El foco en el producto y la falta de atención a la relación con los clientes hace que las empresas desperdicien gran parte del valor potencial de sus propios clientes. El grado de aprovechamiento de la relación con los clientes puede medirse con la participación de cliente o *share of customer*. ¿Qué porcentaje de la actividad de sus clientes capta hoy su empresa?
- Este potencial de actividad es presente y futuro. Buscaremos que cada cliente maximice su rentabilidad presente así como su permanencia futura.

- Para desarrollar y obtener todo el potencial con cada uno de los clientes, debemos comenzar por definir qué pretendemos en la relación con estos y cómo deseamos que fuera idealmente la relación con cada tipo de cliente en el tiempo. Solo al definirlo podremos gestionarlo.
- Al diseñar y gestionar la relación con nuestros clientes, estamos manejando la verdadera fuente de ingresos de la empresa. Recuerde: sus ingresos no provienen de los productos sino a través de estos.
- El valor de su empresa está dado por su capacidad de generar ingresos presentes y futuros. Por lo tanto, al manejar las relaciones con los clientes usted está gestionando el valor de su negocio.
- ¿Las estrategias en su empresa giran en torno a los productos o al desarrollo de la relación con los clientes? ¿Qué nos dicen los indicadores clave de gestión (KPI) en su organización sobre esto? Recuerde que la lógica centrada en los productos tiende a reproducirse y se transforma en zona de confort para muchas empresas.
- Por otra parte, enfocarnos en gestionar la relación con los clientes no significa olvidarnos de los productos. El punto es que debemos mirar «ambas manos» para desarrollar todo el potencial del negocio.