

# PRÓLOGO

Muchos de los lectores de este libro, con frecuencia responsables de la toma de decisiones en el mundo de los negocios, no recuerdan lo que es un mundo sin *smartphones*, Internet y acceso inmediato a cualquier contenido. Pero algunos de nosotros todavía recordamos cómo la llegada del video nos permitió al fin grabar y reproducir los programas de televisión en aquellas viejas cintas VHS. Fue toda una liberación no tener que ver «en tiempo real» el programa que uno quería cuando este llegaba, por cable o aire, al televisor, y poder verlo cuando uno quería e incluso pasar rápido los anuncios.

Un pequeño avance tecnológico para el hombre, pero un gran salto para la humanidad.

Y surgieron unos cuantos negocios a raíz de este pequeño avance. ¿Recuerdan los Blockbuster y similares? Había videoclubs por todas partes. La gente al volver del trabajo paraba a comprar algo de comida para llevar y a coger una película para ver después de la cena.

Pero enseguida empezaron los problemas. Blockbuster se veía como un negocio de «alquiler de vídeos» más que como parte del sector de «entretenimiento en casa en el momento que el espectador elige». Por lo tanto, gestionaban sus tiendas con rigidez: políticas de devolución y multas por retraso que todo el mundo odiaba, incluidos los empleados que tenían que lidiar con las quejas de los clientes. El modelo de negocio se basaba en abrir tiendas, recopilar cintas en VHS y DVD para alquilar e implantar un sistema que les permitiera

contratar mano de obra barata que machacara a los clientes para que devolvieran las películas «puntualmente» y poder alquilarlas de nuevo.

Aquí va una pista: si hay algo de nuestro negocio que todo el mundo detesta, probablemente es que lo estamos haciendo mal y quizá si nos miramos al espejo veamos un dinosaurio.

Pero Blockbuster estaba amasando una verdadera fortuna, y una buena parte del pellizco que se llevaban los satisfechos accionistas provenía precisamente de aquellas odiosas penalizaciones por retraso.

Los directivos de Blockbuster, obviamente, eran conscientes de que clientes y empleados las padecían, pero ellos solo pensaban en los beneficios que se conseguían y se autojustificaban diciendo que, al fin y al cabo, era culpa del cliente si tenía que pagar una penalización. Que hubiera devuelto la película en la fecha debida, ¿no? Además, Blockbuster contaba con el mayor catálogo de películas, documentales y programas infantiles del mercado, por lo que estaban seguros de que al final los consumidores tendrían que acatar sus reglas del juego.

Mientras, en una oficina lejana y discreta, una pequeña empresa llamada Netflix oteaba el horizonte digital y avistó un futuro de contenidos digitales en *streaming*. Pero mucho antes de que los usuarios estuvieran listos para dejar atrás sus reproductores de DVD, Netflix ya encontró una forma de hacerse con todos esos clientes de Blockbuster e ir preparando todo para el día en que ya nadie necesitase un reproductor de VHS ni DVD.

Además, y esto es aún más importante, Netflix se dio cuenta de que los contenidos de video eran solo una parte de lo que se vendía, no su producto principal. Sus directivos sí eran conscientes de que lo que ellos vendían al espectador era la comodidad de ver cualquier película en su casa, cuando él quería y según sus propias condiciones. Y encontraron la manera de hacerlo sin ningún tipo de penalización

por retraso. El usuario pagaba una módica tarifa mensual por el derecho a alquilar, digamos, cuatro películas a la vez, y se le enviaban los DVD a casa. Cuando deseaba, podía ir enviando cada DVD de vuelta en un sobre con la dirección ya impresa y franqueo pagado. Cuando el usuario había visto todos los DVD que Netflix le había enviado, ya podía tener otros nuevos en camino por correo. Cada uno establecía su propia tarifa mensual e incluso desde Netflix se le recordaba al cliente, cuando no había devuelto las películas en un tiempo considerable, por si había sido un descuido.

Los clientes estaban encantados. El precio era bueno. El servicio era bueno. Y la selección de contenidos mucho mayor de lo que pudiera abarcar cualquier Blockbuster. ¡Y sin penalizaciones por retraso! Además, uno podía navegar por su web y añadir en la «lista de películas para enviar» los títulos de las siguientes películas que quería ver, e incluso ir reordenándolas sobre la marcha para asegurarse de poner primero las que más ganas tenía de ver. Esa «lista» era un recordatorio muy práctico de las cosas que uno quería ver, y justo ahí, en la web de Netflix.

Blockbuster vio la luz y bajó sus penalizaciones, pero ya era demasiado tarde. Habían perdido casi tres millones de clientes que eran, además, los que alquilaban la mayoría de las películas. Y esos clientes ya no volvieron a mirar atrás. Incluso cuando Blockbuster decidió emular a Netflix, los clientes que ya se habían cambiado habían invertido mucho esfuerzo en elaborar su «lista» y ya no estaban dispuestos a volver a una empresa que los había martirizado con penalizaciones por retraso para, encima, tener que volver a elaborar esa lista.

Blockbuster quebró en 2010 y Netflix ya está presente en más de 190 países, con una capitalización de mercado superior a los 60.000 millones de dólares.

Esta pequeña parábola resume la principal razón por la que debe leer este libro. Pablo Fernández ha identificado los fundamentos de este tremendo nuevo mundo que desafía permanentemente la manera en que han funcionado los negocios durante siglos.

Hoy en día, utilizando los datos de los clientes y las herramientas actuales de análisis, podemos ofrecer a miles de clientes lo que antes solo era posible ofrecer en una sastrería a medida o en un pequeño supermercado local: recordar a cada cliente individual, asegurarnos de que cada uno tiene lo que necesita y cuando lo desea, hacer sugerencias o adecuar el precio al nivel de servicio que requiere cada cliente. Es decir, algo muy diferente al servicio masivo de una empresa a la que solo le importan los porcentajes.

Si Blockbuster fuera un supermercado y yo fuera su gerente, pensaría: «Si puedo conseguir una determinada cuota de mercado de los productos vendidos en mi zona, podré considerar que el negocio tiene éxito». Mi trabajo sería ofrecer buenos productos a un precio justo, colocarlos de forma atractiva en la tienda y esperar que los clientes vengan. No conozco a esos clientes ni sé qué porcentaje de su cesta de la compra adquieren en mi establecimiento, frente a los otros supermercados de la zona o el mercado de agricultores locales que se organiza todos los jueves. Ni siquiera tengo forma de averiguar si alguno de ellos deja de venir a mi tienda en un momento dado. Pero si fuera el gerente del supermercado de Netflix, el inventario de la tienda reflejaría lo que sé de los clientes que suelen venir y podría ofrecer un servicio de compra *on-line* y envío a domicilio a aquellos que estuvieran dispuestos a pagar un extra por esa comodidad. Y si hace tiempo que la Sra. Weatherby no viene por el establecimiento, estaré al tanto, en vez de limitarme a preguntarme por qué las ventas han bajado las últimas semanas. Más bien me preguntaré qué le ha pasado a la Sra. Weatherby, con la esperanza de que no esté enferma o... ¿no se habrá ido a comprar a otro sitio?

Para aprovechar al máximo todo lo que este libro puede ofrecerle, hágase estas preguntas:

**¿Cuál es su negocio?** Si su respuesta incluye el nombre de su principal producto o línea de servicios, tiene los días contados. ¿Su negocio son los videoclubs, que desaparecen en cuanto los videos pueden verse *on-line*? ¿O por el contrario su empresa es proveedora de una comodidad que puede adaptarse a los avances de la tecnología y construir una base sólida de clientes? ¿Su negocio son las floristerías o el

cumpleaños de mamá? ¿Su negocio son las cremas faciales o –como Charles Revson, el fundador de Revlon, dijo en una ocasión– «el negocio de la esperanza»?

**¿Cómo crean valor las empresas?** El valor de su empresa sube y baja cada minuto del día. ¿Por qué? Porque todo el tiempo los clientes están decidiendo comprar, o no, sus productos (y eso es fácil de medir) pero también porque cada segundo suben o bajan las probabilidades de que cada cliente potencial termine comprando sus productos y compartiendo su experiencia a los cuatro vientos a través de las redes sociales (y esto, aunque tiene el mismo impacto o incluso más, ya no es tan fácil de medir).

**¿Por qué tienen más poder los clientes?** Porque ya no le necesitan para conocer sus productos. Pueden obtener toda la información que quieran de otros consumidores. En nuestro primer libro, *The One to One Future*, publicado a mediados de los años 90, justo antes de la llegada de Internet a nuestras vidas, Don Peppers y yo predijimos que cuando las empresas llegaran a ser capaces de interactuar con sus clientes de manera rentable, utilizarían esa interacción para entablar una relación más individualizada y directa con ellos. El subtítulo de aquel libro era *Building Relationships One Customer at a Time* (Construyendo relaciones con los clientes, uno a uno). Sin embargo, ahora que los clientes están tan fácilmente conectados no solo con las empresas sino entre sí, ya no podemos gestionar nuestro negocio pensando en los clientes uno a uno, sino que debemos tener en cuenta a ese amigo, colega, familiar o cualquier otra persona que nuestro cliente tiene entre los números frecuentes de su agenda.

**¿Por qué es más importante que nunca la confianza de los clientes?** La transparencia hace que sea mucho más difícil ocultar cualquier cosa, buena o mala. Ahora que los clientes se comunican entre sí, lo que digan acerca de nuestra empresa importa más que lo que nosotros mismos digamos de ella. Si cometemos un error, la noticia puede correr como la pólvora sin que nos demos ni cuenta. Busque en Google «United Airlines pega a un pasajero» y piense si no es cierto que no hay abogados ni dictadores suficientes sobre la faz de la tierra para eliminar de Internet el rastro de una historia como esa, en la

vida. Nuestro estudio demuestra que los clientes están dispuestos a pagar más para hacer negocios con una empresa en la que realmente confíen. La mayoría de las empresas –incluso las buenas– pueden sufrir grietas en su fiabilidad y deben recordar, en cada medida o en cada decisión, que la confianza de los clientes añade valor.

Con el modelo de las 6R de este libro en la cartera y una estrategia adecuada para ofrecer seguridad a sus clientes logrará un éxito mayor del que hubiera imaginado jamás.

**Martha Rogers, Ph.D.**

Socia fundadora de Peppers & Rogers Group  
Coautora de *Managing Customer Experience and Relationships*,  
3ª edición, y de otros ocho libros sobre los clientes.  
Fundadora de Trustability Metrix y CX Speakers  
Presidenta del Consejo de Suite CX



«Dos caminos se separaban en el bosque y yo...  
yo tomé el menos transitado. Y eso hizo  
toda la diferencia».

*Robert Frost*





# INTRODUCCIÓN

## Mirando su negocio desde una perspectiva diferente

«Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada».  
Antoine de Saint-Exupéry

Hace algunos años conocí a un colega consultor que vive en la ciudad de Nueva York. Andy Cohen tiene algo que todos los consultores envidiamos: es mago. ¡De verdad! Su familia ha practicado y transmitido por generaciones el arte de realizar trucos de magia.

Sus conocimientos sobre magia y su relación con el público le permitieron obtener lecciones directamente aplicables a la gestión de empresas. Tanto es así, que escribió un libro sobre estas<sup>1</sup>. La más importante de sus enseñanzas es, quizás, que la mayor parte de los trucos de magia se basan en que el público, siguiendo sus preconceptos, mira la «mano equivocada». Por ejemplo, cuando el mago hace *desaparecer* la moneda, es porque logra que su audiencia no mire la mano con que la esconde. Simple. El público «sigue la otra mano». Y así precisamente es como se llama su libro.

¿Por qué la audiencia mira la «mano equivocada»? Porque la *evidencia* le indica que allí es donde debe prestar atención y porque su experiencia le dice que ahí debería, *lógicamente*, encontrarse la moneda.

Esta es precisamente la gran lección de Andy para quienes gestionamos empresas. Muchas veces nuestros paradigmas, la experiencia, la

formación, la información disponible o los incentivos organizacionales nos llevan a mirar una sola mano, muchas veces la equivocada. La costumbre y lo evidente nos llevan a tomar decisiones basadas en modelos que históricamente funcionaron, pero que pueden impedirnos ver otras oportunidades que están frente a nuestros ojos. Todo lo que deberíamos hacer es prestar atención a la otra mano.

De eso se trata precisamente este libro: de que usted mire su empresa desde una perspectiva diferente y complementaria a la actual. En el proceso, seguramente descubrirá importantes monedas ocultas en su negocio... y créame que lo hará.

Este cambio de enfoque es precisamente lo que permitió a un gran número de compañías con las que hemos trabajado incrementar e, incluso, duplicar su rentabilidad en poco tiempo. Tal es el caso, por ejemplo, de la empresa internacional de seguros GEA en Ecuador. Dicha empresa logró duplicar sus resultados en dos años mediante la aplicación del modelo que usted conocerá en este libro.

## **1. ¿Dónde debemos buscar las monedas? Conozca el ciclo de relación con cada uno de sus clientes**

Una de las marcas con las que trabajamos durante varios años es BMW. Al iniciar nuestro trabajo tanto con sus equipos de marketing como de ventas, enfatizamos que el foco de nuestra acción no estaría en vender autos, sino en desarrollar la relación con los clientes que compran dichos autos.

Esta puede parecer una distinción meramente teórica, pero tiene enormes consecuencias prácticas: no se trata de vender el nuevo Serie 3, sino de lograr que cada cliente que compra hoy un BMW permanezca con la marca de por vida. Son dos desafíos completamente diferentes. Esto nos llevará a desarrollar estrategias distintas y, por lo tanto, las acciones también serán radicalmente diferentes. Este cambio de enfoque nos llevará a repensar nuestros indicadores clave

de gestión y, muchas veces, incluso, el propio diseño organizacional. Pero todo comienza con cambiar la pregunta de «cómo vender determinado producto» a «cómo asegurar que cada uno de nuestros clientes permanezcan con la marca por siempre».

Supongamos que un cliente típico compra su primer BMW a los 30 años y que cambia su coche cada tres o cuatro años. Eso significa que, para cuando cumpla 60 años, habrá comprado entre ocho y diez autos. Supongamos un valor promedio de cada vehículo de unos 50.000 dólares. Eso significa que cada cliente representa un flujo de ingresos que se proyecta en el tiempo de unos 400.000 a 500.000 dólares.

## 2. ¡Hablando de monedas!

Pero las empresas quieren resultados hoy, ¿verdad? Las presiones son cortoplacistas.

Veámoslo entonces de otra forma: si cada vendedor cuenta con una cartera asignada de unos 300 a 400 clientes, y esos clientes cambian su coche cada tres o cuatro años, esa cartera comprará este año unos 100 vehículos. La clave es: lo hace con nosotros o lo hace con los otros.

En este punto, se nos abren dos caminos totalmente diferentes. No son excluyentes ni contradictorios, pero son definitivamente distintos y complementarios. ¿Recuerda las dos manos de las que hablábamos?

El camino más transitado es pensar que vendemos productos (ya sea bienes o servicios). Siguiendo con nuestro ejemplo, diríamos que estamos en el negocio de venta de coches. Por lo tanto, buscaremos tener aquellos modelos de mayor salida, los promoveremos en medios, entrenaremos a nuestro personal en la venta de esos productos. Buscaremos maneras atractivas de exhibirlos y fijaremos precios que maximicen nuestra rentabilidad. Para monitorear los resultados

utilizaremos indicadores como: participación de mercado, unidades vendidas, facturación por línea y contribución de cada producto a nuestro estado de resultados. Y todo esto es... ¡correcto! No hay nada de equivocado en esto.

Por otro lado, podríamos recordar algo que todos sabemos pero que parece no estar siempre presente en el momento de diseñar las estrategias de marketing: es más fácil y más barato vender al cliente que ya tenemos que a alguien que nunca nos ha comprado antes. Dada la enorme evidencia sobre este punto, podríamos tomarlo como un primer axioma fundamental: es más fácil venderle a un cliente actual que a uno nuevo.

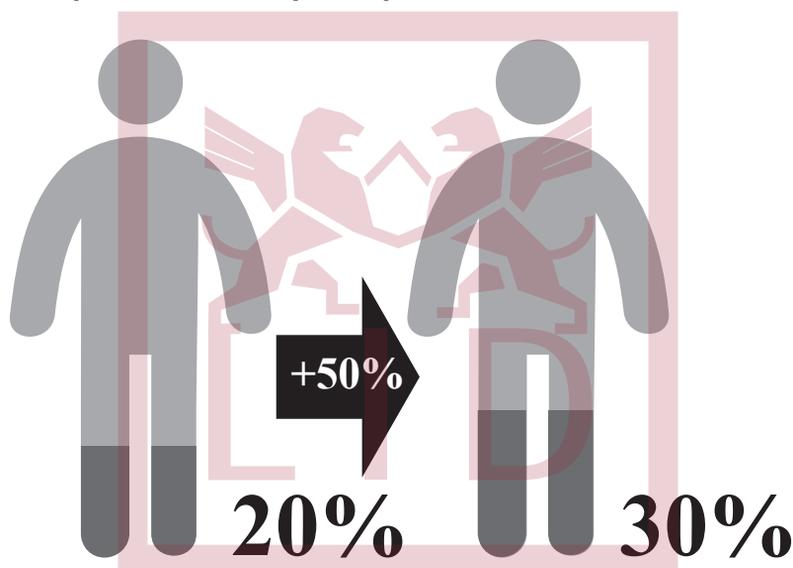
Un segundo axioma del cual partiremos es que las empresas desperdician gran parte del potencial de sus clientes. Es decir, es infrecuente que una empresa capte la totalidad de las compras de sus clientes dentro de su rubro; normalmente, reciben tan solo una pequeña fracción de este gasto. Menos aún si se considera esto en el tiempo. Por lo general, cada cliente permanece mucho menos tiempo del que podría. Todo esto ocurre tanto con cada cliente individual como con la cartera en su conjunto. En otras palabras: la mayor parte del valor de la cartera de clientes simplemente se desperdicia.

¿Cómo es esto hoy en su empresa? ¿Qué porcentaje de las compras que sus clientes realizan dentro de su rubro le corresponde a su empresa y qué porcentaje va a la competencia? Esto es lo que se denomina «participación de cliente» o *share of customer* (habitualmente conocido como «SOC») o también *wallet share*. Seguramente usted conoce su participación de mercado, pero, ¿cuál es su participación de clientes? ¿Cuánto del valor de sus clientes está realmente aprovechando y cuánto desperdiciando?

Si su empresa es como la mayoría, probablemente este número no esté disponible o no se esté monitoreando. ¿Qué significa esto? Que actualmente no sabe cuánto del potencial de sus clientes está desperdiciando.

Si lo conoce, ¿cuánto es? Supongamos que su empresa capta el 20% de los consumos de sus clientes dentro de su rubro o sector. ¿Qué significa esto? En teoría, ¡que su empresa podría estar facturando cinco veces más sin captar un solo cliente nuevo! Naturalmente, parece poco probable captar el 100% de la relación, ¿pero podría aspirar a alcanzar un 30%, por ejemplo? En ese caso, su empresa habrá incrementado un 50% su actividad sin necesidad de captar un solo cliente nuevo. La clave para lograr este crecimiento está en desarrollar la relación con cada uno de sus clientes en el tiempo.

### La importancia de la participación de cliente



Ahora bien, si estamos seguros de que es más fácil y eficiente vender a un cliente actual que a uno nuevo y que hoy dejamos pasar gran parte de la relación con nuestros clientes, ¿no deberíamos incrementar nuestros esfuerzos para desarrollar todo ese potencial? Es decir, buscar que cada uno de nuestros clientes incremente su actividad y permanezca durante más tiempo.

Claramente, la respuesta es un rotundo Sí. Sin embargo, cuando se analizan los presupuestos de marketing de las empresas, vemos que se vuelcan abrumadoramente hacia la captación, no a lograr que sus

clientes regresen o incrementen su actividad. Piense en cómo es hoy en su empresa. ¿Qué porcentaje de su inversión está orientada a promover masivamente sus marcas o productos y qué porcentaje a lograr más ventas de sus actuales clientes?

De ninguna manera decimos que no sea relevante generar nuevos clientes. Lo que sí afirmamos es que el marketing parece tener una obsesión con la captación y sentir desidia hacia la relación. Todo lo que se hace en nombre de captar clientes parece inmediatamente atractivo. La gestión de la cartera no lo es tanto. Este sesgo tiene sus raíces en el propio origen de la disciplina, la cual está más orientada a conseguir más clientes para los productos, que a obtener más productos para los actuales clientes.

Esta perspectiva fue muy apropiada para los mercados de la segunda mitad del siglo XX, en los que tener clientes era fácil y lo difícil era tener los productos.

Actualmente lo difícil es tener y retener clientes. La mayor parte de las empresas está en mercados maduros con alta competencia en los que generar nuevos clientes es cada vez más costoso. A diferencia de lo que sucedía hace algunas décadas, vivimos en una economía de oferta. Los productos son fáciles de producir u obtener. Por esa razón, hay creciente competencia y los clientes son cada vez más difíciles de captar y retener. Cuando en un mercado es fácil tener productos, automáticamente se vuelve difícil tener y, sobre todo, retener clientes.

Vayamos incluso un paso más lejos. Esta fijación por vender nuestros productos nos hace perder de vista la verdadera naturaleza del negocio y del origen de nuestros ingresos. Es lo que denominamos «el espejismo de los ingresos».

Las empresas suelen pensar que sus ingresos provienen de sus productos. Seguramente, su empresa analiza la facturación por producto y la contribución de cada uno de ellos. En muchos casos, contamos incluso con gerentes de producto o *brand managers*; y analizamos y

realizamos planes de marketing para cada uno de nuestros productos. Pero aquí está el problema: nuestros ingresos no provienen de nuestros productos sino *a través* de ellos. En realidad, provienen de la relación con nuestros clientes. Peter Drucker hace algunas décadas advertía este problema cuando sostenía que el propósito de una empresa era «crear un cliente». No decía que el propósito fuera lanzar o promover productos.

Imagine que sus productos fueran acueductos por los que recibe agua, pero no son la fuente de esta. El problema es que, como esos canales son lo inmediatamente visible, es lo que tendemos a gestionar.

Tener los ojos puestos en nuestros *acueductos* y no en la *fuentes* hace que perdamos de vista un aspecto absolutamente esencial de nuestro negocio: ¡nada más ni nada menos que su verdadera fuente de ingresos!

No sabemos qué porcentaje de esa agua viene para nosotros y cuánto se está yendo a otros. Desconocemos si de esa fuente seguirá emanaando agua o está en riesgo de secarse. Nada. Solo tendemos a mirar lo que tenemos inmediatamente frente a nosotros: los canales por los que nos llega el agua.

No podemos mejorar aquello que no conocemos. Por eso, le invito a analizar su empresa desde esta otra perspectiva: mirar «la otra mano». Inmediatamente percibirá que su actividad ya no se trata únicamente de vender productos, sino de manejar la relación con cada uno de sus clientes para que aproveche todo su potencial.

De hecho, los productos tienden a ser efímeros. Posiblemente, ninguno de los productos que su empresa ofrece en la actualidad existía como tal hace cinco años. Por lo tanto, es lógico pensar que estos no existirán en poco tiempo. Sin embargo, lo que sí perdurará es la relación con los clientes que le compran dichos productos. Volviendo a nuestro ejemplo de BMW, el foco no debería centrarse únicamente en vender autos, sino en captar ese medio millón de dólares latentes en cada cliente.

Este reenfoque seguramente le llevará a revisar los objetivos que se propone en su empresa. Al hacerlo, todo cambia. Y, como veremos, lo que más cambiará serán los resultados que obtiene de su negocio.

Esto es precisamente en lo que hemos venido trabajando a lo largo de los últimos diez años con empresas de diversos rubros y países: ayudarles a incrementar de forma medible su rentabilidad a partir de desarrollar el potencial latente de cada uno de sus clientes, sin importar si son cien, cien mil o varios millones. Los principios son siempre los mismos, lo que ajustamos son las herramientas.

Este cambio de perspectiva le permitirá detectar oportunidades que siempre estuvieron allí, pero que hasta ahora han pasado desapercibidas. Cuando el foco está en el producto, las preguntas giran en torno a este. Por ejemplo, ¿qué características debe tener para ser exitoso? ¿Qué canales debemos usar para su distribución? ¿Cuál será el precio óptimo de venta? ¿Cómo debemos promoverlo? Suena familiar, ¿verdad?

### **3. Nueva mirada, nuevas oportunidades**

Al ampliar la perspectiva y mirar su empresa también desde el ángulo de la relación con sus clientes, comenzará a hacerse, al menos, seis grandes tipos de nuevas preguntas.

1. ¿Cómo manejaremos individualmente la relación con nuestros clientes de modo que obtengamos su potencial? ¿Cómo identificaremos a los clientes, su valor y las oportunidades de crecimiento latentes en cada uno de ellos? ¿Cuánto valen nuestros clientes a lo largo de toda su relación? ¿Cómo definiremos nuestros objetivos en la relación con cada cliente (o tipo de clientes)? ¿Con cuáles será rentable relacionarse y con cuáles no?
2. ¿Cómo nos aseguraremos de que permanezcan por más tiempo? ¿Cómo detectaremos si un cliente abandonó o está por hacerlo?

3. ¿Cómo incrementaremos la rentabilidad de cada cliente? ¿Qué haremos con los clientes no rentables?
4. ¿Cómo conseguiremos que los actuales clientes nos refieran nuevos clientes?
5. ¿Cómo evitaremos que los clientes abandonen luego de haber sufrido un inconveniente con nuestra empresa?
6. ¿Cómo haremos que los clientes inactivos o exclientes vuelvan a comprarnos? ¿Qué potencial de reactivación tenemos al alcance de la mano?

Las preguntas no son neutras: determinan las oportunidades que encontramos. Son orientadoras de nuestra mirada. Los seis tipos de preguntas que acabamos de listar se corresponden con cada uno de los capítulos que le aguardan en este libro. En ellos encontrará oportunidades para su empresa y una metodología para aprovecharlas.

Note que su foco en este momento no está en sus productos, sino en la relación con sus clientes. De hecho, las preguntas que acabamos de formular seguramente son pertinentes, sin importar el rubro de su empresa.

Una forma de evaluar cuán orientada está su organización a gestionar productos o la relación con los clientes es analizar los indicadores que monitorea. Los indicadores que una organización controla reflejan lo que es verdaderamente importante (o no) para esta.

Vea el listado de indicadores que se muestra a continuación. Piense en cuáles son los que usted monitorea con mayor frecuencia. ¿Son fundamentalmente los de la columna izquierda o los de la derecha? Cuanto más estén volcados sus indicadores de gestión hacia los productos, usted percibirá mayor utilidad en este libro y encontrará más oportunidades a lo largo de las siguientes páginas.

## Cuadro 1. Algunos indicadores típicos según orientación de marketing

<b>Perspectiva centrada en productos</b> <b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>Perspectiva centrada en relaciones</b> <b>MARKETING RELACIONAL</b>
Facturación por línea de producto	Porcentaje de retención de clientes
Unidades vendidas	Valor de los clientes en el tiempo
Participación de mercado	Participación en los consumos del cliente ( <i>wallet share</i> )
Contribución por producto	Cantidad de productos por cliente
Ventas por canal	Porcentaje de clientes rentables
Costo por venta	Porcentaje de clientes activos sobre total de la cartera
Efectividad de promoción	Otros
Otros	Otros
Fuente: elaboración propia	

Una aclaración importante: comenzar a «mirar la otra mano» de ninguna manera implica abandonar la anterior. De hecho, siempre que haya productos (bienes o servicios) que ofrecer, será necesario diseñarlos y monitorear su desempeño; será preciso fijar sus precios, los canales de distribución y las formas de promoción. Simplemente, ahora comenzaremos a manejar un aspecto adicional que la mayor parte de las empresas pasa por alto. Al omitirlo, pierden enormes oportunidades.

Como veremos, esta ampliación de perspectiva le permitirá generar incrementos exponenciales y medibles en su rentabilidad. Literalmente.

## 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 es una invitación a que usted aproveche 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 modelos prácticos para hacerlo y a la formación tradicional que nos induce a centrarnos en la gestión de nuestros productos sin prestar atención al potencial de nuestros clientes. Quizás el modelo más conocido de gestión relacional sea el IDIP, presentado hace algunas décadas por Don Peppers y Martha Rogers (Peppers *et. al.*, 1993, y publicaciones posteriores)<sup>2</sup> 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 1960<sup>3</sup>. 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

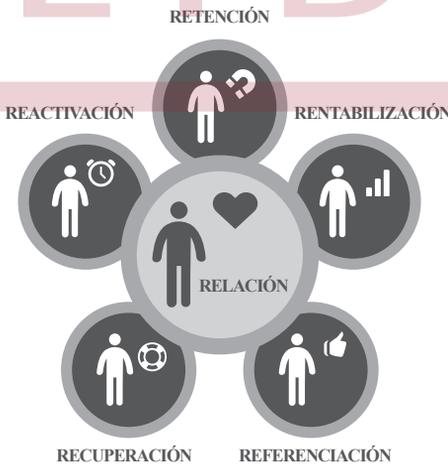
En los próximos capítulos desarrollaremos cada una de las 6R y usted las irá implementando en su empresa mediante los ejercicios que se prevén para ello.

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](http://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.