

ALGUNAS HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS SON ÚTILES PARA CONOCER EL CICLO DE VIDA DE TUS CLIENTES, SU VALOR REAL Y PARA DECIDIR SI DEBES ESFORZARTE PARA QUE NO TE ABANDONEN



A rey muerto...

...rey puesto

A diferencia de lo que decía una publicidad sobre diamantes, un cliente rara vez es para siempre. Todos tienen un ciclo de vida. El secreto está en conocerlo para paliar las consecuencias de su pérdida o tratar de dilatarla en el tiempo.

ESTRATEGIAS PARA REENGANCHAR

Si tras analizar el valor de vida de tu cliente para tu empresa, descubres que te interesa más mantenerlo por la relación de recursos/costes/tiempo, entonces prepárate para conseguir reengancharlo. Éstas son algunas de las estrategias:

Renueva tu portfolio y haz una oferta personalizada: "Cuando conoces bien al cliente le puedes ofrecer soluciones a medida, porque el cliente no quiere servicios, busca que le resuelvas sus problemas", insiste Rafael Muñiz. Y, por supuesto, vete cinco minutos por delante de él, es lo que Seisdedos llama "progreso hacia el futuro:

analizar hacia dónde está yendo mi cliente y ver cómo acompañarle en ese camino. Olvidarte de lo que has hecho hasta ahora y plantearte nuevas opciones".

Venta cruzada.

Esta es una de las estrategias más rentables, consiste esencialmente en proponer un servicio extra al que inicialmente

justifica la relación comercial que mantiene. Rafael Muñiz lo explica con su propio ejemplo: "Recientemente me contactó un cliente de una empresa de seguridad para una auditoría. Era un contrato de tres meses y lo he conseguido alargar otros cuatro ofreciéndole un servicio de seguimiento y control de los vendedores y los clientes". En el caso de aquellos sectores donde el ciclo de vida del cliente es corto e intenso (inmobiliarias, concesionarios, electrodomésticos), se puede alargar la vida con asesoramiento y servicios postventa.

Lo saben la gran mayoría de los directores comerciales: un cliente es como cualquier ser vivo, nace, se desarrolla y muere. Tras un periodo álgido de transacciones, se inicia un declive que acaba en la separación. Conocer la tasa de mortandad y, sobre todo, ser capaces de establecer el ciclo de vida de nuestros clientes nos puede ayudar a emprender las acciones necesarias para paliar los efectos de esta muerte anunciada.

Para identificar la tasa de mortandad en nuestra empresa, utilizaremos el *Churn Rate* o índice de abandono. Este índice resulta de dividir el número de clientes que hemos perdido en un periodo determinado de tiempo por el número de clientes activos al final de ese periodo. Es decir, si durante el pasado año hemos perdido cinco clientes y hemos conseguido mantener vivos 25 (los que se mantienen más las altas menos las bajas), nuestra tasa de abandono y, en teoría, el porcentaje de negocio que hemos perdido será: 5/25, es decir el 20%.

EL VALOR REAL DEL CLIENTE

Pero, no nos engañemos, no todos los clientes tienen el mismo valor ni nos aportan la misma rentabilidad. Para identificar ese valor real es necesario completar el *Churn Rate* con el conocimiento del ciclo de vida de cada cliente y establecer su valor.

“Las etapas del ciclo de vida de un cliente serían casi las mismas que para un producto: nacimien-

to, turbulencias, crecimiento, madurez y declive”, explica **Rafael Muñiz**, director general de RMG Asociados. La primera correspondería al proceso de captación de ese cliente. La segunda es la que implica el enamoramiento de la compañía con nosotros. Es una etapa de turbulencias porque suele haber altibajos hasta que se produce el acople definitivo. A partir de ahí se inicia la fase de crecimiento. Producido el acople, empezamos a crecer con el cliente, repite pedidos y pasa de considerarte un provee-

No todos los clientes tienen el mismo valor ni aportan la misma rentabilidad

dor a un interlocutor válido al que acude cada vez con más frecuencia no sólo para hacer pedidos sino en busca, incluso, de información y asesoramiento.

Así pasaríamos a la cuarta fase que es la de la madurez. “Ya hemos entrado en la *short list*, estamos entre los primeros para todo y hemos conseguido fidelizarlo”, concluye Muñiz. Es una relación estable y madura, pero, cuidado, hay que seguir cortejándolo porque, si no, fácilmente caeremos en la última etapa, la del declive, en la que se va



LOS EXPERTOS DICEN

Rafael Muñiz, director general de RMG Asociados:

“**Construye tus argumentos para mantener a tu cliente sobre la base de la confianza mutua. Te ayudará a fidelizarlo y mantenerlo**”



Juan Carlos Alcaide, director de MSM:

“**Pregúntate de qué manera tu producto aporta valor a la vida del cliente (si es un particular) o a su negocio (si es otra empresa)**”



Gildo Seisdedos, profesor de IE Business School:

“**Transmítele que ‘lo barato puede salir caro’. Explícale que el proceso de compra debe valorarse a medio y largo plazo**”



Oriol Iglesias, director del Brand Institute de Esade:

“**Descubre cuál es el atributo que te hace realmente distinto y vuelca tus argumentos en por qué tu producto es diferente al de tu competencia de cara al cliente**”



Amplía los servicios.

Evita entrar en el juego del precio porque es una estrategia peligrosa que puede abocarte a una guerra que no te interesa. Antes de tocar tarifas hay muchas soluciones que pueden incrementar el valor añadido de tu oferta. Oriol Iglesias propone un ejemplo claro: “Si tienes una cadena hotelera y quieres retener a una empresa como cliente profesional, en lugar de rebajar el precio trata de dar más valor o ventajas por lo mismo: proponle por ejemplo el *late check out*, que

pueda abandonar el hotel después de su reunión o incluso darse una ducha antes de coger el avión”.

Mantén la comunicación.

Nunca debes dejar pasar más de un mes sin hablar con tu cliente. No se trata de ser pesados, pero no hay nada peor que permitir que se sienta desasistido o que piense que no te interesa. Mantente al día de las novedades del sector en materia de normativa, de tendencias, de cambios y aprovecha estas comunicaciones para

intercambiar datos con él. Invítale a seminarios, a charlas, a mesas redondas, a conferencias... Que vea que no sólo te interesa venderle tus productos o servicios.

Aprovecha las nuevas tecnologías.

Introduce a tus clientes en alertas de Google, de manera que cada vez que salga algo relacionado con su sector, inmediatamente le llegue un mensaje desde tu empresa informándole sobre las novedades. Los SMS, los blog y las redes sociales te pueden ayudar mucho en la tarea.

Es importante identificar cuándo nuestro cliente ha entrado en la fase de desencanto

desenganchando y acaba por desaparecer. Saber en qué momento de su ciclo están nos permitirá prever cuál va a ser su comportamiento y determinar cuánto debo invertir en su mantenimiento.

SEÑALES DE ALARMA

En primer lugar, es importante identificar cuándo nuestro cliente ha entrado en la fase de desencanto. Hay algunos indicadores claros a los que debemos atender:

- La ley del silencio: De repente las comunicaciones se espacian cada vez más, ya no hay llamadas, no hay diálogo, ni siquiera se queja. Como insiste **Gildo Seisedos**, profesor del Área de Marketing del IE Business School, "es preferible una reclamación al silencio absoluto. En el primer caso, hay una señal evidente de que quiere mejorar la relación que mantiene con nosotros, el segundo revela desapego y en el peor de los casos deseo de abandonar el barco".

- Pide por esa boquita: Cuando empiezan a pedir. Muñiz tiene muy claro que el proveedor tiene que ir siempre cinco minutos por delante del cliente. "En el momento en que es el cliente quien demanda algún servicio o algún producto, es que no estamos cubriendo sus expectativas y eso es peligroso", señala.

- La pela es la pela: De pronto el precio empieza a ser una variable fundamental en nuestra relación: piden descuentos, intentan renegociar presupuestos o incluso, como avisa **Juan Carlos Alcaide**, director de MSM (marketingdeservicios.com), "empiezan a preguntar cuánto les suponen al año tus servicios. Es un síntoma claro de que o bien están tanteando a

los competidores o bien se están replanteando la necesidad de contratar ese servicio". El gran error que hemos cometido para llegar a este punto es no haber sabido diferenciar nuestra oferta.

- Senderos de fuga: en terminología de **Oriol Iglesias**, profesor de Marketing y director del Brand Institute de ESADE, esos senderos de fuga "serían todas aquellas acciones que son indicadores claros de una caída de la confianza del cliente que pueden desembocar en el final de la relación: descenso del número de pedidos, del volumen de la facturación o de las transacciones, el recurso cada vez mayor a las ofertas y los bonos descuentos... Todas estas acciones nos deben alertar de que no hemos sabido darle al cliente la experiencia que necesita y que sólo mantiene la relación por oportunismo".



TIENDE PUENTES DE PLATA

Si tras calcular el Valor del Ciclo de Vida, el cliente concluyes que esa relación no te interesa, bien porque el contacto comercial es puntual (por ejemplo, en un concesionario de coches), bien porque la propia situación del cliente no garantiza un futuro (crisis de la empresa) o bien porque las condiciones que nos demandan son inasumibles (nos va a incrementar demasiado la relación coste-recursos-tiempo frente a beneficios), ya llegado el momento de plantearte el tenderle un puente de plata.

Facilítale la salida.

No hay nada peor para dejar una mala imagen que permitir que el cliente se sienta cautivo, puede dar al traste con todas las buenas maneras que hayamos tenido hasta ese momento.

Ofrécete para ayudarlo a encontrar una oferta que se adecue más a su demanda.

Propónle alternativas, sugierele otras empresas, otros productos...

Pídele 'feedback'.

Que te informe sobre aquellos aspectos en los que has fallado para tratar de solucionarlos en el futuro. Esta información es más fácil de conseguir cuando ha pasado un tiempo desde la ruptura de relaciones, porque en un primer

momento es posible que, o bien no tengan ganas de hablar con nosotros o bien nos quiten de encima con cualquier afirmación.

Mantén los privilegios.

Durante cierto tiempo déjale disfrutar de algunos de los beneficios de ser cliente (newsletter, boletines, entradas a eventos, invitaciones) para que

ESTRATEGIAS A SEGUIR

Detectado el peligro, ¿cuál es la estrategia a seguir? La respuesta es: depende de la rentabilidad que nos dé cada cliente.

Y aquí entramos en el otro concepto fundamental del que hablábamos antes: el Valor del Ciclo de Vida del Cliente o CLV (*Customer Lifetime Value*). Éste se calcula restando a los ingresos que obtenemos de un cliente los costes que nos supone su adquisición, mantenimiento o recuperación (según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre) y dividir el resultado por la duración de esa relación. Si en cinco años nos ha reportado 25.000 euros y nos ha costado 10.000, el CLV sería: 25.000 - 15.000/ 5. Es decir, su rentabilidad sería de 3.000 euros anuales.

En muchos casos la duración se sustituye por una tasa de descuento que actualizaría el valor de toda



vea que aún es alguien especial para ti.

Sigue informándole. Continúa comunicándole tus novedades de forma periódica pero sin abrumarlo. Acostúmbrate a tener una base de datos de clientes activos y otra de los clientes antiguos o potenciales.

Plantéate la recuperación. Pasado un tiempo prudencial, quizás puede interesarte iniciar una estrategia de recuperación. Realiza un primer tanteo a los dos o tres meses y, si no funciona, vuelve a intentarlo al cabo del año. Una buena estrategia es cambiar al interlocutor. Puede aprovecharse la excusa del cambio para

retomar la relación: "Buenos días, soy Bernardino Pérez y ahora me encargo de gestionar las cuentas como la suya, tenemos nuevos productos/servicios que quizás le puedan interesar". O "hemos solucionado el problema que le alejó de nosotros y quisiéramos retomar la relación"



Si optas por dejar marchar a un cliente, infórmate sobre los aspectos en que le has fallado

la vida de relación, es decir, en lugar de dividir, por ejemplo, por los 10 años que lleva con nosotros, lo multiplicamos por 0,10, como tasa de descuento. Aplicado a las etapas del ciclo de vida, los conceptos varían. Para las dos primeras etapas, la de captación y turbulencias, el CLV vendría determinado por los ingresos previstos en función de los posibles pedidos o del perfil de otros clientes similares menos los costes de adquisición (llamadas, marketing). En la tercera y cuarta etapa el

Aunque parezca un contrasentido, en algunas ocasiones es más rentable perder un cliente que mantenerlo. Haz tus números...

CLV vendría determinado por los ingresos que nos reportan menos el coste de mantenimiento y atención, que es más bajo cuanto más maduro y fiel es. Finalmente, en la fase de declive, los costes a valorar serían los de retención y recuperación, que pueden llegar a ser muy altos: descuentos, nuevas ofertas o reducción del precio. En casos de clientes discontinuos, se suelen realizar sumas sucesivas de los diferentes CLV en cada operación. Así, identificada la tasa de mor-

tandad y el CLV, podrás establecer si te interesa más reducir costes, apostar por nuevos clientes o tratar de alargar al máximo el momento de la separación. Desde Bureau Veritas School, por ejemplo, proponen un gráfico donde en el eje de abscisas se contabilice la duración de la relación y en el eje de ordenadas la intensidad de esa relación. En función de la interacción de ambas variables podremos determinar cuánto de intensa y duradera es la relación con ese cliente y cuánto nos pue-

RENUEVA TU CARTERA

Si el valor del ciclo de vida de los clientes que están a punto de irse es negativo, quizás es posible que te interese más afrontar el esfuerzo de captar nuevos clientes. El coste de adquisición en estos casos siempre será mayor que el necesario para retenerlo, por eso, para incrementar la rentabilidad te proponemos reducir el esfuerzo de atracción. Para ello nuestra recomendación es que busques clientes gemelos de los que se van:

Por sector. Esta es la tendencia más habitual, buscar nuevos clientes similares en el sector en el que somos ya especialistas. Cuentas con el *know how* necesario y te resultará más fácil detectar las necesidades insatisfechas de tus potenciales clientes.

Por estructura. A menudo tu *expertise* puede ser trasladable a empresas que tengan una estructura similar al cliente en riesgo de fuga. Si se trataba de una empresa con sucursales, puedes buscar clientes que tengan una estructura similar aunque sea en otra área de actividad. Por ejemplo, imagina que tu anterior cliente era un banco, quizás puedes trasladar tu experiencia y conocimientos a una cadena de tiendas, a una agencia de viajes, a una cadena de franquicias...

Por contenido. Debes aprender a evolucionar con los tiempos y a identificar aquello en lo que realmente eres bueno, de manera que trascienda el objeto puro y duro de tu negocio para ir más allá en la búsqueda de nuevos clientes. Es decir, si eres una empresa de transporte, en realidad eres un especialista en distribución; si importas maquinaria de un país, eres un experto en importación y exportación con ese país; si fabricas tuercas, eres un especialista en la fabricación de pequeñas piezas metálicas. Realiza un análisis minucioso de tu actividad y busca clientes que puedan encajar en tu experiencia.



ARRABE ASESORES

Empezar de cero cada dos años

Miguel Ángel Ferrer, director general de Arrabe Asesores, nos explica su experiencia. "En el sector de la asesoría de empresa tenemos unos ciclos muy delimitados de clientes. El cliente pequeño es más infiel que el grande porque normalmente tienen una vida como empresa más corta y les pesa mucho más el precio. La relación con ellos no suele durar más de cuatro años. Normalmente su desgaste se manifiesta en forma de queja de un servicio o del precio. Con ellos, es nece-

sario ser muy proactivos, adivinar lo que pasa por su cabeza, estar muy atentos para anticiparnos a lo que necesita antes de que se pregunten si les damos lo que precisan. Una estrategia efectiva es la venta cruzada de productos y servicios. En el caso de las grandes empresas, el ciclo de vida es más largo porque hacen un uso diferente de nuestros servicios. Normalmente buscan en nosotros la externalización de algún servicio y suele mantenerse la relación mientras dura el equipo

que nos ha contratado. Ahora bien, con ellos hay que estar preparados para empezar desde cero cada dos o tres años, cuando se produce su rotación de personal. En estos casos, la estrategia pasa por generar confianza con cada cambio de equipo: fijar inmediatamente reuniones, explicar exactamente en qué consiste nuestro trabajo, volver a replantearse la relación desde cero, como si no hubiésemos trabajado con ellos, es la única manera de poder ralentizar su fuga".



Miguel Ángel Ferrer señala que en su sector es básico ser muy proactivo y adelantarse a las necesidades del cliente.

LEXINGTON

Dar antes de que te pidan

David Vega, director de la empresa de centros de negocio Lexington, que cuenta con más de 9.000 metros cuadrados de oficina en explotación repartidos entre Madrid y Barcelona y más de 800 clientes

activos lo tiene claro: "Es una lucha del día a día. En nuestra actividad, por su propia naturaleza, la rotación de clientes es muy alta. Una de las ventajas de los centros de negocio frente al alquiler es la

flexibilidad del contrato, lo que nos obliga a estar continuamente pensando estrategias para dilatar al máximo el momento de la partida". Y parece que les da resultado si nos atenemos a los datos de rotación de su sector. La media de duración del cliente de despacho físico está en torno a los 20/24 meses y el del despacho virtual en torno a los 14/16 meses. "Nosotros hemos conseguido que nuestra rotación se sitúe en una media de 28 meses para el primer caso y en los 22 meses para el segundo. Para conseguir alargar la vida del cliente es necesario, en primer lugar, que esa filosofía esté muy interiorizada en la cultura de la empresa de manera que se produzca una mejora continua en el servicio. Tiene que haber una vocación y orientación 100% al cliente".



En la empresa de David Vega hay mucha rotación de clientes y eso obliga a pensar continuamente en estrategias para mantenerlos.

La estrategia a seguir para mantener a un cliente depende su la rentabilidad

de interesar invertir en mantenerlo o en buscar una alternativa. Si lo que vendemos son coches o casas, la relación con nuestro cliente puede ser muy intensa, pero necesariamente finita: no repetirá, se acabará en el momento de la compra. En este caso, nos interesarán más la captación. Si tenemos un restaurante, es más probable que la duración sea muy intensa y muy larga. En estos casos, nos convendrá reenganchar.

Sea como sea, lo importante es para cualquier empresa es reconocer que las relaciones con nuestros clientes evolucionan constantemente y es necesario analizarlas muy bien para evitar que su marcha o su desgaste descalabre nuestros balances. A rey muerto rey puesto, pero en cualquier caso... ¡Larga vida al rey! **E**

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ