



Estrategias Analíticas de Clientes para un Alto Crecimiento

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

La Alta Dirección busca crear valor para los accionistas principalmente a través de promover las ventas y mejorar los márgenes de productos y servicios a los clientes, capitalizando así sobre el activo más importante de cualquier negocio, que es la base de clientes de las empresas.

Sin embargo, la Alta Dirección de las empresas enfrenta el gran reto de lograr un crecimiento rentable en un mercado de bajo crecimiento debido a que la desaceleración de la economía erosiona el poder adquisitivo de los consumidores. Además se enfrenta a una intensa competencia debido a la amplia oferta de productos en el comercio, por lo cual, se presionan los precios de ventas y los márgenes y se obtiene baja rentabilidad sobre las inversiones en las iniciativas de marketing.

Para enfrentar este reto la Alta Dirección, busca crear el máximo valor de su base de clientes mediante estrategias centradas en los clientes o de CRM, las cuales pueden ser potenciadas en forma importante mediante estrategias analíticas que apoyen la promoción para acelerar el crecimiento rentable de la empresa.

Típicamente, el Equipo Comercial determina su relación con los clientes desde una perspectiva de sus propias actividades, en las etapas de adquisición, venta, desarrollo (venta cruzada, venta adicional, venta de productos afines) y retención de clientes (lealtad y recuperación).

En este Artículo, Víctor M. Ornelas, Director General de Consultoría Directiva, presenta su perspectiva respecto a las Estrategias Analíticas de Clientes de Alto Crecimiento desde el punto de vista del Ciclo de Vida de la Relación del Cliente con la Empresa, incluyendo las etapas de Descubrir, Explorar, Comprar y Retención.

Clientes en la Primera Etapa de Descubrir: Desarrollar Profundo Conocimiento

Para los clientes que se encuentran en la primera etapa de descubrir la marca y el portafolio de productos y servicios de la empresa, el Equipo Comercial requiere desarrollar un profundo conocimiento respecto a sus necesidades y motivadores de compra de estos clientes, para que con estas bases se pueden desarrollar propuestas de valor y experiencias adecuadas, para lo cual se pueden aprovechar tres estrategias analíticas poderosas:

- **Desarrollar perfiles de prospectos mediante la segmentación de clientes.** La segmentación de clientes actuales potencia las estrategias para todo el ciclo de vida de los clientes, desde la adquisición hasta la retención de clientes, ya que la segmentación ofrece un profundo conocimiento para tomar decisiones de focalización. Por ejemplo, para una empresa de telefonía celular desarrollamos una estrategia de segmentación supervisada de clientes de pospago y prepago en cuatro segmentos de muy alto, alto, medio y bajo valor. Esta segmentación por valor permitió desarrollar para los prospectos de clientes de muy alto y alto valor nuevas propuestas y programas de promoción muy focalizados.
- **Evaluar prospectos de clientes mediante técnicas de administración y evaluación de clientes potenciales.** Conforme los prospectos de clientes conocen más la marca y los productos, se requieren usar técnicas de gestión de prospectos para enfocar los esfuerzos en los prospectos de clientes que serán más rentables. La generación de demanda y la gestión de prospectos permite incrementar la tasa de conversión y reduce los costos de marketing directo. Por ejemplo, un emisor de tarjeta de crédito canaliza las llamadas entrantes al agente óptimo mediante la evaluación de prospectos, creando una experiencia personalizada a cada prospecto. Esta técnica permitió aumentar la tasa de conversión y las ventas, así como de incrementar la productividad del call center.

- **Promover con los prospectos de clientes correctos mediante modelos de adquisición.** Históricamente las agencias de mercadeo directo han usado modelos de adquisición para reducir el costo de las campañas de correo directo y aumentar la tasa de respuesta de los prospectos de clientes. En otros canales de comercialización también se aplican los mismos principios para atraer a los prospectos de clientes. Por ejemplo, una empresa de seguros utilizó un modelo de adquisición predictivo mediante el cual la empresa logró reducir en un 30% el costo de sus campañas de marketing directo y aumentar en un 20% la rentabilidad de los clientes a largo plazo.

En resumen, para los clientes que se encuentran en la primera etapa de descubrir la marca y el portafolio de productos y servicios de la empresa, el Equipo Comercial puede desarrollar un profundo conocimiento de los clientes para enfocar mejor sus esfuerzos de promoción en la adquisición de clientes rentables. Para lograr esto, pueden aprovechar tres estrategias analíticas: segmentación de clientes, gestión de prospectos y modelos de adquisición.

Cientes en la Segunda Etapa de Explorar: Personalizar Marketing

Para los clientes que se encuentran en la segunda etapa de explorar la marca y el portafolio de productos de la empresa y de la competencia, el Equipo Comercial requiere focalizar en los prospectos de clientes rentables y comunicarles el mensaje correcto en el momento correcto para mejorar el valor y la duración de la relación con el cliente, para lo cual se pueden aprovechar tres estrategias analíticas poderosas:

- **Analizar la respuesta de clientes mediante técnicas de optimización de la oferta comercial.** El análisis de la respuesta de clientes a las iniciativas de marketing provee conocimiento respecto las preferencias de la comunicación y la resonancia a los mensajes. Las técnicas de optimización de ofertas ayudan a seleccionar la oferta más apropiada de acuerdo con la respuesta histórica del cliente. Esta técnica es particularmente importante cuando los clientes buscan información sobre productos y servicios a través de varios canales de comunicación. Por ejemplo, una firma de sistemas de contabilidad analiza la respuesta de los clientes a los canales de correo directo, sitio de internet y call center para promover su próxima compra en el siguiente período fiscal.

- **Optimizar iniciativas de marketing con modelos de marketing mix.** Los modelos de marketing mix son muy importantes para entender el impacto relativo de los múltiples canales de comunicación en la respuesta de los clientes. El uso de modelos de marketing mix le permite a las empresas optimizar su inversión en canales con mayor ROI y también les apoya en desarrollar comunicaciones para la construcción de las marcas. Por ejemplo, para una empresa de bebidas desarrollamos modelos de marketing mix con base en análisis de regresión para optimizar el plan de promociones por categoría, marca, presentación, canal y cliente.
- **Conducir experimentos de iniciativas de marketing con varias metodologías de prueba.** Las empresas conducen varias pruebas de iniciativas de marketing, tales como métodos de pruebas de mensaje y contenido en línea y fuera de línea, antes de lanzar las iniciativas a mayor escala. Los marketers digitales planean programas en línea de pruebas A/B y multivariadas y de optimización del sitio. Por ejemplo, un importante empresa de cable realiza pruebas de las copias creativas con los clientes de alto valor para determinar, no solo cual copia resuena mejor, sino cual copia resuena mejor con estos clientes meta de alto valor.

En resumen, para los clientes que se encuentran en la segunda etapa de explorar la marca y el portafolio de productos de la empresa y de la competencia, el Equipo Comercial requiere focalizar en los prospectos de clientes rentables y comunicarles el mensaje correcto en el momento correcto. Para lograr esto, puede aprovechar tres estrategias analíticas: optimización de la oferta comercial, modelos de marketing mix y metodologías de prueba de iniciativas de marketing.

Cientes en Tercera Etapa de Comprar: Predecir Comportamiento

Para los clientes que se encuentran en la tercera etapa de comprar la marca y el portafolio de productos de la empresa, el Equipo Comercial requiere aprovechar el conocimiento logrado en la dos etapas anteriores de perfilamiento y segmentación de clientes y análisis de canales, para predecir el comportamiento de clientes, más específicamente como y cuando van a comprar los clientes, para lo cual se pueden aprovechar tres estrategias analíticas poderosas:

- **Conocer el comportamiento futuro de clientes mediante los modelos de propensión.** El uso de técnicas predictivas avanzadas, alimentadas por el conocimiento del patrón histórico de compras de clientes, para construir modelos de propensión de compras que ayuden a los marketers a predecir la probabilidad de que un clientes responda a una oferta o a un mensaje y realice la compra. Por ejemplo, para una empresa de productos de consumo desarrollamos un modelo predictivo que permitió medir la propensión de los clientes a comprar un producto en promoción. Con base en este modelo se enfocó la promoción al 20% de los clientes que darían el 70% de la respuesta, por lo que se logró reducir significativamente el costo de las campañas de mercadeo directo y aumentar en forma importante la rentabilidad de clientes.
- **Ganar participación en la cartera mediante los modelos de venta cruzada, venta adicional y venta de productos afines.** La empresas usan estos modelos para determinar que productos y servicios deben ofrecer a sus clientes con base en su relación histórica. Los clientes construyen una historia de interacciones mediante solicitudes de servicio, uso del producto y otro tipo de comunicaciones. Esta historia de interacciones permite desarrollar modelos de venta cruzada, venta adicional o venta de productos afines para promover a través del sitio de internet o del call center. Por ejemplo, Amazon usa estos modelos de venta de productos afines para recomendarle a un cliente que compro un libro, otros libros de manera de optimizar las preferencias del cliente, mostrándole sugerencias basadas en que clientes que compraron este libro también compraron estos otros libros.
- **Dirigir campañas con más precisión mediante los modelos de afinidad de marcas y de sincronización con el mercado.** Estos modelos apoyan a los marketers a promover con los clientes de manera eficaz y eficiente cuando buscan una marca o un producto en el mercado. Estos modelos reducen el universo de prospectos a aquellos que están realmente comprando una marca o categoría de productos. Por ejemplo, un fabricante de autos de lujo utilizó un modelo de sincronización con el mercado para reducir el número de prospectos de clientes meta con mayores posibilidades de compra para focalizar su campaña de correo directo logrando una tasa de conversión seis veces superior a la de una campaña tradicional.

Para los clientes que se encuentran en la tercera etapa de comprar la marca y el portafolio de productos de la empresa, el Equipo Comercial requiere promover las ventas y desarrollar a los clientes más rentables. Para lograr esto, pueden aprovechar tres estrategias analíticas: modelos de propensión, modelos de venta cruzada, venta adicional y venta de productos afines, y modelos de afinidad de marcas y de sincronización con el mercado.

Clientes en Etapa de Retención: Promover Lealtad y Rentabilidad

Para los clientes que se encuentran en la cuarta etapa de retención, el Equipo Comercial requiere aprovechar el conocimiento logrado en las tres etapas anteriores para promover la retención, lealtad, satisfacción y rentabilidad de los clientes, para lo cual se pueden aprovechar cinco estrategias analíticas poderosas:

- **Detener la deserción de clientes mediante el uso de modelos de abandono de clientes.** Los modelos de fuga de clientes como el modelo de sustentación y el análisis de supervivencia pueden mejorar la retención de clientes e identificar los factores de la falta de satisfacción que pueden causar la deserción de clientes. Esto ayuda a las empresas a identificar los primeros signos para prevenir la fuga de clientes mediante acciones correctivas tales como programas de recuperación o de reactivación. Además, los modelos de sustentación predicen el cambio en la probabilidad de conducir alguna acción enfocando los esfuerzos de retención en los clientes que responderán positivamente en lugar de enfocarse en todos los clientes. Por ejemplo, para un banco regional desarrollamos un modelo para predecir el patrón de fuga de los clientes, con el cual el equipo comercial pudo dirigir sus esfuerzos para retener a los clientes, particularmente a los clientes de mayor valor mediante programas de lealtad.
- **Planear acciones de marketing personalizadas basadas en métodos de la siguiente mejor acción.** Con base en el conocimiento que se generó en las etapas anteriores del ciclo de vida, se pueden diseñar tratamientos personalizados del cliente para obtener las siguientes acciones específicas, tales como promover una compra incremental o prevenir la deserción del cliente. Por ejemplo, una aerolínea importante ofrece a sus clientes una experiencia relevante en su portal mediante el uso de anuncios de banner que ofrecen las mejores ofertas que se ajustan automáticamente a las consultas del cliente.
- **Maximizar el valor de clientes mediante modelos de valor en el ciclo de vida (CLV) y de rentabilidad del cliente.** Los marketers deben usar modelos de valor en el ciclo de vida para conocer el valor de los clientes y de los segmentos de clientes. El valor en el ciclo de vida debe dominar cualquier estrategia de clientes y dirigir los esfuerzos de focalización, adquisición, desarrollo y retención de clientes. El modelado de CLV requiere que se consideren con mucho cuidado las variables de entrada y que se despliegue con un plan de implementación. Por ejemplo, una compañía de seguros desplegó un modelo de CLV y logró incrementar en un 14% el ROI sobre sus iniciativas de marketing.

- **Agregar contexto de localización del cliente.** Al agregar la dimensión de la analítica de localización del cliente se abren nuevas posibilidades a los marketers para presentar ofertas y productos más personalizadas y adaptadas a su contexto. El equipo comercial, con base en la información recolectada por dispositivos como teléfonos celulares con reconocimiento de localización, pueden presentar ofertas en o cerca de una localización de interés, como por ejemplo un centro comercial o una tienda. El análisis de la localización tiene una amplia gama de aplicaciones para transformar la experiencia que se desea brindar a los clientes y se convertirá en un factor esencial para diseñar, administrar y medir la experiencia fuera de línea de los clientes.
- **Incrementar la profundidad de las relaciones con clientes mediante modelos de lealtad.** Los modelos de lealtad se entrelazan con múltiples técnicas analíticas, tales como análisis de supervivencia, modelos de rentabilidad y modelos de retención. La mayoría de los marketers usan el marketing de lealtad como una táctica de retención de clientes, pero deberían elevar el marketing de lealtad a nivel de una estrategia de marca para capitalizar sobre los beneficios de incrementar el valor del cliente a través de todo su ciclo de vida. Por ejemplo, una cadena internacional de hoteles construyó y desplegó un modelo de lealtad que le permitió incrementar la retención y la participación en la cartera de los clientes.

En resumen, para los clientes que se encuentran en la cuarta etapa de retención, el Equipo Comercial puede promover la retención, lealtad, satisfacción y rentabilidad de los clientes. Para lograr esto, pueden aprovechar cinco estrategias analíticas: modelos de abandono de clientes, métodos de la siguiente mejor acción, modelos de valor en el ciclo de vida (CLV) y de rentabilidad del cliente, contexto de localización del cliente y modelos de lealtad en todo el ciclo de vida del cliente.



Conclusión. La Alta Dirección puede crear el máximo valor de su portafolio de clientes mediante estrategias centradas en los clientes o de CRM, las cuales pueden ser potenciadas en forma importante mediante estrategias analíticas que apoyen la promoción para acelerar el crecimiento rentable de la empresa.

Para lograr esto, es indispensable desarrollar Estrategias Analíticas de Clientes de Alto Crecimiento y desarrollarlas en cada una de las Etapas del Ciclo de Vida de la Relación del Cliente para incrementar el valor del cliente a través de todo su ciclo de vida con la Empresa.

Para los clientes que se encuentran en la primera etapa de descubrir la marca y el portafolio de productos y servicios de la empresa, los marketers requieren desarrollar un profundo conocimiento de los clientes para enfocar mejor sus esfuerzos de promoción en la adquisición de clientes rentables. Para lograr esto, pueden aprovechar tres estrategias analíticas: segmentación de clientes, gestión de clientes potenciales y modelos de adquisición.

Para los clientes que se encuentran en la segunda etapa de explorar la marca y el portafolio de productos de la empresa y de la competencia, los marketers requieren focalizar en los prospectos de clientes rentables y comunicarles el mensaje correcto en el momento correcto. Para lograr esto, pueden aprovechar tres estrategias analíticas: optimización de la oferta comercial, modelos de marketing mix y metodologías de prueba de iniciativas de marketing.

Para los clientes que se encuentran en la tercera etapa de comprar la marca y el portafolio de productos de la empresa, el Equipo Comercial requiere promover las ventas y desarrollar los clientes más rentables. Para lograr esto, pueden aprovechar tres estrategias analíticas: modelos de propensión, modelos de venta cruzada, venta adicional y venta de productos afines, y modelos de afinidad de marcas y de sincronización con el mercado.

Para los clientes que se encuentran en la cuarta etapa de retención, el Equipo Comercial puede promover la retención, lealtad, satisfacción y rentabilidad de los clientes. Para lograr esto, pueden aprovechar cinco estrategias analíticas: modelos de abandono de clientes, métodos de la siguiente mejor acción, modelos de valor en el ciclo de vida (CLV) y de rentabilidad del cliente, contexto de localización del cliente y modelos de lealtad en todo el ciclo de vida del cliente.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración experto en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias analíticas, de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.