

Atracción Fatal: Cómo Lograr Que Tus Clientes Concentren Su Actividad Contigo

Pablo Fernández, PhD
MarketingTech

pfernandez@marketingtech.com.uy
www.marketingtech.com.uy



Qué Está Sucediendo Hoy Con El Marketing Relacional?

“Hoy la tecnología nos permite hacer cosas que no sabemos hacer”



Adopción por
Management



Desarrollo
Académico



Tecnología de
la Información



De las 4P a las 6R

6R 



VIII COB 2008 

marketingtech



1. Relación

Al igual que los productos, las relaciones con los clientes pueden y deben ser diseñadas por la empresa.

Las Relaciones PUEDEN Ser Manejadas

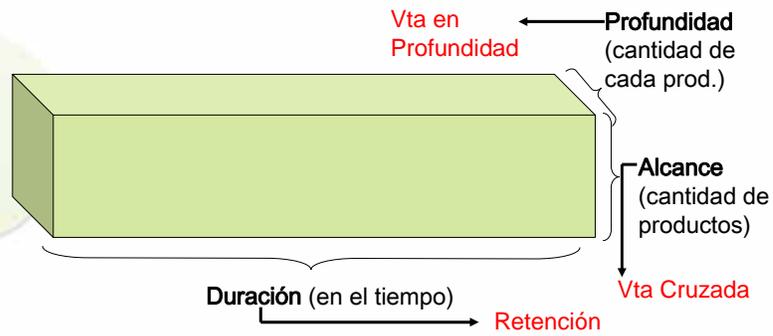
Las relaciones ocurren, independientemente de que hagamos algo al respecto.
Sin embargo, podemos aumentar nuestros resultados al manejarlas activamente



marketingtech

Las Tres Dimensiones de la Relación

Sobre estas tres dimensiones es posible trabajar



Existe una relación positiva entre estas tres dimensiones

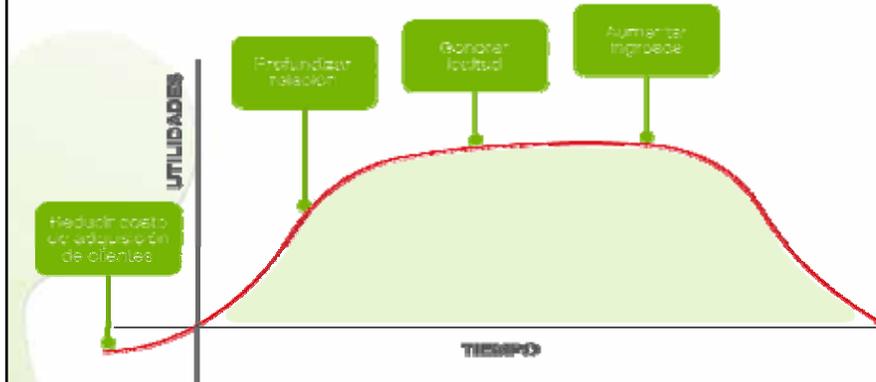


marketingtech

Productos con Diferentes Objetivos de Relación



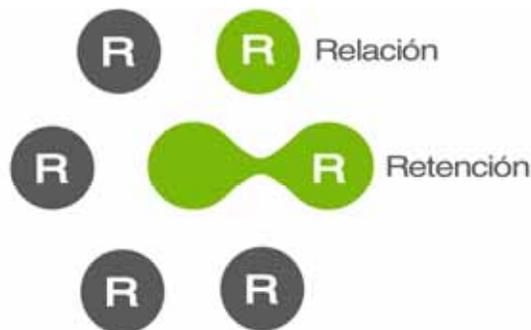
¿Tenemos diferentes productos que nos permitan lograr esos objetivos?



- Esto nos permite diseñar “senderos de producto” para cada segmento de clientes.



marketingtech



2. Retención

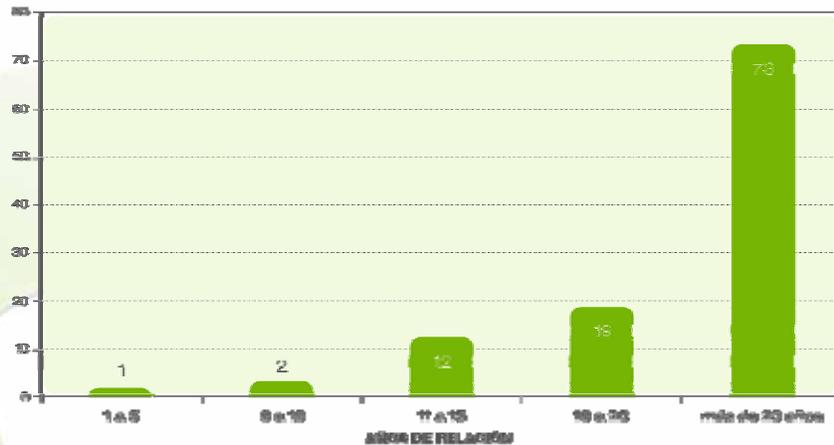
La rentabilidad de una empresa depende más de su capacidad de retener que de atraer clientes. La capacidad de retención es uno de los mejores predictores de la rentabilidad futura de la empresa dado que la retención es condición necesaria para obtener todo el valor potencial de la relación con sus clientes.

La Rentabilidad de los Clientes de Servicios Financieros Aumenta Con los Años (Uruguay)

Un Caso Real



Rentabilidad Promedio según Antigüedad del Cliente



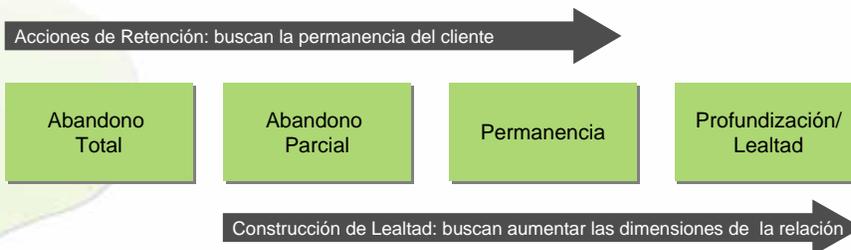
Recorri el camino con absoluta certeza

Fronts marketingtech



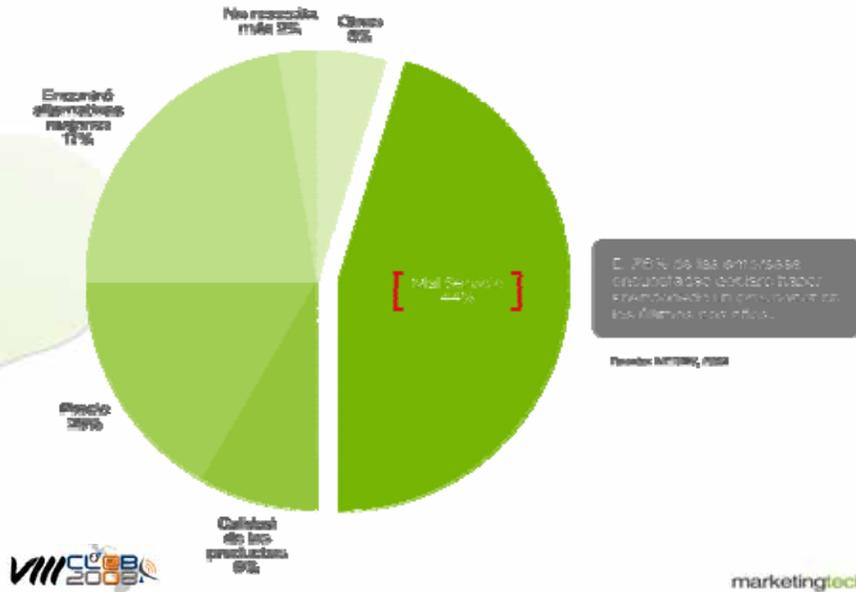
marketingtech

Hay Distintos Tipos de Abandono

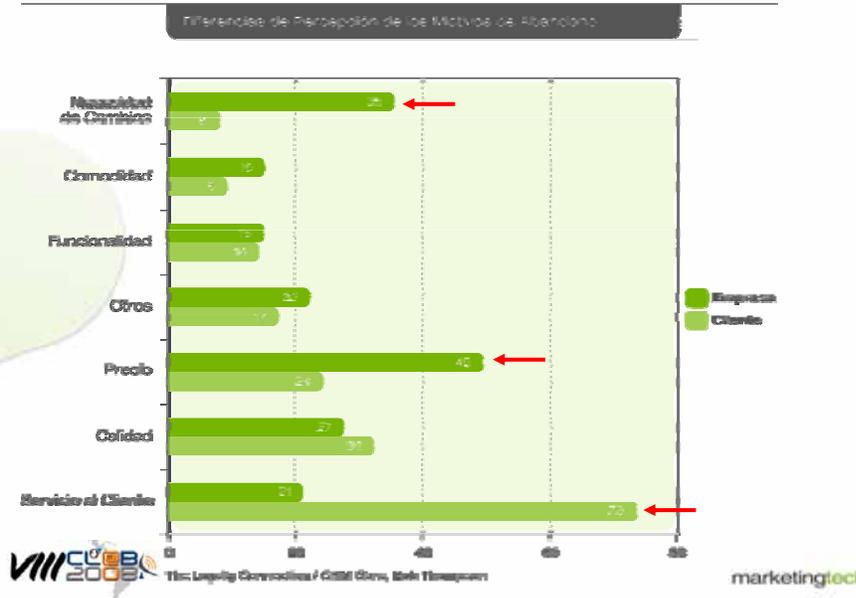


marketingtech

Por Qué las Empresas Abandonan a Sus Proveedores (Uruguay)?



Conocemos Realmente el Motivo Por el que Nos Abandonan Nuestros Clientes?



Retención: Generando Mecanismos de Atracción



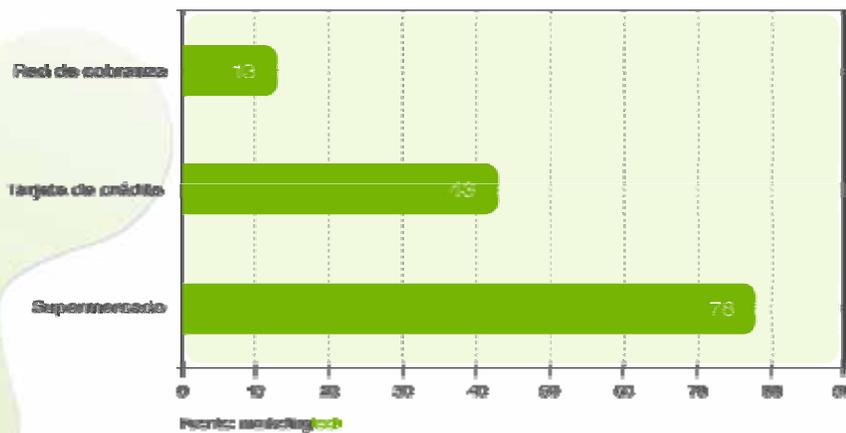
- Utilitaria
Conveniencia
Basada en beneficios. Ej: Programas de Millas.

marketingtech

Los Programas de Fidelización Han Sido Exitosos en Su Adhesión



¿Pertenece a algún Programa de Fidelización?

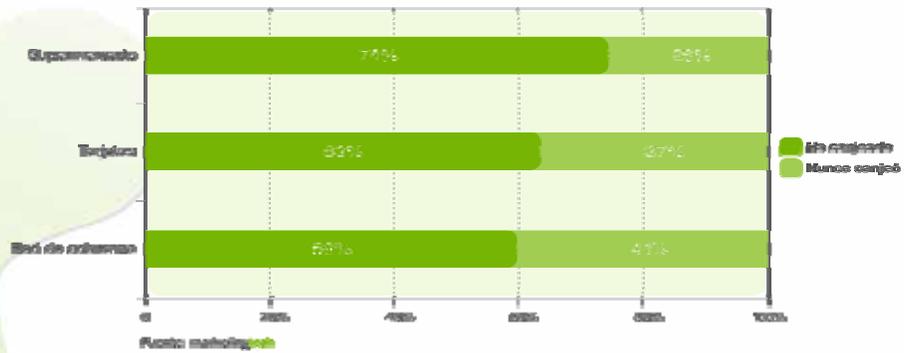


marketingtech

Y Son Efectivamente Usados



¿A qué nivel se usó el Programa?

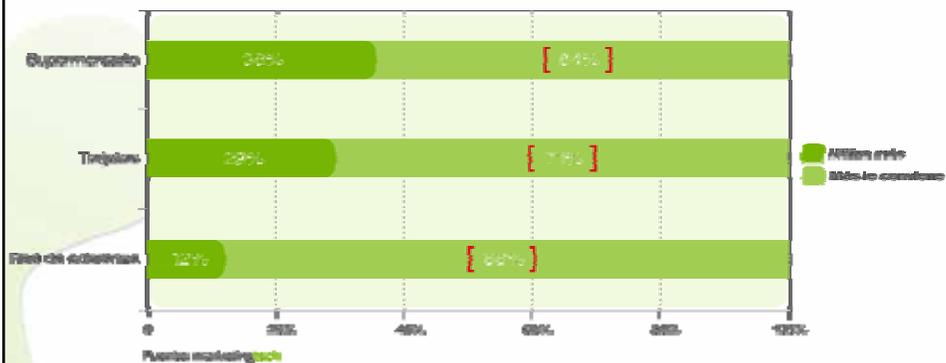


marketingtech

Pero... Fidelizan Realmente?



Señalar el nivel de uso del programa, y luego el nivel de fidelización real



marketingtech

Retención: Generando Mecanismos de Atracción



- **Utilitaria**
Conveniencia
Basada en beneficios. Ej: Programas de Millas.
- **Frecuencia de uso**
El mayor uso de un producto o servicio conduce a la retención. Debemos diseñar nuestras estrategias no solamente para que nos compren, sino también para que nos usen.
- **Amplitud/costo de abandono**
(tipos de productos, cantidad de productos)

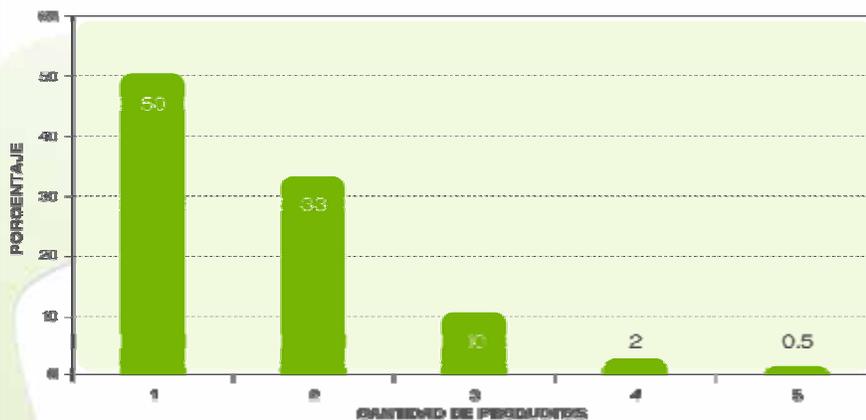


marketingtech

Efectos del Número de Productos por Cliente en la Retención



Probabilidad de Perder un Cliente Usando en el Primer Año de Relación, según Cantidad de Productos



Adaptado de Risk Marketing Association

marketingtech

Retención: Generando Mecanismos de Atracción



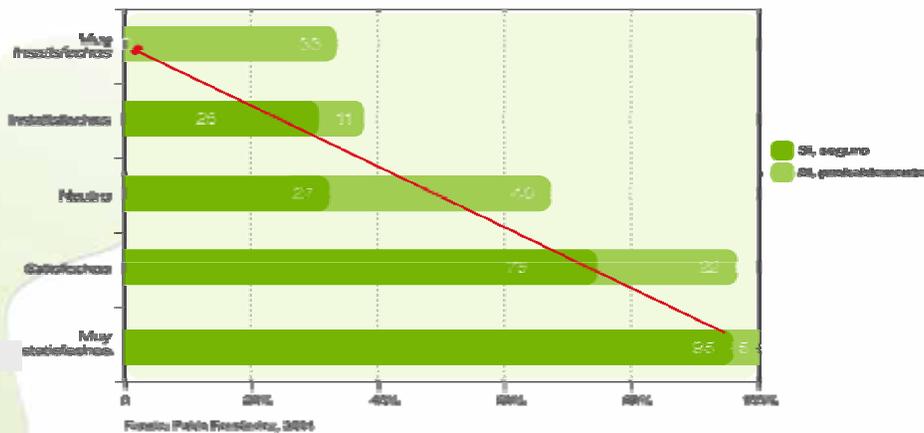
- **Utilitaria**
Conveniencia
Basada en beneficios. Ej: Programas de Millas.
- **Frecuencia de uso**
El mayor uso de un producto o servicio conduce a la retención. Debemos diseñar nuestras estrategias no solamente para que nos compren, sino también para que nos usen.
- **Profundidad/costo de abandono**
(tipos de productos, cantidad de productos)
- **Satisfacción**
El cliente no tiene incentivo de buscar alternativas



marketingtech

Impacto de la Satisfacción en la Retención de los Clientes

Porcentaje que seguramente seguiría usando el mismo banco



marketingtech

Retención: Generando Mecanismos de Atracción



- **Utilitaria**
Conveniencia
Basada en beneficios. Ej: Programas de Millas.
- **Frecuencia de uso**
El mayor uso de un producto o servicio conduce a la retención. Debemos diseñar nuestras estrategias no solamente para que nos compren, sino también para que nos usen.
- **Profundidad/costo de abandono**
(tipos de productos, cantidad de productos)
- **Satisfacción**
El cliente no tiene incentivo de buscar alternativas
- **Relacionamiento**
Comunicaciones precisas en el momento preciso.
La educación de los clientes aumenta su retención
Esto también incluye la medición de sat. que aumenta la retención
- **Afectiva/ideológica/Identificación/Pertenencia**
El cliente es "hincha" de la marca
- **Comunitaria**
El cliente forma parte de una comunidad relacionada con la empresa.



marketingtech

Los Clientes Abandonan Más de lo que Son Atraídos Por Competidores



	Todos	Banca	Servicios Financieros	Telecom	Venta Minorista	Restaurant	Aerolíneas
Abandonan por mejor servicio en un competidor	43%	37%	42%	39%	21%	42%	13%
Abandonan por una mala experiencia	[66%]	51%	45%	54%	77%	52%	63%

Fuente: Mintz Customer Experience Study, 2006



marketingtech



3. Rentabilización

Toda relación admite ser más rentable de lo que es.
Es NUESTRA responsabilidad lograrlo.

Cómo Aumentar la Rentabilidad de Nuestra Cartera?



- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1
Venta Cruzada | 2
Manejo de Precios |
| 3
Manejo de Costos | 4
Despido de Clientes |



La Lección de Wells Fargo



Courtesy Wells Fargo

“La venta cruzada, o lo que internamente llamamos Venta Basada en Necesidades, es la más importante de nuestras estrategias. Multiplica las oportunidades geoméricamente. Cuanto más vendes a un cliente, más sabes sobre él. Y cuanto más sabes sobre él, más fácil es venderle de nuevo. Cuantos más productos tiene un cliente, más valor recibe y más lealtad devuelve. Cuánto más le vendes, más rentable es, puesto que el costo añadido de venderle a un cliente en cartera supone sólo el 10% de venderle a uno nuevo. Las métricas del cross selling son las más importantes que usamos en el banco”.

Richard Kovacevich
Wells Fargo

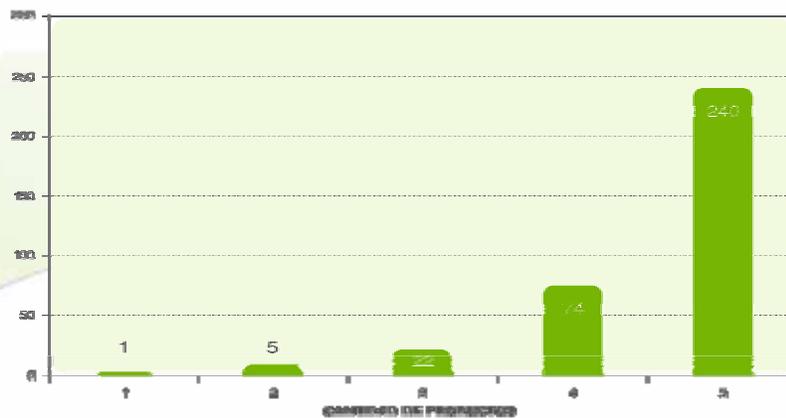
**WELLS
FARGO**



1. La Rentabilidad de los Clientes Aumenta Exponencialmente Con la Venta Cruzada



Rentabilidad Promedio según Cantidad de Productos



El costo de ofrecerles como un producto nuevo es el 10% del costo de venderles un producto nuevo.



marketingtech

Cómo Aumentar la Rentabilidad de Nuestra Cartera?



1
Venta
Cruzada

2
Manejo
de Precios

3
Manejo
de Costos

4
Despido
de Clientes



marketingtech

2. Rentabilización Mediante Manejo del Precio



Los resultados son más sensibles al precio que los clientes

- **Un 1% de variación en el precio, tiene un impacto de un 11% promedio en el resultado de la empresa (Harvard Business Review, 1985).**
- **Según McKinsey (1992):**
 - Un 1% de reducción en costos fijos aumenta rentabilidad en 2.3%
 - Un 1% de incremento en ventas, aumenta rentabilidad en 3.3%
 - Un 1% de reducción en costos variables, aumenta rentabilidad en 7.8%
 - **Un 1% de aumento en los precios, aumenta la rentabilidad en 11%**
- **Según los balances publicados por los bancos en Uruguay en 2001, un 1% de incremento en los ingresos hubiera significado un 33% de incremento en las utilidades.**



marketingtech

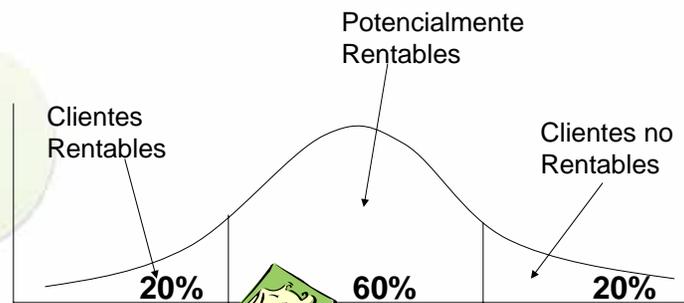
Cómo Aumentar la Rentabilidad de Nuestra Cartera?



marketingtech

3. Rentabilidad y Manejo de Costos de Relación

Distribución de clientes según nivel de rentabilidad



Esto no es responsabilidad de los Clientes sino de los bancos.

FUENTE: first manhattan

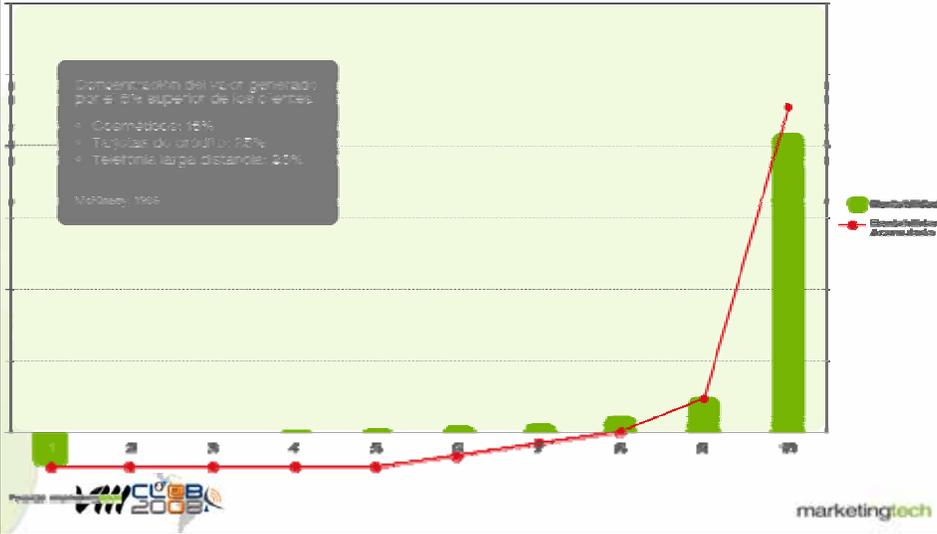


marketingtech

Un caso real:
**La Rentabilidad de los Clientes
 Suele Estar Altamente Concentrada**



Rentabilidad y Fidelidad Asociadas por Cliente



Rentabilización Mediante Modelo de Atención
 "A cada cliente el servicio que merece, ni más ni menos"



EJEMPLO

Segmento	Personal		Teléfono	Internet
	Oficina	Visita		
A	2	4	25	25
B	1	3	15	20
C	1	0	2	2

VIII CUBA 2008

marketingtech

Cómo Aumentar la Rentabilidad de Nuestra Cartera?



1
Venta
Cruzada

2
Manejo
de Precios

3
Manejo
de Costos

4
Despido
de Clientes



marketingtech

4. Rentabilización Mediante el Despido de Clientes



- Una de las formas de aumentar la rentabilidad de una cartera de clientes es despidiendo a los clientes no rentables.
- Sin embargo, esto debe hacerse con cuidado ya que es más fácil rentabilizar un cliente no rentable que generar un cliente de cero.
- Además debe evitarse caer en los siguientes errores:
 - Asumir que el volumen determina la rentabilidad del cliente
 - Asumir que los clientes no rentables no pueden ser rentables



marketingtech



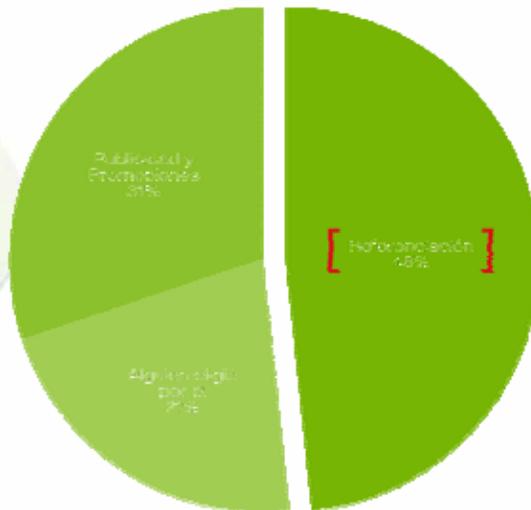
4. Referenciación

La referenciación es la mayor fuente de nuevos clientes para las empresas. Hasta ahora se suponía que eran como el clima, son importantes pero no se puede hacer mucho al respecto. La buena noticia es que si se puede.

La Elección de Un Banco en Uruguay...



Búsqueda de información que Define el Elección de un Banco



Reporte marketingtech, 19/07



Cómo Promover las Referencias Personales?

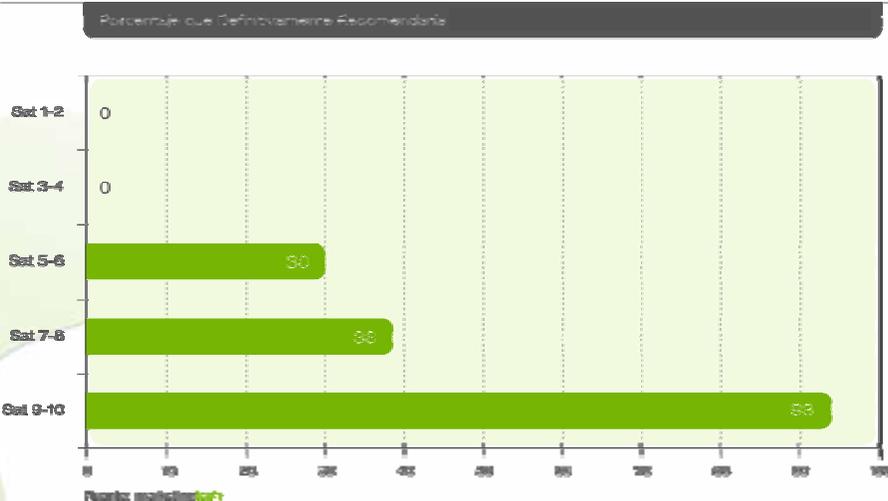


- Generando clientes satisfechos.
- Programas de padrinazgo.
- Ofreciendo materiales a los actuales clientes.
- Diseñando servicios "memorables".
- Fomentando el intercambio de información entre clientes (ej. Foros).
- Facilitando intercambio de información (ej. E-mail esto a un amigo)
- Creando programas de promoción de referencias personales.



marketingtech

La Satisfacción Determina la Referenciación



FUENTE: MarketingTech

marketingtech

5. Recuperación

Los clientes no abandonan las empresas por haber recibido una mala experiencia, sino por no haber recibido una buena respuesta luego de esa mala experiencia.

Todo Comienza Con la Actitud...

6R

“El error es producto de la acción. La corrección del error es producto de la humildad y la inteligencia”

Comandante Rolim Adolfo Amaro, TAM

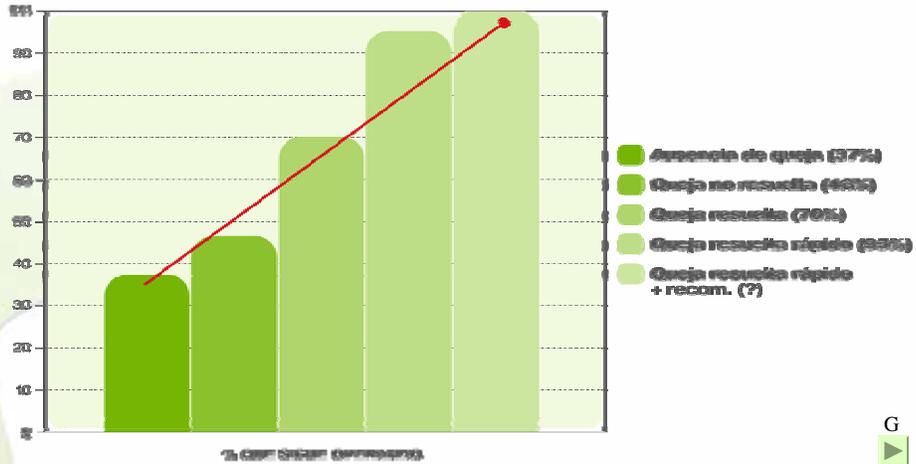
VIII CLUB 2008

marketingtech

Efectos de la Recuperación



Porcentaje de Clientes que Repite Compra luego de un Error en el Servicio



Fuente: Sin licencia adecuada United States Office of Consumer Affairs



marketingtech

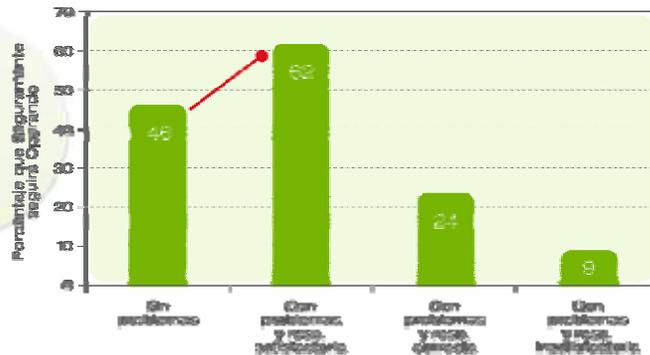


La Paradoja de la Recuperación

Los clientes que reciben una buena recuperación pueden quedar más satisfechos que los que no sufrieron ningún problema



Impacto de la Recuperación en la Retención



Fuente: Citación en libro de texto de TSPF "The Marketing Strategy: account loyalty and convert customer relationships", 2008.

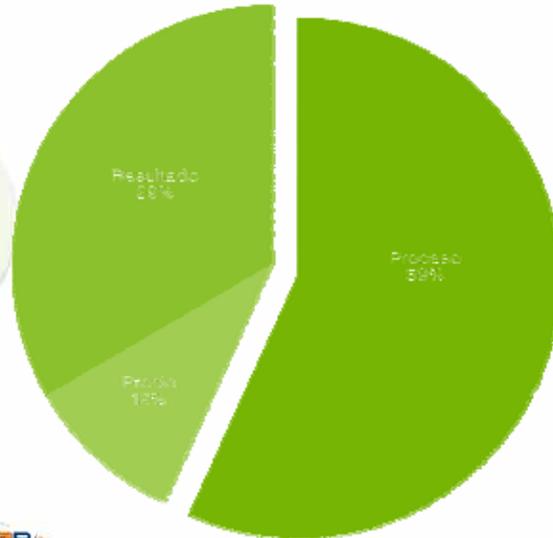


marketingtech

Motivos de las Experiencias Negativas



¿Cuál fue la razón de la mala experiencia?



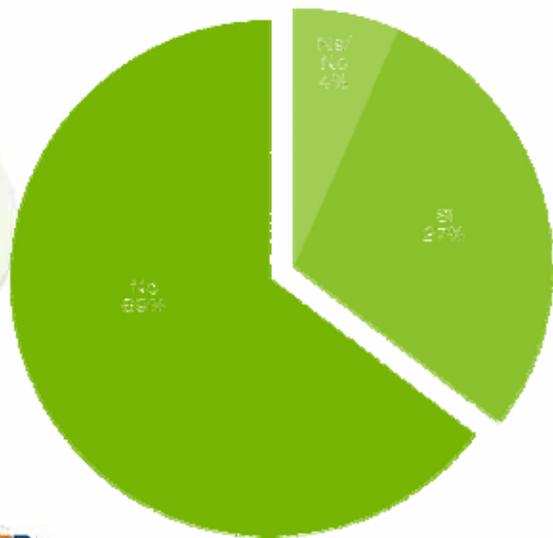
Fuente: marketingtech, 2007

marketingtech

Las Empresas No Siempre Responden...



¿Habría algo que las empresas, a partir de la encuesta, no respondieron?



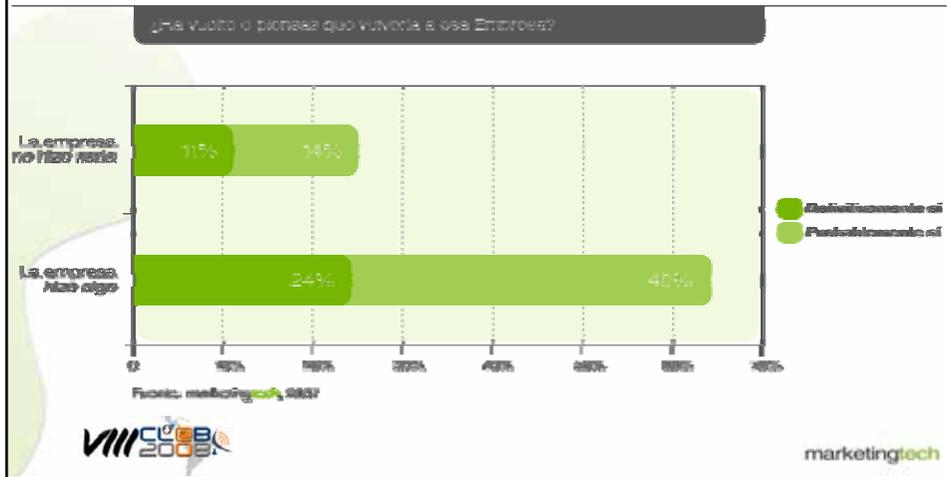
Fuente: marketingtech, 2007

marketingtech

Esto Tiene Consecuencias Negativas



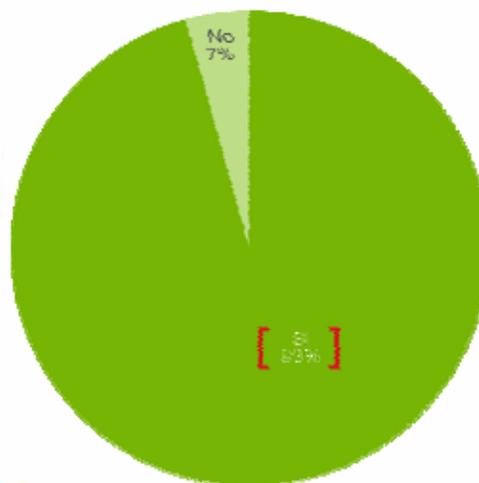
- Cuando "no hacemos nada", el 75% de los clientes no vuelven luego de un problema
- Cuando "hacemos algo", podemos aumentar nuestra capacidad de retención en un 160%



Y Nos Exponemos a Referencias Negativas

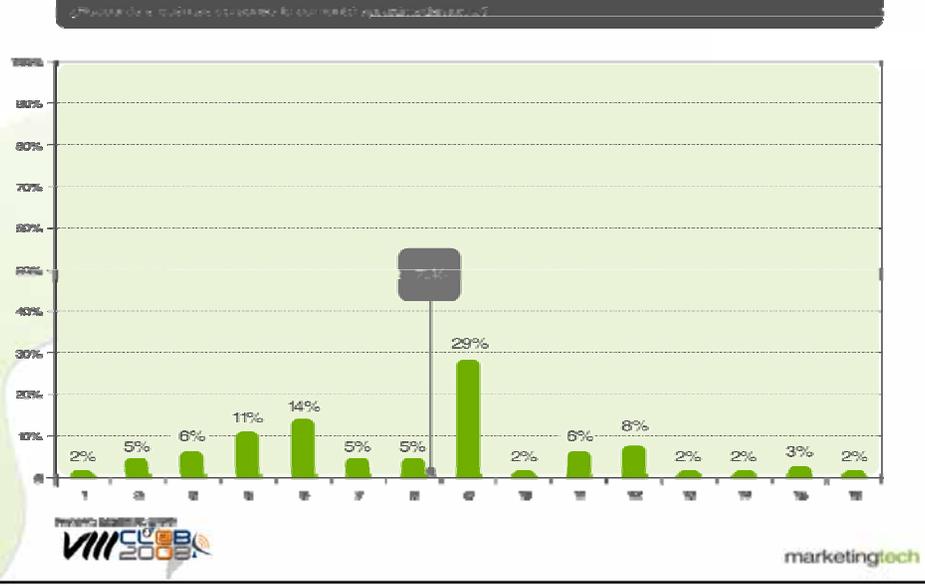


¿Le comentó a otras personas, familiares o amigos, sobre cómo fue su experiencia?



marketingtech

Graves!



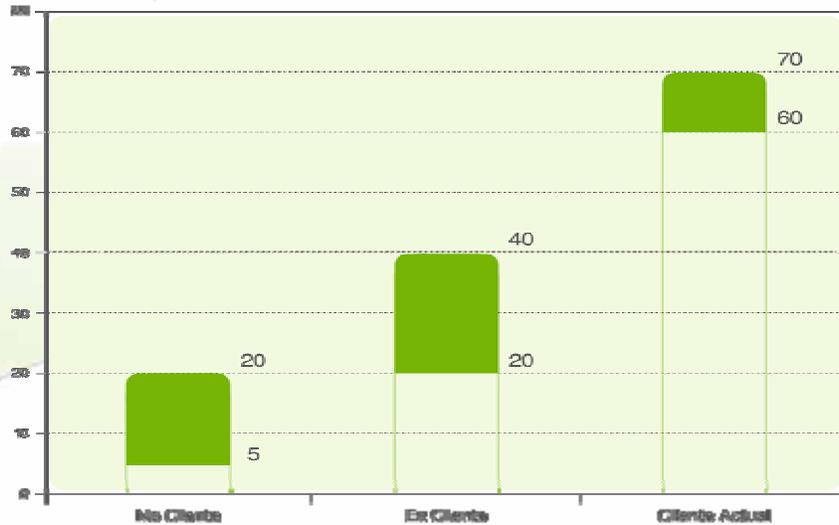
marketingtech



6. Reactivación

Es más fácil y más barato recomponer una relación con un ex cliente que generar una relación con un cliente nuevo.

Probabilidades de Éxito en una Propuesta de Venta Según Relación con el Cliente

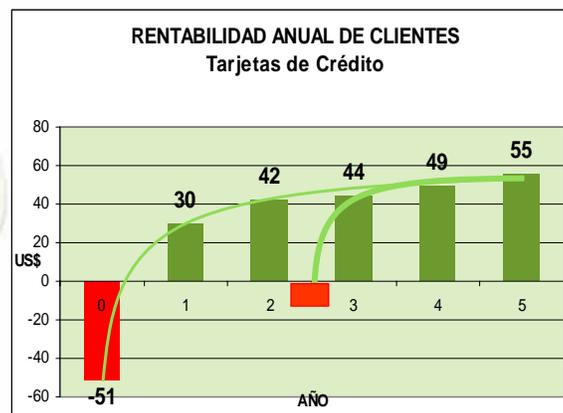


Fuente: "Customer Winback: how to capture the customer and keep them", Miller y Lowenstein



marketingtech

La Rentabilidad de los Clientes Reactivados Del LTV al SLTV

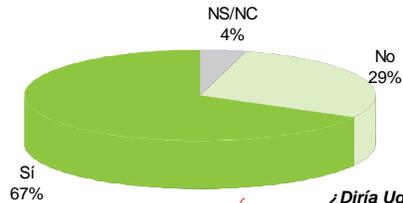


Adaptado de: Reichheld et al., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review



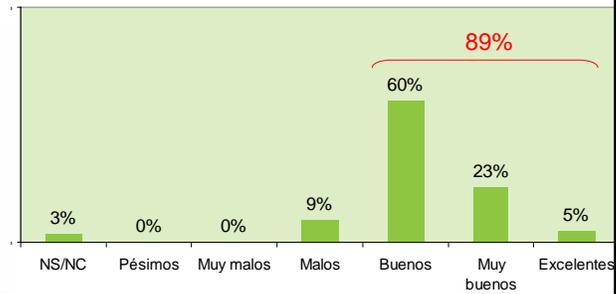
marketingtech

En el pasado ¿Han realizado acciones dirigidas a reactivar clientes inactivos?



La Reactivación Resulta Altamente Efectiva

¿Diría Ud. que los resultados de dichas acciones han sido..?



Fuente: MarketingTech, 2008
Encuesta a gerentes de marketing



Ahora Nuestra Actividad Se Ve Diferente



Pablo Fernández, PhD



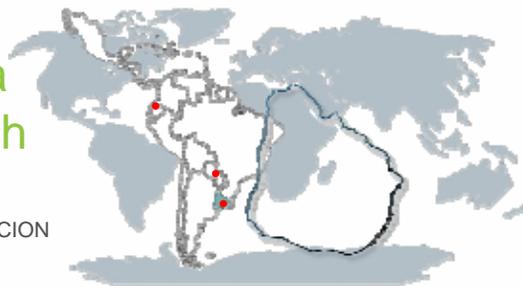
- Es socio de MarketingTech. Doctor en Marketing egresado de la Universidad de Cornell donde también obtuvo su diploma de Maestría. Licenciado en sociología egresado de la Universidad de la República (Uruguay).
- Posee una amplia trayectoria en el ámbito del marketing de servicios habiendo ocupado la gerencia de marketing de ING Bank y de COFAC (banco cooperativo) entre otras empresas. En 1999 co-fundó la consultora METRIX Marketing, en la que permaneció como socio hasta 2007, fecha en que creó MarketingTech. Ha sido consultor de las Naciones Unidas.
- Desde 1988 es profesor titular de Marketing de Servicios de la Universidad ORT, donde también dicta cursos de Publicidad, Investigación de Mercados y Marketing Financiero. Es también docente de la Universidad Americana (Paraguay), Universidad de Belgrano (Argentina) y Escuela de Alta Gerencia (Ecuador).
- Su libro "LA GESTION DEL MARKETING DE SERVICIOS" es vendido en toda América Latina como texto de estudio y de divulgación. Autor de diversos artículos de su especialidad, incluyendo "No Reste Clientes, Sume Relaciones", Harvard Business Review, 2006.



marketingtech

Bienvenido a MarketingTech

MONTEVIDEO - QUITO - ASUNCION



*Nuestra misión es ofrecer soluciones de marketing
con alto valor profesional y retorno verificable
para clientes en todos los países de habla hispana.*

www.marketingtech.com.uy



marketingtech