

## **DIEZ LECCIONES APRENDIDAS A PARTIR DE LAS PIRÁMIDES DE CLIENTES.**

En base a las experiencias con multitud de empresas se han extraído 10 lecciones, aprendidas a partir de las pirámides de clientes.

### **Lección 1**

**El 20 por ciento superior de los clientes proporciona el 80 por ciento de los ingresos.**

Prácticamente todas las pirámides de clientes que hemos construido, o visto, demuestran la validez del principio de Pareto del 80/20.

La contribución que hace cada segmento de clientes no presenta grandes variaciones. Hay excepciones: algunas empresas de las llamadas business-to-business obtienen muchos ingresos de un pequeño número de clientes. La pirámide de clientes revelará esta vulnerabilidad.

### **Lección 2**

**El 20 por ciento superior de los clientes proporcionan más del 100 por cien de los beneficios.**

Ahora comprenderá usted porqué todas las compañías aéreas tienen programas de "viajero frecuente": un porcentaje relativamente pequeño de sus pasajeros proporcionan todos los beneficios y más.

Dicho de otra manera, las compañías aéreas (como casi todas las empresas) pierden dinero con el 80 por ciento de sus clientes.

Si asigna usted adecuadamente todos los costes (producto, gastos fijos y marketing/ventas) pertenecientes a cada cliente, o a cada segmento de clientes de la pirámide, probablemente descubrirá que este sorprendente hecho del mundo empresarial, también es cierto para usted.

### **Lección 3**

**Los clientes existentes proporcionan hasta el 90 por ciento de los ingresos.**

Esta es la profunda lección que enseñan las pirámides de clientes porque deja a las claras el hecho de que las empresas pueden seguir en funcionamiento sólo si tienen una base de clientes.

### **Lección 4**

**El grueso de los presupuestos de marketing, a menudo se gasta en quienes no son clientes.**

Aunque todas las empresas obtienen alrededor del 90 por ciento de sus ingresos de sus clientes actuales, la mayoría de ellas se gasta una gran parte de su dinero de marketing (del 60 al 80 por ciento) comunicándose con quienes no son clientes.

Por supuesto que lleva mucho más tiempo, esfuerzo y dinero hacer una venta a quien no es cliente que a quien sí lo es. ¿Por qué? Porque una venta a quien no es cliente significa la

creación de un cliente, y para crear un cliente hace falta mucha persuasión, no sólo para vender el producto o servicio, sino para superar las dudas y temores que tienen los clientes potenciales y probables cuando consideran gastar dinero, o no, con un nuevo proveedor.

El problema es que una gran parte del presupuesto de marketing que se gasta en quienes no son clientes va a parar al “resto del mundo”. Considere el ejemplo de los pañales. Los anuncios de pañales en TV emitidos a horas de máxima audiencia, se ven en el 100 por ciento de las familias que están mirando la televisión, pero de esas familias, sólo el 8 por ciento tienen niños en edad de usar pañales. Esto quiere decir que un 92 por ciento del presupuesto de televisión se malgasta en la categoría “resto del mundo”.

## Lección 5

**Entre el 5 y el 30 por ciento de todos los clientes cuentan con el potencial para subir de categoría en la pirámide de clientes.**

Casi todas las empresas pierden dinero con sus clientes “pequeños”, pero esto no es motivo para realizar una purga al por mayor y enviarlos a la competencia, o pasarlos a concesionarios y distribuidores. Una de las razones es que el 20 por ciento de los ingresos que provienen de los clientes “pequeños” proporciona una contribución a los gastos fijos generales y ayuda a construir economía de escala.

Y lo que es más importante, un cierto número de clientes “pequeños” tiene el potencial de llegar rápidamente a la parte superior de la pirámide, no necesariamente porque se incremente drásticamente su necesidad de los productos y servicios que usted proporciona, sino porque usted tiene una “cuota de cliente” baja. En otras palabras, ¡el cliente “pequeño” en su pirámide puede ser un cliente “superior” en la pirámide de la competencia!

## Lección 6

**La satisfacción del cliente es fundamental para ascender en la pirámide.**

Existen estudios sobre la relación entre satisfacción del cliente y su comportamiento y sin ninguna excepción, existe una fuerte correlación entre el ascenso en la pirámide de clientes y la satisfacción que éstos sienten.

Por ejemplo, los clientes *altamente* satisfechos de la empresa Xerox, mostraron una tasa de venta repetida *seis veces mayor* que la de los clientes que dijeron estar meramente “satisfechos”.

En el entorno competitivo de hoy en día, con sus altos niveles de producción y servicios, las personas esperan que *todos* sus proveedores actúen satisfactoriamente. Por lo tanto, si sus clientes le dicen que están “satisfechos”, ¡vaya con cuidado!. Tómelo como enunciado, explicación y conclusión de lo que podemos definir como:

## Lección 7

**Clientes razonablemente satisfechos, a menudo se van a la competencia.**

## Lección 8

## **Marketing y ventas son los responsables de influir en el comportamiento del cliente.**

Si se le pregunta a la gente de marketing y ventas cómo se ganan la vida, las respuestas son similares a las siguientes: “Identificamos y satisfacemos necesidades” ...

“Vendemos productos y servicios” ...

“Desarrollamos y mantenemos relaciones”.

Pero en realidad, las personas que trabajan en marketing y ventas tienen la tarea de *influir sobre el comportamiento de los (potenciales) clientes*.

Tienen la pesada responsabilidad de:

§ Identificar clientes potenciales (cualificados) entre un grupo de clientes probables, eliminando de la consideración al “resto del mundo” siempre que sea posible.

§ Crear nuevos clientes.

§ Reactivar clientes inactivos.

§ Mantener a los clientes que han alcanzado la parte más alta de sus niveles de gasto.

§ Hacer ascender de categoría a clientes, cuando la “cuota de clientes” de la empresa pueda mejorarse.

De todos modos, marketing y ventas no son los únicos departamentos implicados con los clientes.

## **Lección 9**

### **Otros departamentos y otras personas, también influyen sobre el comportamiento de los clientes, para bien o para mal**

Otras personas y otros departamentos de su empresa también ejercen gran influencia sobre los clientes, incluso mayor que la de marketing y ventas.

El director de comunicaciones, por ejemplo, hace cuatro envíos al año a los clientes, pero otro departamento (por ejemplo, cuentas a cobrar) le envía a esos mismos clientes un mínimo de doce documentos importantes por año: ¡las facturas! Y si las facturas son incorrectas o difíciles de entender, la influencia sobre el cliente puede ser bastante negativa en ese momento crucial de la relación en el que ha de haber una transferencia de dinero hacia la empresa.

En pocas palabras, la tarea de influir sobre el comportamiento del cliente es una tarea que pertenece a todos los miembros de una organización.

Pero si usted acepta esta premisa, deberá hacerse algunas preguntas cruciales sobre los directivos y empleados que no pertenecen a los departamentos de marketing/ventas.

§ ¿Comprenden la importancia de los clientes para la salud y continuidad de la empresa?.

§ ¿Son conscientes del papel que juegan en la identificación, creación, retención y recalificación de los clientes?..

§ ¿Tienen la experiencia y el know-how necesario para cumplir adecuadamente con su función?.

§ ¿Tienen acceso a la información sobre el cliente que necesitan?.

## Lección 10

**Un ascenso del 2 por ciento en la pirámide de clientes puede significar un 10 por ciento más de ingresos y un 50 por ciento más de beneficios.**

¡Ésta es la verdadera ventaja de CRM!

Cada año, parte de sus clientes activos se irá, morirá o desaparecerá; algunos clientes potenciales o probables se convertirán en nuevos clientes; otros descenderán de categoría dentro de la pirámide y otros ascenderán.

Pero si usted puede gestionar a sus clientes de modo a crear una migración ascendente neta dentro de la pirámide, usted, su jefe y los accionistas se sentirán muy felices.