



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

9. Necesidades de Clientes

Rodrigo Guesalaga, PhD
rguesalaga@uft.cl

Programa de Magister en Marketing – Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

Necesidades y la unidad de toma de decisiones





Obtener la voz del cliente

Reuniones

Cara a cara
Periódicamente
Revisión de avances
Con personas clave
Entrevistas

Encuestas

Por consultor independiente
Medir satisfacción y otros aspectos

- cada 6-12 meses
- después de eventos claves

Eventos

Talleres/Seminarios/Visitas
Tendencias del sector
Debates en grupo
Presentaciones de clientes
Elemento social
(entretención)

Actividades de colaboración

Involucrar a clientes en planificación
Acceder a los planes de los clientes
Acceder a los clientes de los clientes
Aprendizaje e intercambio de personas

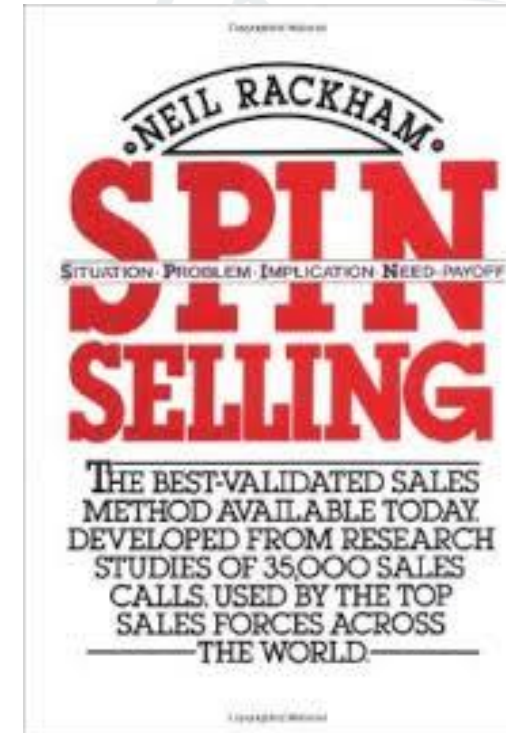
En línea

Comentarios de clientes 24/7
Redes sociales/sitio web de la empresa
Comunicación regular
Formularios fáciles de usar



Necesidades del cliente: SPIN SELLING

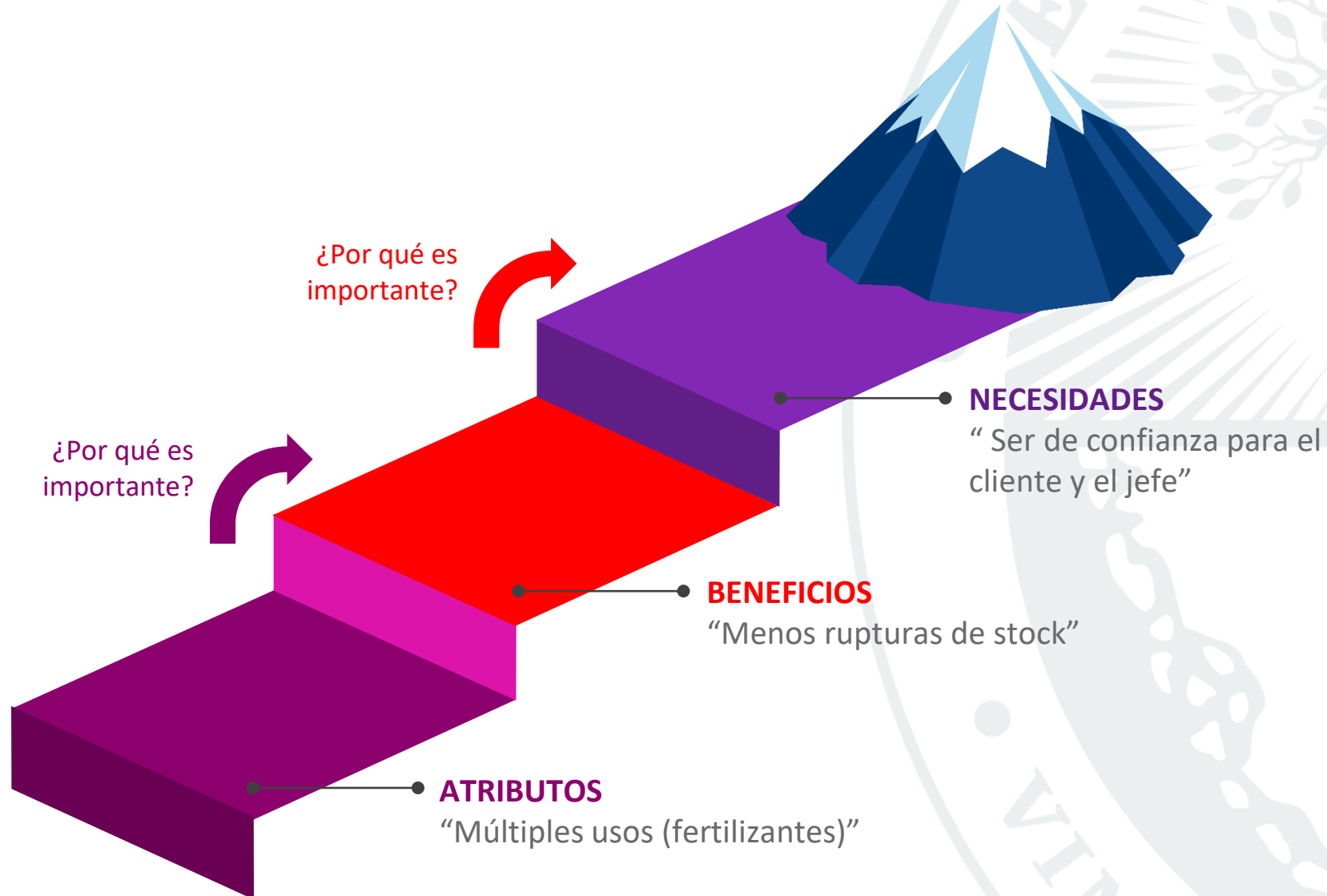
- **S**ituación
- **P**roblema
- **I**mplicación
- **N**ecesidad-Recompensa



Video: <https://www.youtube.com/watch?v=iE6xkPqBIYo>



Necesidades del cliente: **LADDERING**





El uso de encuestas

Ejemplo: un fabricante de fertilizantes desea evaluar la importancia que le conceden los clientes a los siguientes atributos de un proveedor:

- Confiabilidad en la entrega
- Calidad del producto
- Amabilidad del vendedor
- Precio
- Reputación del proveedor
- Gestión de reclamos





Preguntando directamente

CALIFICACIÓN

“Para cada uno de los siguientes atributos de un proveedor, asigne una calificación del 1 al 10 según la importancia que le da, en que los extremos son: 1 = No es importante y 10 = Extremadamente importante”.

Confiabilidad en la entrega	8
Calidad del producto	9
Amabilidad del vendedor	5
Precio	6
Reputación del proveedor	7
Gestión de reclamos	5

SUMA CONSTANTE

“Distribuya 100 puntos entre los siguientes atributos de un proveedor, según su importancia relativa. Los atributos más importantes deberán recibir más puntos. Si algún atributo no es importante, asígnele 0 puntos”.

Confiabilidad en la entrega	20
Calidad del producto	30
Amabilidad del vendedor	0
Precio	20
Reputación del proveedor	15
Gestión de reclamos	15

Obteniendo la importancia indirectamente

Análisis de regresión

PASO 1

Se mide el nivel de satisfacción global del cliente con el proveedor.

PASO 2

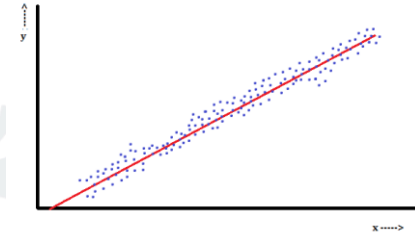
Se mide el nivel de satisfacción del cliente con cada uno de los atributos.

PASO 3

La satisfacción global constituye la variable dependiente, y la satisfacción con los atributos específicos constituyen las variables independiente.

PASO 4

Se realiza un análisis de regresión lineal. La importancia relativa de cada atributo se obtiene a través de los coeficientes obtenidos y su significancia estadística.

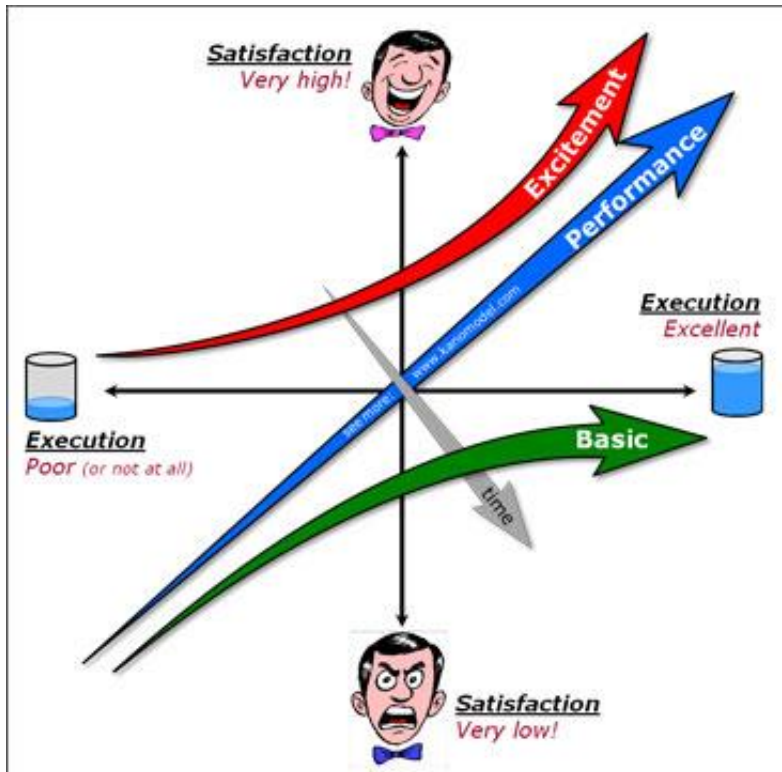


Nivel de satisfacción (1 a 7)

Global, con este proveedor	
Confiabilidad en la entrega	
Calidad del producto	
Amabilidad del vendedor	
Precio	
Reputación del proveedor	
Gestión de reclamos	

1=Muy Insatisfecho a 7=Muy Satisfecho

Modelo KANO de necesidades



Fuente: www.kanomodel.com

Necesidades de entusiasmo:

Requisitos que son positivos e inesperados; innovaciones que se aporta a la oferta. Causan placer al cliente cuando están, pero su ausencia no genera insatisfacción.

Necesidades de desempeño:

Requisitos que los clientes suelen tener en cuenta al evaluar las opciones. Cuanto mejor se cumplan, más satisfacción aportan.

Necesidades básicas:

Requisitos que los clientes esperan y dan por sentado. Cuando se cumplen bien, los clientes simplemente son neutrales, pero cuando se hacen de forma deficiente, quedan muy insatisfechos.

La Unidad de Toma de Decisiones (DMU)

Quienes se involucran
en el proceso de compra
organizacional



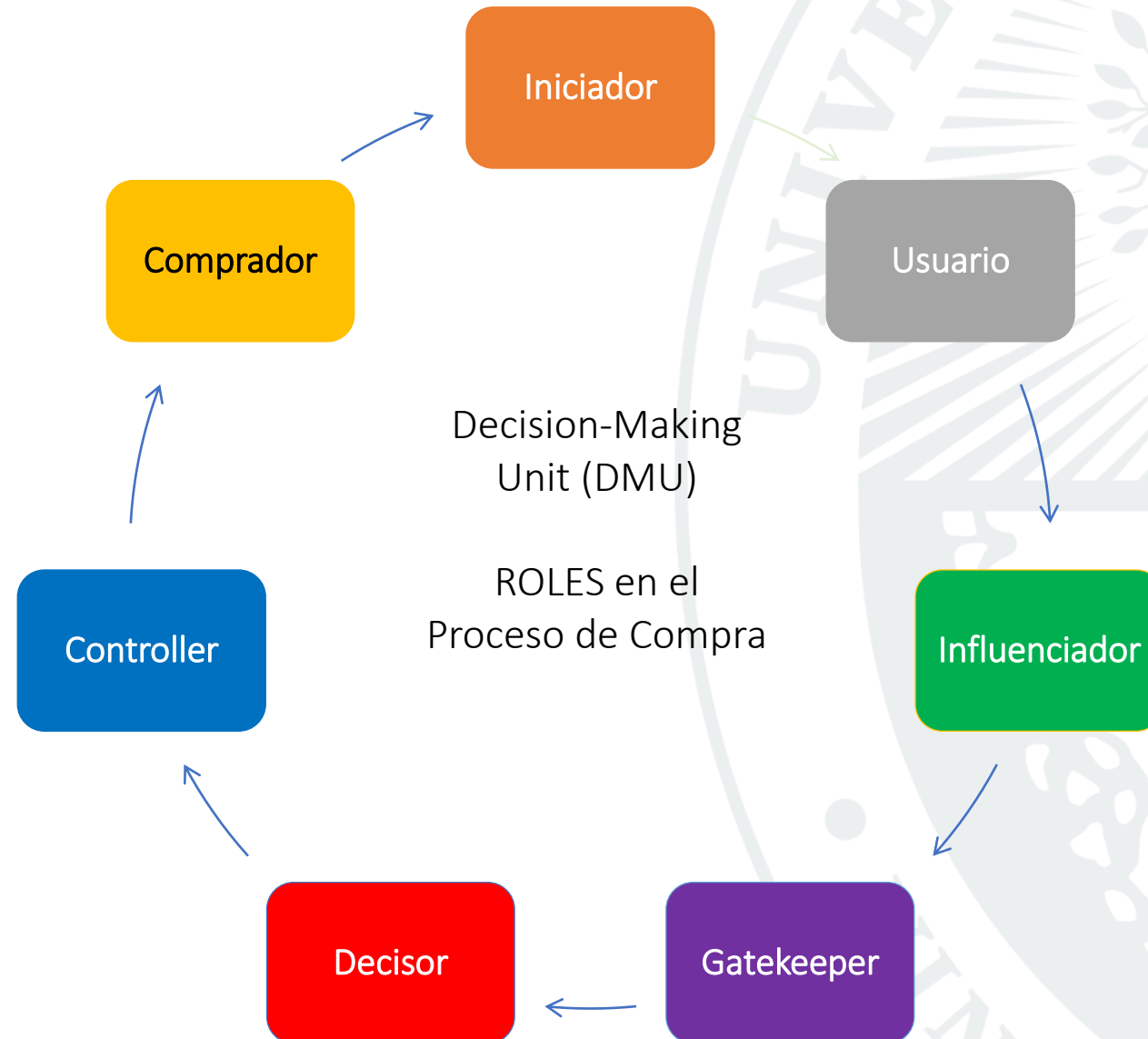
La empresa proveedora necesita saber:

- **QUIÉNES** participate en el proceso de compra
- **QUÉ** roles, intereses, y nivel y fuente de poder tienen
- **CÓMO** se toman las decisiones
 - Proceso, etapas, políticas
 - Comunicación y flujos de información
 - Tiempos y otros aspectos





DMU: Roles en el proceso de compra



Fuente: Adaptado de Davis, M., Guesalaga, R., Holt, S., & Marcos, J. (2018). Implementing Key Account Management: Designing Customer-Centric Processes for Mutual Growth (Kogan Page).



El enfoque GRASP para el análisis de la DMU

Cada integrante de la DMU debe ser evaluado.

G	Goal (Meta)	¿Cuáles son nuestros objetivos y planes de acción con respecto a este integrante de DMU?
R	Role (Rol)	¿Cuáles son los roles que este integrante juega en el proceso de compra?
A	Appeal (Interés)	¿Qué es atractivo para este integrante de DMU sobre el proceso de oferta y compra?
S	State (Estado)	¿Cuál es el estado de nuestra relación con este integrante de la DMU?
P	Power (Poder)	¿Qué nivel y fuente de poder tiene este integrante de la DMU?

Fuente: Adaptado de Davis, M., Guesalaga, R., Holt, S., & Marcos, J. (2018). Implementing Key Account Management: Designing Customer-Centric Processes for Mutual Growth (Kogan Page).



El enfoque GRASP para el análisis de la DMU

EJEMPLO: Industria manufacturera de maquinaria.

	Gerente de Adquisiciones	Ingeniero Jefe	Director de Finanzas	Equipo Técnico	Director Ejecutivo (CEO)	Asistente personal del CEO
Goal	Posicionarnos como un proveedor confiable y flexible	Demostrar la calidad de nuestro producto y explorar la necesidad de servicios postventa.	Traducir la calidad de nuestra máquina en los ahorros financieros que se generarán	Recuperarse de una mala imagen de marca y proporcionar evidencia de confiabilidad	Tener una reunión <i>top-to-top</i> con nuestro CEO para presentar nuestra compañía	Mantener la vinculación y obtener información sobre el proceso de compra
Role	Comprador Influenciador	Iniciador Usuario Decisor	Controlador Decisor	Influenciador	Decisor	Gatekeeper
Appeal	Eficiencia en el proceso de compra Flexibilidad en la entrega	Desempeño Calidad de las imágenes	Precio de compra Obsolescencia Rentabilidad	Especificaciones del producto Seguridad	Retorno de la inversión Funcionalidad	Reconocimiento interno Socialización
State	Tenemos una relación cercana y buena con ella.	Ninguna interacción previa con él	Es un amigo cercano con uno de los miembros del equipo	Tuvieron una mala experiencia con nuestra marca en el pasado.	Sabe muy poco acerca de nuestra compañía.	Se lleva bien con nuestro key account manager
Power	Ella preselecciona proveedores y establece condiciones de pago	Alto poder de decisión y muy respetado entre pares	No es tan poderoso para afectar la decisión; poco tiempo en la empresa	Alta influencia con el ingeniero jefe, basado en su conocimiento experto	Alto poder jerárquico en la organización.	Maneja la agenda de la CEO y es una asistente personal muy confiable



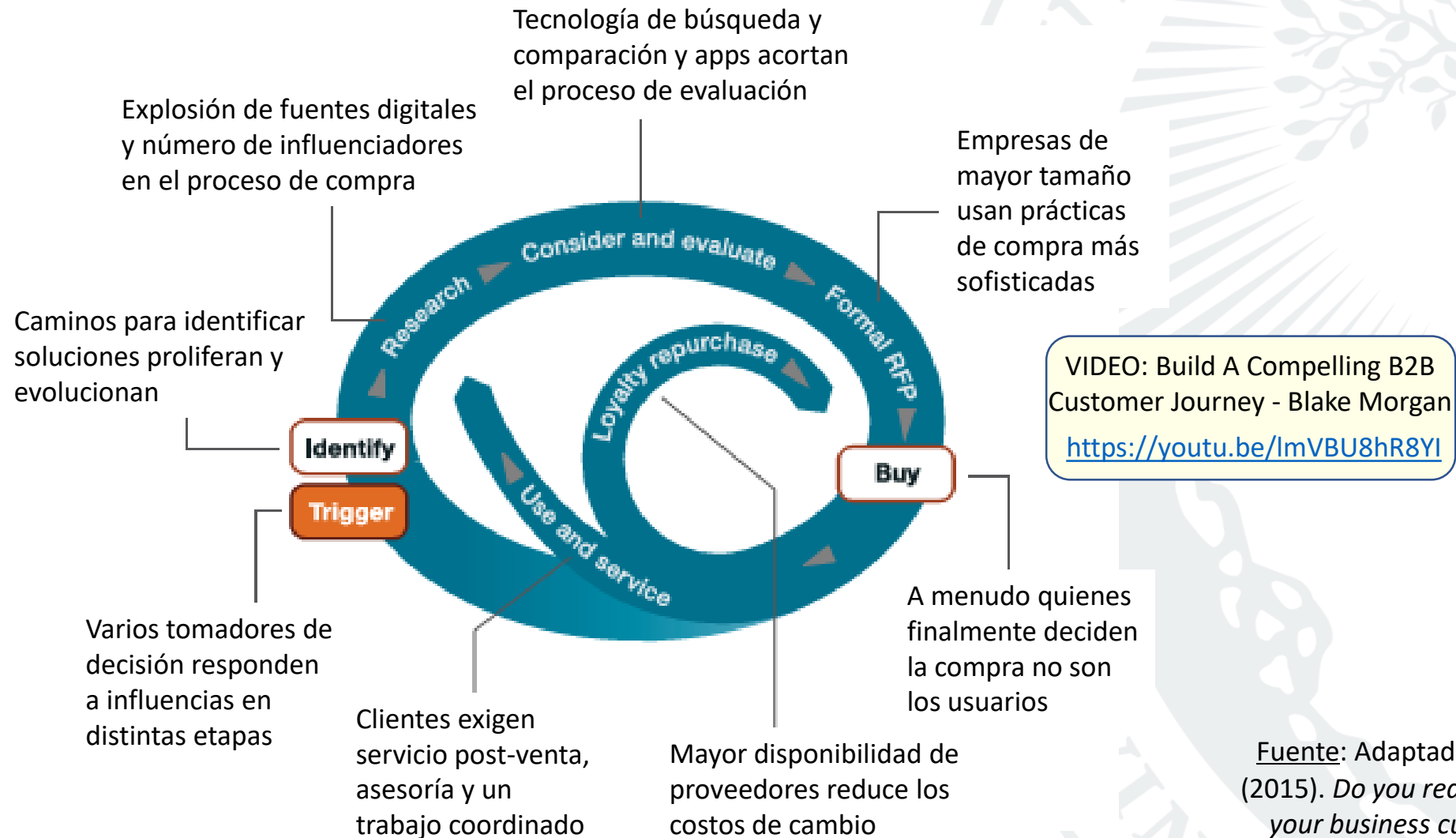
UNIVERSIDAD
Finis Terrae

Recorrido del cliente B2B



Recorrido del cliente (proceso de compra)

Business-to-Business (B2B)



Fuente: Adaptado de Lingqvist *et al.* (2015). *Do you really understand how your business customers buy?* HBR.



Experiencia del cliente

Business-to-Business (B2B)

“La verdadera causa de la falta de lealtad es la experiencia del servicio en sí...”

...cuando requiere un **gran esfuerzo** por parte del cliente:

- Tener que contactar al proveedor varias veces
- Servicio “robótico”
- Cambio en el canal de ventas
- Etc., etc., etc.

Relación con cómo
se siente el cliente
durante la
interacción



El 81 % de los clientes con una experiencia que requiere un «gran esfuerzo» habla mal del proveedor.

Fuente: encuesta sobre el esfuerzo del cliente de CEB.

Experiencia del cliente

Business-to-Business (B2B)

Principales factores de la experiencia en B2B:

- Grado de contacto personal
- Flexibilidad
- Comprensión implícita de las necesidades del cliente
- Proactividad a la hora de poner sobre la mesa los objetivos del cliente
- Proactividad a la hora de comprobar que todo está bien
- Cumplimiento de las promesas
- Conocimiento



Fuente: Lemke, Clark y Wilson (2015). *Customer Experience Quality: An exploration in business and consumer*. Journal of the Academy of Marketing Science.



Experiencia del cliente

Business-to-Business (B2B)

Encuesta:

1350 ejecutivos de 10 países - 16 sectores

86%

Considera la experiencia del cliente una prioridad estratégica.

32%

Considera que su empresa no posee los recursos y capacidades para obtener niveles altos de experiencia del cliente.

Principales obstáculos:

- ☹ Estructuras directivas le dedican muy poco tiempo
- ☹ Proceso es informal e incompleto
- ☹ Falta de colaboración entre áreas funcionales
- ☹ Retorno de la inversión no es claro
- ☹ Carencia de datos, tecnología y capacidad analítica
- ☹ Empleados no tienen las competencias necesarias

Gestionando la experiencia del cliente



Fuente: Adaptado de Lemon y Verhoef (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey".



Gestionando la experiencia del cliente

Identificar los *touchpoints*, para luego, en cada uno...

1. Identificar los factores de experiencia que afectan principalmente la experiencia del cliente
2. Evaluar la influencia del proveedor para afectar la experiencia del cliente
3. Evaluar el desempeño del proveedor en cada factor de experiencia
4. Sugerir cómo medir la experiencia del cliente (por ejemplo, encuesta, entrevista)
5. Sugerir qué hacer para mejorar la experiencia del cliente a través de esos factores de experiencia



Gestionando la experiencia del cliente

Ejemplo: Un fabricante de acero quiere analizar el recorrido del cliente de una cuenta clave, una importante empresa automotriz. Para la etapa de precompra, se identifica el siguiente punto de contacto: la principal feria comercial en el Reino Unido.

1. Identificar los factores de experiencia que afectan principalmente la experiencia del cliente.

- La disponibilidad de información relevante sobre proveedores de manera creíble y oportuna.
- La oportunidad de conocer a la alta gerencia de las empresas proveedoras.

2. Evaluar la influencia del proveedor para afectar la experiencia del cliente.

El nivel de influencia es alto, ya que el proveedor puede planificar su participación en la Feria con anticipación y llevar al evento a las personas relevantes y la información correcta.

3. Evaluar el desempeño del proveedor en cada factor de experiencia.

El rendimiento del proveedor es actualmente bajo (una puntuación de 2 en una escala de 1 a 5) porque no han podido garantizar el acceso de este cliente a su Director de Ventas en las últimas dos ferias. Además, varias preguntas técnicas del cliente no han sido respondidas durante los eventos anteriores, sino solo unas pocas semanas después.

4. Sugerir cómo medir la experiencia del cliente (por ejemplo, encuesta, entrevista)

La compañía siderúrgica (proveedor) podría enviar un breve cuestionario en línea al personal de contacto clave del cliente dentro de los 5 días posteriores al evento, para preguntar sobre su experiencia en relación con los dos factores de experiencia identificados.

5. Sugerir qué hacer para mejorar la experiencia del cliente a través de esos factores de experiencia

El proveedor podría explorar con su cuenta clave hasta qué punto requieren la presencia de un gerente superior y las razones para ello. Luego, podrían coordinar los calendarios de sus principales gerentes con anticipación para asegurarse de que se reúnan con personas de esta cuenta clave, al tiempo que apoyan a estos altos ejecutivos con la información que necesitan para que esas reuniones sean productivas.

Fuente: Davis, M., Guesalaga, R., Holt, S., & Marcos, J. (2018). Implementing Key Account Management: Designing Customer-Centric Processes for Mutual Growth (Kogan Page).



Conclusión



La comprensión de las necesidades del cliente típicamente requiere de múltiples formas de obtención de información.



La DMU debe ser analizada en profundidad para desarrollar y comunicar propuestas de valor que sean relevantes para todos sus integrantes.



El análisis de la experiencia del cliente B2B tiene algunas complejidades adicionales y requiere un enfoque sistemático.