

¿A quién le vendo o le quiero vender?

Dentro de lo posible, es muy relevante tener una segmentación adecuada de los clientes con el máximo de características de éstos.

1. ¿Quién es exactamente mi cliente-usuario?
2. ¿Cuántos tipos de cliente tengo? ¿Cómo los segmento?
3. ¿Cuánto sé de mi cliente?
4. ¿Cuán deseable es ese cliente para mi “negocio”?
5. En base a los productos y servicios bien definidos, y los clientes adecuadamente segmentados, es preciso hacer un cruce de productos- clientes. Es decir, qué productos están orientados a qué clientes.
6. ¿Cómo llego a mi cliente?

Los canales de distribución son los “camino” de acceso y distribución de mis productos. Es la manera en que me vinculo con mis clientes y por ello es un componente crucial del modelo.

El tipo de vínculos que se tiene con un cliente es variado, diverso, y complejo. No sólo se vende y hace llegar el producto, sino que se informa, soporta, explora, revende y otros.

¿Cómo llego al cliente por el lado que me interesa?

Matriz Canales Míos - Terceros

Los canales de relación con mis clientes no son necesariamente propios. Pero sean propios o de terceros, es nuestra responsabilidad administrar o preocuparnos de la misma manera de todos.

Uno de los desafíos más complejos será la integración de todos los canales. La matriz de canales es una sola. Los canales no son aislados y nunca debieran ser considerados de esa manera.

El primer paso es la identificación formal, clara, y exhaustiva de los canales de distribución y contacto que tenemos con el cliente. Esto es válido para los actuales y los potenciales o deseados. Ello será clave para la determinación final de la matriz de canales. Recuerde que estamos tras el tesoro, y éste es el puente para llegar a él.

1. Primero se busca la definición de la capacidad del canal y su “vocación” (habilidades) en relación a los productos. No todos los canales tienen las mismas capacidades o habilidades para servir a los productos y servicios. Debe tenerse especial cuidado de no “forzar” un canal más allá de sus potencialidades.

2. Luego es preciso establecer las relaciones entre los canales:

- Complementariedad
- Sustituibilidad
- Canal restrictivo (el más débil)
- Manejo de información
- Administradores de canales
- Canales en desarrollo

3. Se deben precisar los horarios de atención de cada canal en los servicios que presta. Un canal puede tener horas diferenciadas por tipo de prestación. Los horarios tienen fuertes demandas sobre la administración de los canales y sobre las cargas a los sistemas operativos, todo lo cual incide fuertemente en los costos asociados, lo que en definitiva afecta el margen de los productos, y la calidad de la atención y relación con el cliente.

4. Para cada canal es necesario definir los estándares de calidad por producto y canal. Como ejemplo se pueden mencionar:

- Disponibilidad del servicio
- Tiempos de respuesta por servicios acceso primer contacto
- Tiempos de entrega de servicios completos
- Tiempos de descarga de páginas servicio web
- Disponibilidad de autoservicios tecnológicos, IVR, Portal
- Tiempos máximos de espera por servicios
- % de resolución de consultas en primer nivel de atención

5. Un elemento de gran relevancia en estos tiempos es definir qué información va por cada canal.

6. Para cada canal hay que establecer métricas adecuadas, como:

- Número de clientes que lo usará
- Número de productos y servicios que atenderá
- Número de transacciones que tendrá

7. Otro tema de gran relevancia es la estructura organizacional que está detrás de estos canales y que los administran.

8. También nos interesa si es posible que los canales propios sean usados por terceros.

9. Finalmente, se realiza **el cruce de productos y canales**.

Este último punto es el resumen general de todo el trabajo de canales y de éste resulta el mapa de trabajo buscado.

Esta labor es tan relevante, que será un verdadero proceso de iteración que probablemente **obligue** a hacer ajustes tanto en los canales como en los productos. El éxito del modelo de negocios pasa por aquí.

Cada casilla de esta matriz responderá a preguntas como:

- ¿Qué productos van por este canal?
- ¿A qué clientes quiero que llegue?
- ¿Qué capacidad tiene? ▯ temas de peak y carga
- Velocidad del canal
- ¿En qué horarios opera?
- ¿Acceso información a otros canales?
- ¿Cómo se complementa con otros canales?
- Estándares de calidad y atención
- Números del canal:
- N° de clientes que lo usan
 - N° de transacciones ejecutadas
 - Capacidades del canal
 - ¿Cómo captura información del cliente?
 - Riesgos asociados a este canal
 - Integración a publicidad
 - ¿Cómo se administra?
 - Integración al back office
 - Costos del canal (fijos, variables)
 - Integración al CRM

- Diferenciación venta y post venta
- Modelo up sale y cross sale
- Potencialidad de uso del canal por terceros
- Adaptabilidad y flexibilidad del canal
- Integración a los procesos

¿Cómo lo atiendo?

Hemos llegado al corazón de la estrategia comercial propiamente tal. Aquí se cierran los negocios, se perfecciona la venta, se plantan las semillas de futuro.

Cuando se inicia la venta se inicia una relación que, esperamos, evolucione de manera creciente. La relación no se agota en la transacción, sino que realmente empieza allí.

En cada contacto con el cliente hay una estrategia comercial que está operando. A veces, es el canal mismo el que hace la venta y la relación (canales automatizados), y en otras, interviene la fuerza de venta. En muchos casos son terceros los que la realizan, lo que es aún más complejo.

Todo esto tiene que ver con:

- Información que requiero de feedback
- Servicios de post venta comprometidos y no comprometidos
- Otros servicios asociados, o demandados
- Posibilidad de cross sales
- Posibilidad de up sales
- Renovación del producto
- Grado de eficacia del canal
- Grado de eficiencia del canal

Todo esto está orientado al concepto de administración del cliente como un activo. Ello lleva al concepto de los mercados-granjas.

Los SLA (Service Level Agreement) son aquí determinantes, así como los niveles de integración con terceros.

Cierre y documentación

La venta ocurre cuando se produce el cierre, y éste requiere una documentación apropiada, todo lo cual gatilla la entrega de lo transado.

Para cada cruce de canal-producto-información la estrategia comercial debe ser muy específica en estas variables (cierre, documentación, entrega). Los procesos que soportan estas variables son cruciales, así como la vocación y calidad de los canales para permitir y promover que ello ocurra.

Adaptabilidad del mix canal-producto

Todo nuestro trabajo de canales y productos debe tener en mente lograr la máxima capacidad adaptativa, pero sin distorsionar la calidad de los procesos. La pregunta que debe estar permanentemente presente en este diseño es acerca de los grados de adaptabilidad que se le pueden incorporar al proceso de venta.

La adaptabilidad ocurre por variables como las siguientes:

- Iniciar una venta o relación en un canal y terminarla en otra.
- Vender más productos que los que inicialmente desea el cliente.
- Entender la posible existencia de un gap de expectativas y corregirlo.
- Permitir el rediseño de productos en el transcurso de la relación.

¿Qué experimenta?

Nuestros canales y productos son la manera en que nos relacionamos con el cliente. El propósito es satisfacer necesidades, requerimientos, deseos u otros, de los clientes. Por lo tanto, nuestro negocio es por esencia evolutivo, tal como lo es nuestro cliente.

Es fundamental tratar de entender exactamente qué es lo que ocurre con lo que ofrecemos y nuestros clientes. Es nuestra ventaja competitiva y en un mundo que se mueve hacia el predominio de los intangibles, es aún más relevante, aunque éstos son difíciles de evaluar y de trabajar.

En resumen, resulta muy importante entender el tipo de experiencia que tiene el cliente con nuestra relación. Es decir, estamos hablando de algo mucho más allá que el producto en sí mismo. Pero hay muchos tipos de relaciones posibles entre empresas y clientes, las cuales dependen del modelo de negocios de la organización y el tipo de ésta.

Parte de nuestra estrategia comercial, es formalizar **exactamente** el tipo de relación que se busca establecer, y definir indicadores que midan el logro de ese objetivo.

De acuerdo a la naturaleza de nuestra estrategia comercial, y a la definición del negocio, los tipos de relación que nos interesa establecer con los clientes son muy diversos, así como los que no queremos que ocurran. Para que las relaciones deseadas se den, los canales deben instalar las condiciones para ello.

En general, aquí estamos hablando de percepciones, lo que hace más difícil el trabajo en este tema. Por ello, los indicadores para medir deben ser cuidadosamente seleccionados. Lo que debemos trabajar aquí es la matriz de gaps, que es el eje de trabajo. Buscamos “administrar” el gap entre la expectativa del cliente y lo que nuestra relación ofrece. Recuerde que el producto o servicio es sólo una parte de esa relación. Hoy en día, la diferenciación, la confianza, el trato y otras variables, pueden ser incluso más relevantes que el producto en muchos casos.

¿Cómo formalizo lo que aprendo de la relación?

Como hemos señalado antes, este sistema de ventas y relaciones necesariamente debe ser adaptativo. Es decir, debe tener la capacidad de aprender y evolucionar de acuerdo a la evolución del negocio, el entorno, y el cliente. Los dos últimos temas están íntimamente ligados al modelo de CRM (*Customer Relationship Management*) que se implemente como motor de la relación y la adaptabilidad.

El CRM no es un software por sí mismo. Es una **lógica** de relacionamiento con nuestros clientes, que se apoya en herramientas tecnológicas. Es un gran administrador de información interactivo que gestiona, en definitiva, el modelo de ventas y atención. Esta lógica tiene que ver con:

1. La capacidad de encontrar los clientes deseados.
2. La capacidad de entenderlos.
3. El objetivo de rentabilizarlos.
4. La capacidad adaptativa de nuestros productos y de nuestras relaciones con los clientes.
5. La creación de una base de datos de esas relaciones en la que se pueda practicar el data mining. Esto es transformar grandes cantidades de datos en información y en conocimiento.

En otras palabras, se requiere instalar en el cruce de productos y canales una cadena de conocimiento que tenga la capacidad de aprender de todo lo que ocurra. Esta capacidad debe estar asociada al cambio efectivo de las estrategias comerciales, de los productos, de los canales, y de las relaciones. Más aún, es ideal que los nuevos conocimientos sean capaces de ser llevados a software, es decir, que sea posible “enseñarle” a las máquinas lo que vamos aprendiendo, para ser automatizado, y así poder seguir aprendiendo.

Otras Consideraciones sobre canales

Todo el trabajo anterior es una parte del método ETAN o del funcionamiento de las organizaciones. Por ello, al diseñar estos sistemas de relaciones con los clientes, es preciso tener en mente las siguientes consideraciones:

- Máximo registro de información en origen (en los canales)
- Máxima personalización (atención) posible

- Proactividad (en venta, postventa y servicio)
- Modelo claro de “cierre” de negocios
- Transferencia de contexto
- Consistencia y calidad de información en todos los canales
- Complementariedad de funciones y canales.
- Seguimiento de Eventos (ciclo, etapas de requerimiento canales a procesos de Integración productivos)
- Orientado a resolución integral de ventas y soporte
- Captura y activación de operaciones en el origen (el canal activa proceso y no las unidades de apoyo)

En síntesis

Después de todo lo anterior, ya sabe cómo se desentierra el tesoro. Ya ha hecho el trabajo largo y detallado del cruce de sus productos o servicios con sus canales; sabe cómo se relacionará con sus clientes actuales y potenciales; tiene sus estándares bien definidos, y sabe bien lo que quiere. Ahora es tiempo de traer el tesoro a casa. Ése es el mundo de los procesos que soportan su modelo de atención.