Aspectos a considerar en la rentabilidad por cliente

Tapia, Gustavo N.

I. La rentabilidad por cliente

La rentabilidad del cliente permite gestionar y comprender a los clientes y construir relaciones duraderas capturando su valor para la empresa.

La rentabilidad del cliente, conocida también como patrimonio del cliente o como valor del ciclo de vida del cliente, -LTV lifetime value- es la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costos de producto y servicio, costos de adquisición y costos de remarketing.

Bajo este concepto los clientes son analizados como unidades que generan beneficios a las empresas y en base a este concepto se puede:

- Comprender que la rentabilidad de la empresa precede de la suma de la rentabilidad individual de su base de clientes.

- El cliente, al igual que un activo inmobiliario, requiere mantenimiento para mantener alto su valor. Bajo este concepto es más fácil determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente.

- Organizar a la compañía en torno al cliente determinando su enfoque.

- Crear una ficha de puntaje financiero del cliente.

- Generar estrategias de relación en base a los segmentos clasificados por el valor de la rentabilidad de cada cliente.

La medición de la rentabilidad del cliente supone la estimación de ingresos y costos asociados a cada cliente y como resultado la rentabilidad individualizada.

Para estimar dicha rentabilidad es necesario definir al cliente individual y tener en cuenta todos los elementos relevantes en la generación de ingresos. Entre ellos destacamos el nivel de fidelidad, la antigüedad y los ingresos históricos.

Por otro lado, es necesario estimar los costos asociados a cada cliente, comenzado por la captación -sean vínculos directos o indirectos como las referencias-, y los recursos empleados - visita de vendedor, contacto telefónico, email, etc.

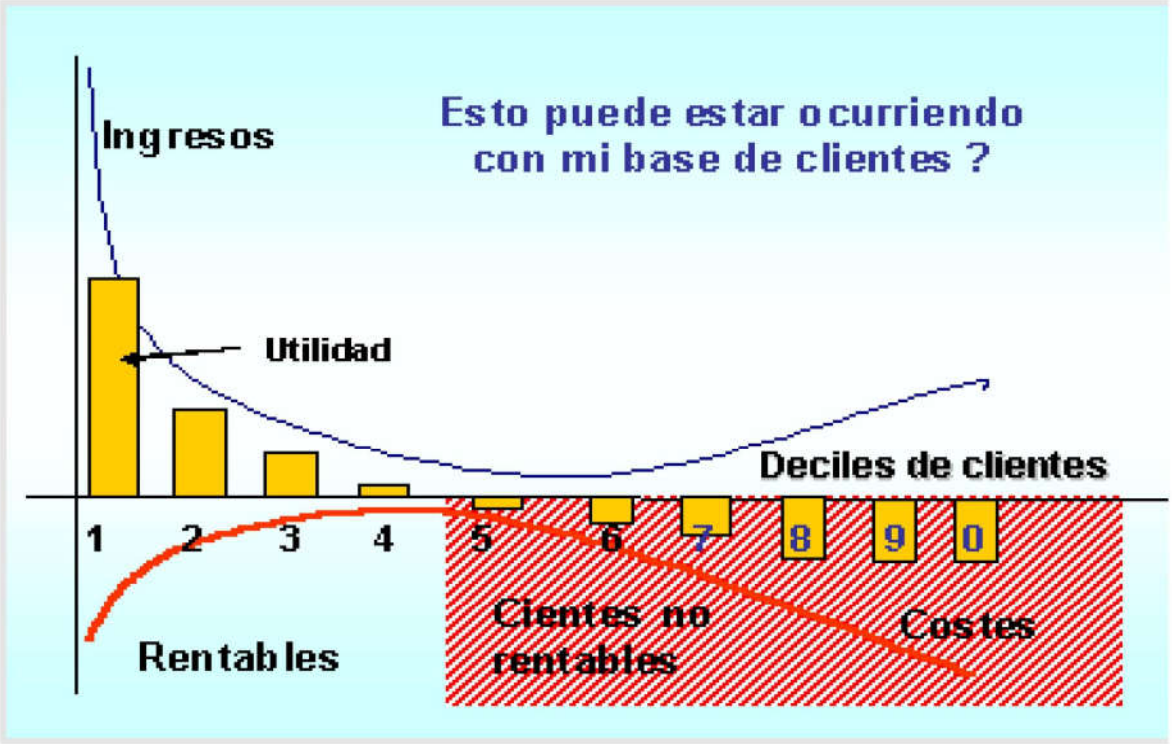
Los comportamientos generadores de ingresos y costos deben ser combinados, lo que da lugar a una estimación de la rentabilidad de cada cliente, para poder traducir su comportamiento en dinero, así como una estimación de la duración de vida del cliente.

De esta forma, el cálculo de la rentabilidad del cliente puede reflejar una rentabilidad histórica, una rentabilidad potencial y hasta una rentabilidad lateral.

La rentabilidad del cliente puede constituir una parte importante de un programa de gestión de relaciones que puede mejorar espectacularmente los resultados del negocio.

Los cálculos sobre la rentabilidad del cliente constituirán una prueba explícita sobre la cantidad de clientes que crean valor a la empresa y en qué magnitud lo hacen.

 © Thomson Reuters



Así, algunos clientes que proporcionan los mayores ingresos pueden no estar necesariamente en el grupo de los más rentables. También es posible que un porcentaje de ellos sean no rentables y reduzcan por ende el valor de la organización.

El análisis de estos datos exige el planteamiento de estrategias que cambien el comportamiento de los clientes para mejorar la rentabilidad. Por eso, conocida la rentabilidad del cliente, se puede valorar la eficiencia de distintas iniciativas estratégicas, como un plan para aumentar la fidelidad entre los mejores clientes así como un plan para rentabilizar a los menos beneficiosos o reducir las tasas de abandono para extender el ciclo de vida del cliente.

El costo de una estrategia integral de fidelización puede ser de este modo justificado realizando en forma cuidadosa mediciones en el tiempo de este indicador.

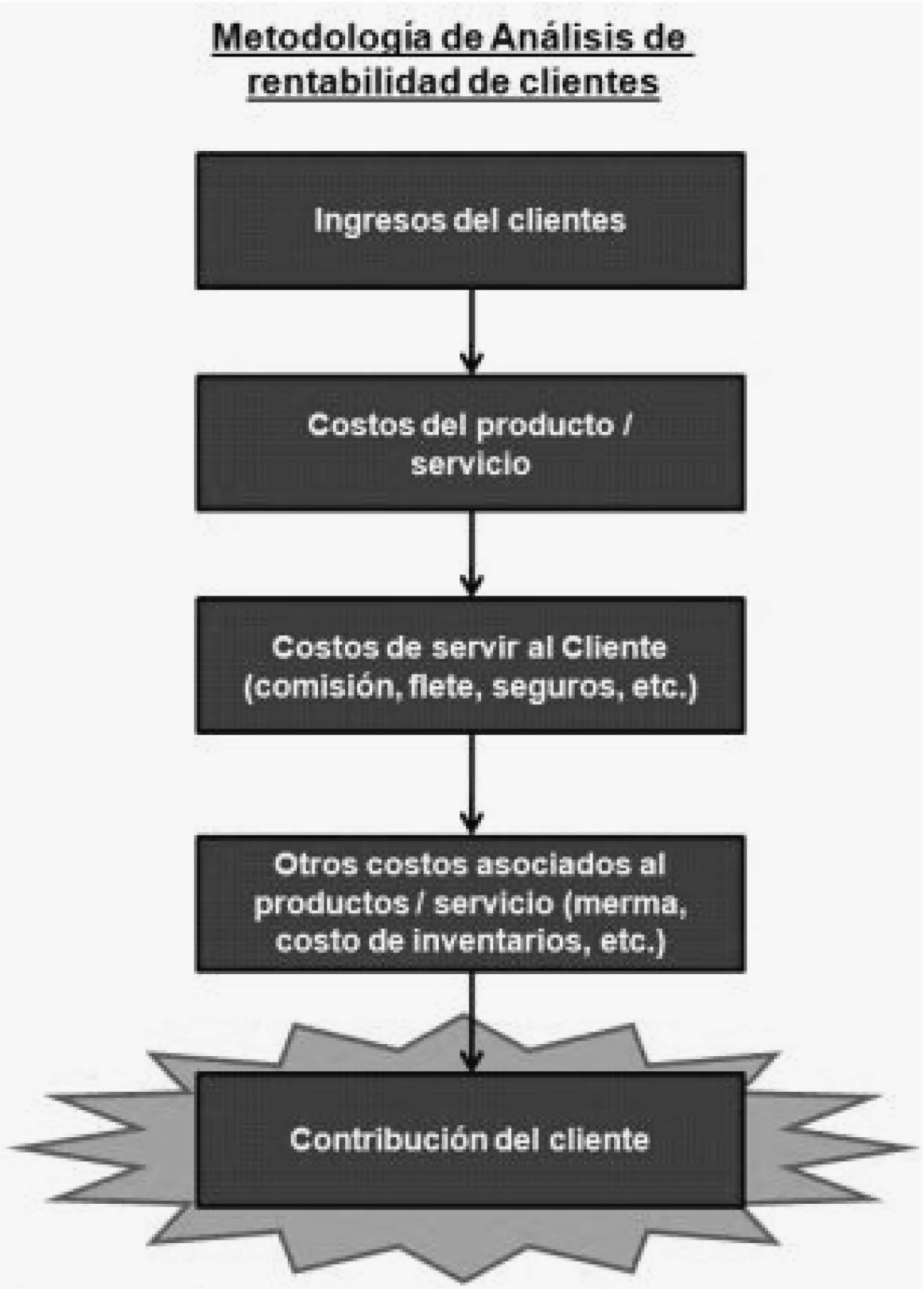
Ahora bien, por otro lado la implementación de la rentabilidad por cliente se enfrenta con el énfasis que las empresas han puesto para privilegiar la cuota de mercado o para medir el éxito de la gestión comercial sobre la base de las líneas de producto - servicio. Si bien estas evaluaciones son muy relevantes, no invalidan las acciones concretas que surjan a partir de la evaluación por clientes, para los cuales previamente habrá que invertir para conseguir rendimientos medibles y específicos.

Como mencionamos, el análisis de rentabilidad de clientes consiste en la asignación de todos los ingresos y elementos de costo a cada cliente individual y segmento de clientes, a partir de sus características. El análisis de la rentabilidad de clientes ayuda a las empresas a determinar qué vender, a quién venderle y a través de qué estrategia de canales, al proveer una clara comprensión de las implicancias de ingresos y costos de las diferentes decisiones comerciales, que significan la optimización de portafolios, la racionalización de productos, las estrategias de captación, los planes de retención, entre las principales.

También facilita la gestión sobre el ciclo de los precios de los productos y permite realizar los escenarios "what if" con mayor precisión.

El análisis de rentabilidad requiere contar con información detallada de las interacciones con los clientes (a nivel de factura, transacción, consulta, etc.), combinando sólidos conocimientos del negocio y del mercado con una capacidad analítica que requiere en general apoyo de sólidas herramientas de Inteligencia de Negocios (BI) y Data Mining.

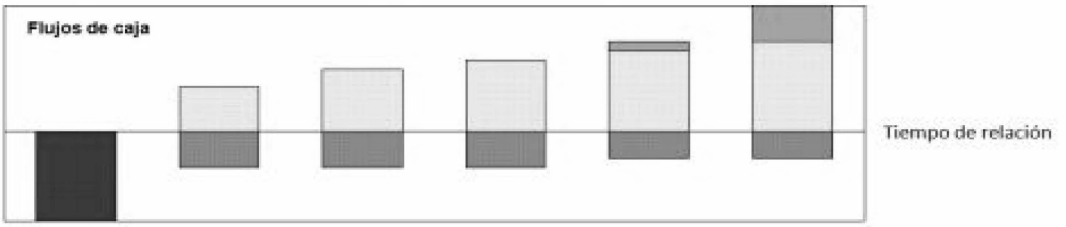
 © Thomson Reuters



El análisis de rentabilidad potencial - life-time value - de los clientes provee una visión del valor potencial de los diferentes clientes a través su ciclo de vida. Este análisis requiere estimar la intensidad de la relación a partir de experiencias pasadas de clientes similares (del mismo segmento), estimando el impacto de las iniciativas comerciales que realizará la empresa.

Un método comúnmente utilizado para estimar el LTV es determinar el valor presente de los flujos esperados en cada año de operación con el cliente y los años esperados de relación (variables que varían segmento a segmento).

Existen 6 variables clave en la determinación del LTV:

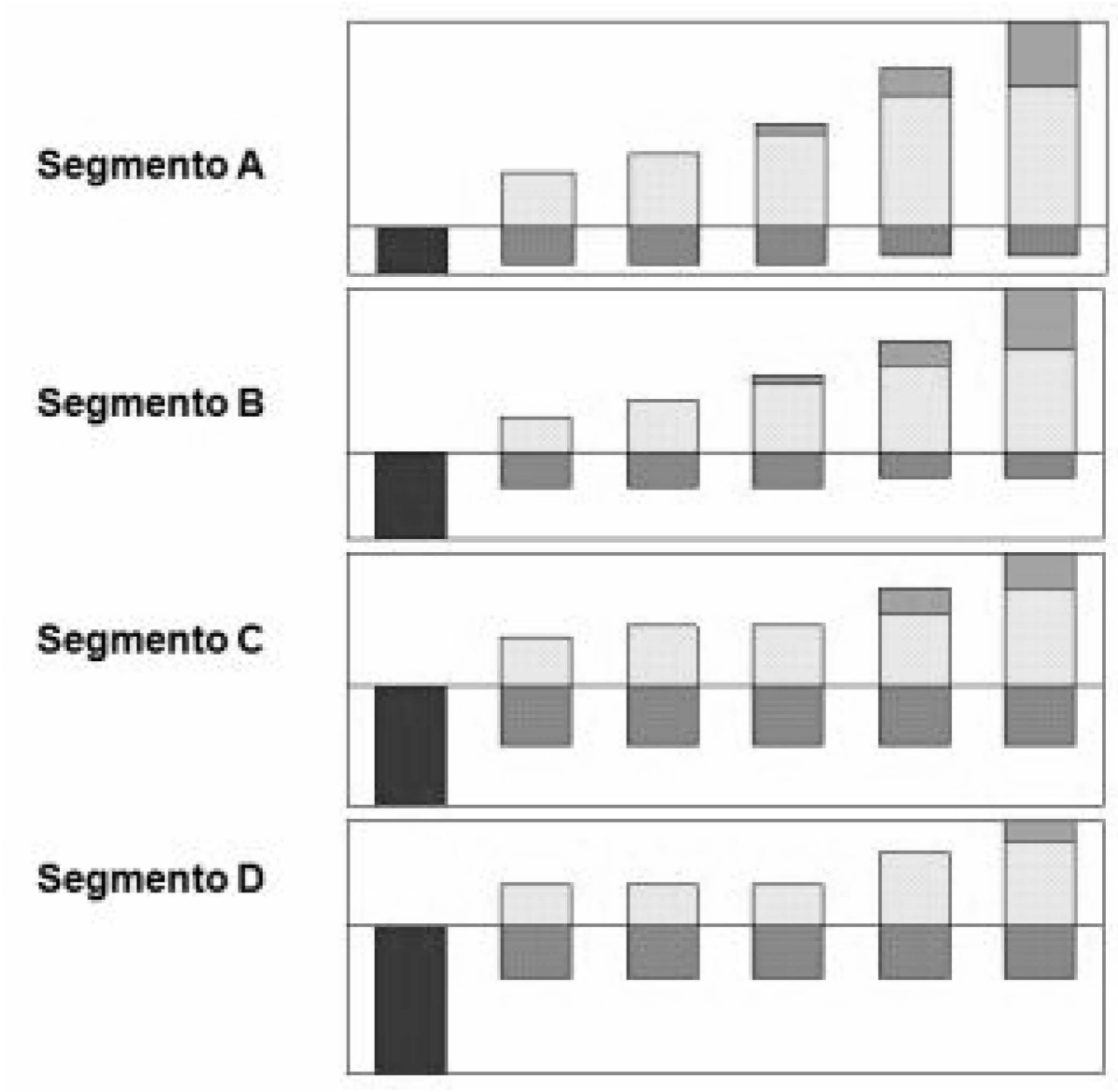


Las 6 principales palancas en la gestión del life-time value

- Costos de *targeting*
- Margen bruto de las ventas
- Costo de servir al cliente
- Costos de captación
- Duración de la relación
- Referencias y otros intangibles

Determinar el LTV de los diferentes segmentos permite identificar la contribución potencial de los diferentes segmentos de clientes e identificar las palancas clave de mejora de rentabilidad en cada uno de los procesos comerciales de gestión de clientes:

 © Thomson Reuters



* **Targeting:** Permite focalizar los esfuerzos de prospección en los segmentos de clientes con mayor potencial de rentabilidad de largo plazo y no basarse en medios masivos de prospección. Incorporar el análisis de la rentabilidad de los clientes al proceso de targeting asegura la generación de listas de clientes con mayor potencial de rentabilidad y con mayor "fit" con la propuesta de valor.

* **Captación:** Analizar la sensibilidad del impacto de la variable captación en los diferentes segmentos permite determinar las cuál es el mejor canal y estrategia para cada segmento de clientes. Muchas empresas han logrado mejorar la contribución de segmentos poco rentables al minimizar los gastos de captación asociados a ese segmento. Migrar hacia canales más baratos puede reducir la velocidad de captación en el corto plazo -y por ende del crecimiento de las ventas-, pero aumentar la contribución en el largo plazo.

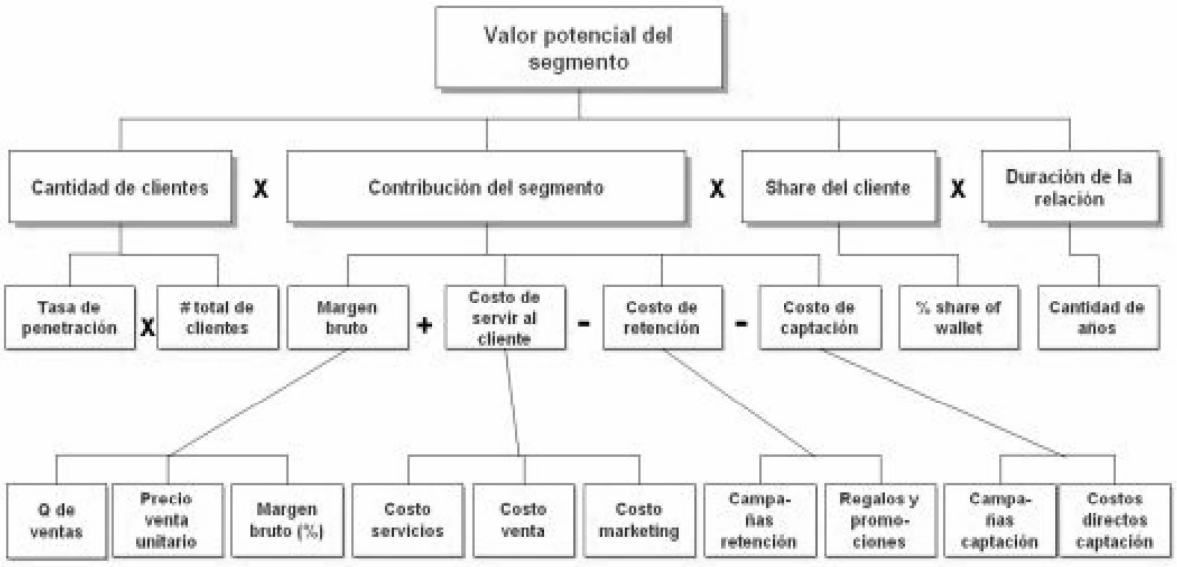
* **Retención:** Identificar los segmentos con una rentabilidad potencial mayor permite asignar óptimamente los recursos para planes y estrategias de retención. La duración promedio de la relación (el tiempo en que un cliente se encuentra activo) es una variable clave a

gestionar, pero con énfasis diferentes por segmento. Muchas veces los clientes más valiosos que se pierden se cambian por la captación de clientes con un potencial mucho menor.

* **Desarrollo / expansión:** Al analizar las estrategias de venta cruzada, es clave considerar no solamente la mezcla actual que compran los diferentes segmentos, sino también variables como el costo de servir, la correlación duración de la relación / venta cruzada, el potencial de compra de los diferentes segmentos, etc., de forma de optimizar las acciones comerciales de venta cruzada en los segmentos más propensos y más eficientes desde el punto de vista del costo de servir.

Realizar un análisis de rentabilidad actual y potencial de clientes tiene por objetivo último generar un marco de indicadores para cada segmento de clientes que permita monitorear la evolución del valor generado por cada segmento de clientes.

Un marco conceptual para la gestión integral de segmentos de clientes



Este marco permite a las empresas entender las palancas clave (*drivers*) que explican el valor potencial de la base actual de clientes. Asiste a la alta gerencia en la definición de las iniciativas y acciones comerciales a realizar, vinculando las iniciativas a las palancas y permitiendo monitorear el efecto de las acciones comerciales realizadas.

Calcular la rentabilidad de los clientes es un primer paso en el proceso de transformarse en una empresa centrada en los clientes. La experiencia muestra que quienes más avanzaron con la gestión de clientes también:

* Conocen y gestionan sistemáticamente información sobre la rentabilidad por cliente.

* Consideran la información sociodemográfica y de comportamiento como estratégica.

* Cuentan con ejecutivos responsables por segmentos de clientes (Segment Managers), que gerencian el negocio de una manera más integral.

* Definen propuestas de valor (productos, canales, precios, planes de fidelización, etc.) diferenciadas para cada segmento de clientes.

* Definen una sistemática comercial para los procesos de captación, venta cruzada, retención y fidelización de clientes.

* Miden a sus ejecutivos por indicadores clave de gestión de clientes (Customer Scorecards).

* Las discusiones estratégicas normalmente se realizan en torno a los segmentos de clientes.

II. Clasificación de clientes

Para definir una estrategia de retención de clientes, lo primero es conocer claramente la composición de sus clientes de acuerdo a la rentabilidad que generan. Aunque este puede ser un análisis complejo es importante diferenciar por rentabilidad y no únicamente por ingresos, ya que muchas veces limitar el análisis a ingresos puede ser engañoso por la gran cantidad de recursos que puede requerir satisfacer las demandas de un cliente generador de grandes ingresos.

Habrá que realizar un estudio minucioso en varios segmentos de acuerdo al nivel de utilidades que genera cada uno de sus clientes, identificando a los más y los menos rentables. Si se comparan las facturaciones de los últimos años por cliente, será factible analizar las tendencias de consumo y estimar el valor a largo plazo de un cliente, a fin de reconocer el potencial de crecimiento para los próximos años.

Un modelo de efectividad comprobada en el enfoque por cliente ha sido la conformación de equipos de trabajo por clientes clave, donde se conjugan la especialización y los servicios multidisciplinarios, ya que especialistas de diversas áreas de práctica trabajan unificadamente para dar respuesta a las necesidades particulares del cliente. Asimismo, permite ampliar la oferta de servicios a un mismo cliente, utilizando los recursos de la firma más eficientemente y generando un mayor nivel de lealtad en el cliente hacia la firma en general y no sólo hacia un contacto en particular. Para dar atención a las necesidades particulares del cliente, el equipo de trabajo debe desarrollar planes de trabajo específicos y definir estrategias que agreguen valor a los servicios que otorgan.

Para lograr la lealtad de los clientes no alcanza con mantenerlos satisfechos, es importante monitorear el nivel de satisfacción, ya que únicamente los clientes que han percibido los servicios obtenidos como por encima de sus expectativas son aquellos que conformarán el grupo de clientes leales y que estarán menos dispuestos a cambiar de firma.

Podemos mantener un cliente por mucho tiempo, pero de nada sirve si ese cliente no es rentable. Incluso cuando ese cliente es rentable, seguramente podría generar mayores ingresos. En principio, al cliente no le interesa si es rentable o no; es un problema nuestro. En busca de la optimización tenemos cuatro grandes líneas de acción: la venta cruzada, el manejo de precios, el manejo de costos y el despido de clientes. Salvo la última, las demás no son mutuamente excluyentes.

* **Venta cruzada:** es la primera línea de acción por varios motivos. Debe tenerse presente que el costo de vender un servicio adicional a un cliente existente representa una pequeña fracción del esfuerzo que implicaría vender a alguien con quien no existe un relacionamiento previo: se estima que resulta entre diez y veinte veces más sencillo vender a un cliente actual que a un no cliente.

La venta cruzada incrementa la retención de un cliente y el nivel de satisfacción. Cuantos más servicios utiliza un cliente, más valor recibe, más lo conoce la empresa y más importante

se vuelve para ésta. Todo esto conduce en general, a una mayor satisfacción del cliente, alimentándose así un círculo virtuoso.

* **Manejo de precios:** el concepto clave a tener presente aquí es que los resultados suelen ser más sensibles al precio que la demanda. Esta frase tiene dos componentes. Debe comprenderse la alta sensibilidad de la situación económica, financiera y patrimonial que muestra el balance por los precios que fija la empresa. Vg.: ¿Qué hubiera sucedido con el resultado neto si durante el año pasado hubiéramos cobrado un 1% más en todos nuestros servicios? ¿Y si hubiéramos cobrado un 1% menos? Asumamos por un momento que la demanda no hubiera variado, cuánto varía nuestro resultado por cada punto porcentual que movemos nuestros precios. Este ejercicio muestra el alto impacto de esta variable sobre los resultados y cómo requiere de mayor cuidado del que normalmente recibe.

* **Manejo de costos:** la tercera línea de acción para la rentabilización de los clientes tiene que ver con el manejo de los costos del producto y/o servicio. Esto lleva implícito el contar con un costeo por cliente que permita conocer los costos que cada cliente le insume a la firma. En este sentido el sistema de costos basado en actividades ABC constituye una herramienta relevante, porque permite estimar con efectividad el costo y la rentabilidad por cliente.

A partir de aquí habrá que explorarse si se les rentabilizará mediante el manejo de precios, la venta cruzada de servicios o mediante la reducción de los costos de atención. En la medida que las necesidades efectivas del cliente o su capacidad contributiva no permitan incrementar el lado del ingreso, habrá que atender los costos del servicio.

* **Despido de clientes:** en la medida que haya clientes no rentables y que no puedan ser rentabilizados, parece razonable el sugerir discontinuar la relación. Sin embargo, esto debe utilizarse como último recurso. Primero, debe recordarse que es más sencillo rentabilizar un cliente no rentable que lograr uno nuevo. Segundo, debe tenerse presente que esto tiene costos de imagen para la organización.

La clasificación previa favorece el diseño de estrategias comerciales cliente por cliente y segmento por segmento. En pocos años, la dinámica comercial ha experimentado cambios significativos entre los que se destacan las siguientes acciones concretas:

* **Captación por gemelos:** ¿Cuál es el perfil de cliente que una compañía debería captar? Por supuesto, los que sean parecidos a sus mejores clientes actuales. Es decir, aquellos que son actualmente más rentables (y lo han sido por cierto tiempo) o con semejanzas con aquellos en los que se evidencia mayor potencial en el mediano plazo. Para esto, la clave reside en el desarrollo de modelos de captación selectiva a partir de la identificación de gemelos. Un análisis de gemelos toma un conjunto de parámetros que permiten estudiar y comparar a nuestros potenciales con nuestros mejores clientes, asignando finalmente un índice de similitud.

Con estos resultados, estaremos en condiciones de determinar cuáles de nuestros clientes potenciales son realmente nuestros mejores candidatos y, por lo tanto, merecen la dedicación y el foco de la fuerza de ventas.

* **Retención por prevención de abandono:** Con frecuencia, existen fuertes desequilibrios entre los esfuerzos de captación y los de retención. Altos índices de abandono requieren

esfuerzos desmedidos y poco rentables en captación para compensar lo perdido. Así, una de las prioridades debe ser aumentar el grado de vinculación con nuestros clientes actuales, lo que deriva en una rentabilidad más estable y una menor tasa de abandono. Nuevamente, abordar este objetivo con el apoyo de un modelo predictivo puede hacer la diferencia.

El modelo debe considerar, al menos, cuatro cuestiones:

1. Descubrir los aspectos centrales de los patrones de comportamiento que manifiestan los clientes antes de abandonar.

2. Incorporar el concepto de "cliente inactivo" o "abandono teórico".

3. Categorizar y monitorear a los clientes en función de la probabilidad de abandonar que presentan a partir del estudio y la comparación con los patrones identificados.

4. Diseñar acciones específicas para estos grupos de clientes que apunten a reforzar el vínculo existente y extenderlo en el tiempo.

* **Gestión avanzada de precios:** resulta simple pensar en grupos de clientes con comportamientos similares sobre los que establecer propuestas de valor de servicios y productos diferenciados.

Sin embargo, el tema se torna algo más complejo cuando se incorpora la variable precio. ¿Tienen todos los clientes de perfil similar tienen la misma sensibilidad al precio? Desde luego, debería evitarse establecer políticas de precios muy agresivas o conservadoras, pensando que todos los clientes reaccionarán de igual manera, sin previamente conocer más acerca de su sensibilidad ante tales acciones.

La introducción de modelos analíticos para identificar la sensibilidad al precio de los clientes de la compañía favorece la definición de estrategias más rentables y más difíciles de imitar por los competidores. De este modo, podremos establecer estrategias de aumento de precios en los clientes menos sensibles y de estabilización (o incluso disminución) sobre los más sensibles y rentables.

Las clasificaciones sobre clientes son útiles para identificar a los mejores. Algunos aspectos a considerar en el cálculo de la rentabilidad lo conforman: la regularidad, el regateo, el nivel de compras, los bienes/servicios que requieren, la forma de pago, la cercanía geográfica, el servicio personalizado, etc.

III. Tablero de comando: la perspectiva del cliente

El Cuadro de Mando Relacional concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser las "Áreas Clave de Resultados" representadas por perspectivas que contribuyan a la creación del valor económico a largo plazo. Bajo este esquema, Kaplan y Norton han propuesto el análisis y la síntesis posterior de de al menos cuatro áreas o campos de la organización:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Capital Relacional
- Perspectiva de Capital Estructural
- Perspectiva de Capital Humano

1. Perspectiva Financiera

Su fin principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando. Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad, etc. En primer lugar, identificaremos los factores clave de gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para esta perspectiva financiera. A modo de ejemplo podemos seleccionar los siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Sostenibilidad

En segundo lugar debemos marcar los objetivos para cada uno de estos factores clave de gestión para lo que utilizamos indicadores que nos dicen el grado de alcance.

Ejemplo:

Factor Clave de Gestión: Crecimiento

* Objetivo: Crecimiento de ingresos o volumen de negocio

* Indicadores:

- % de crecimiento de las ventas por segmento
- % Incremento de la Cifra de Negocio

* Objetivo: Incrementar ingresos por clientes

* Indicadores:

- % de variación por 'Venta Cruzada'
- % de variación por acciones de 'Up-Selling'

* Objetivo: Crecimiento de nuevos clientes, segmentos de mercado, zonas geográficas (cuota de mercado)

* Indicadores:

- % Metros cuadrado por socios
- % Aumento cuota de cliente o segmento

* Objetivo: Aumento de la rentabilidad de los clientes

* Indicadores:

- % Rentabilidad por cliente
- Valor de Vida del Cliente (LTV)

2. Perspectiva del capital relacional

Las relaciones se están convirtiendo en el nuevo activo. El capital relacional conduce a la creación de valor para el mercado, pues las empresas líderes, construyen y trabajan este tipo de bien. A través de esta perspectiva trabajamos en la generación de valor para los públicos más importantes de la organización por medio de la gestión en las relaciones que mantengamos con ellos.

Los factores clave de gestión para la perspectiva del capital relacional son por ejemplo:

- Satisfacción de los Clientes
- Fidelización de Clientes
- Retención de Clientes
- Adquisición de Clientes

* Objetivo: Retención de Clientes
* Indicadores:
- % de deserción de clientes (Bajas / Total clientes)
- % de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)

* Objetivo: Fidelización de Clientes
* Indicadores:
- % Clientes que renuevan su abono
- Clientes que utilizan las instalaciones más de 100 días al año.

* Objetivo: Incrementar adquisición de clientes por referencias
* Indicadores:
- % de variación de clientes por referencias
- % Clientes captados por referencias / Clientes perdidos

* Objetivo: Aumentar la satisfacción del cliente
* Indicadores:
- Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas)
- Evolución de las quejas, reclamaciones...

En esta perspectiva, es clave y fundamental el diseñar una propuesta de valor diferenciada para alcanzar los objetivos relacionales. El valor diferencial lo podemos conseguir gracias a atributos únicos del producto o servicio, en base al nivel de relaciones y servicios que se ofrezcan o en base a la imagen o notoriedad de la marca. Sin duda el componente de servicio al cliente asume un papel cada vez más importante porque en la gran mayoría de empresas de hoy en día, es el servicio al cliente el que marca la diferencia competitiva.

Las empresas que incorporan un servicio excelente como elemento diferencial disfrutan de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, un mayor índice de fidelización de clientes y una mayor rentabilidad.

* Objetivo: Ser puntuales en nuestros servicios
* Indicadores diferenciadores:
- Tiempo medio de retraso en realización de servicios
- Tiempo medio de retraso en entrega de los productos

* Objetivo: Alargar horarios de apertura
* Indicadores diferenciadores:
- Tiempos de entrada / salida

* Objetivo: Optimizar tráfico de abonados por franjas horarias

* Indicadores diferenciadores:

- Nº de usuarios por franjas horarias

* Objetivo: Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de información sobre servicios

* Indicadores diferenciadores:

- Tiempo medio de respuesta en informar

- Quejas recibidas por demora en informar

* Objetivo: Acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes de gestión e incidencias de pagos

* Indicadores diferenciadores:

- Tiempo medio de respuesta

- Quejas recibidas por demora

* Objetivo: Acortar tiempo de respuesta desde que se detecta una necesidad hasta que se dispone del producto o servicio

* Indicadores diferenciadores:

- Tiempo medio necesario en rediseño de un producto

* Objetivo: Aumentar la calidad percibida por nuestros clientes

* Indicadores diferenciadores:

- Índices de calidad percibida por nuestros clientes (mediante encuestas)

- Índices de calidad percibida por los clientes de la Competencia

* Objetivo: Mejorar la calidad de nuestros servicios

* Indicadores diferenciadores:

- Número de reclamaciones de clientes

- % de reclamos recibidas entre servicios totales prestados

3. Perspectiva del capital estructural

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. Está relacionado estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos en que deben destacar con excelencia, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: Financiera y Capital Relacional.

La pregunta clave en esta perspectiva es: ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Siguiendo el procedimiento de las perspectivas anteriores, en primer lugar identificaremos los factores clave de gestión. Por ejemplo:

- Atención al cliente

- Mantenimiento / Limpieza

- Gestión de horarios
- Programa de Fidelización
- Identidad corporativa
- Gestión reserva instalaciones
- Prevención de riesgos y seguridad en instalaciones
- Marketing y Comunicaciones

* Objetivo: Mejorar el Servicio de Mantenimiento
* Indicadores

- Coste de mantenimiento
- Tiempos de respuesta en Servicio de Asistencia Técnica

* Objetivo: Optimización y Rentabilidad de la plataforma CRM
* Indicadores

- Nº incidencias y errores
- Ratios de Costes por productividad

* Objetivo: Mayor productividad y eficiencia comercial
* Indicadores

- Ventas por vendedor
- Ofertas presentadas por empleado
- Ventas cerradas por empleado
- Ofertas conseguidas / Ofertas presentadas

4. Perspectiva del capital humano

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

La perspectiva del capital humano, se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores (Financiera, Capital Relacional y Capital Estructural) identifican los puntos donde la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del capital humano, son los inductores que se necesitan para conseguir dicha excelencia.

Identificaremos en primer lugar los factores clave de gestión, o sea, los puntos críticos que

son realmente determinantes e importantes en el capital humano de la empresa.

A modo de ejemplo podemos seleccionar los siguientes:

- Formación
- Competencias
- Habilidades
- Experiencia
- Liderazgo
- Estructura del personal
- Satisfacción del personal
- Lealtad del personal

* Objetivo: Mejora de la actitud del personal
* Indicadores
- Ausentismo
- Accidentes

* Objetivo: Mejora de la satisfacción del empleado
* Indicadores
- Encuesta periódica

* Objetivo: Incremento en Formación
* Indicadores
- Gasto medio de formación por empleado
- Tiempo de formación por empleado (horas)
- % de empleados que participan en programas de formación y desarrollo
- Gasto por empleado en formación y desarrollo personal
- Número de cursos realizados por competencias
- Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación

* Objetivo: Aumento de la retención de empleados
* Indicadores
- Antigüedad media de los empleados
- Antigüedad media de empleados por puestos clave
- Número de bajas no deseadas a nivel empresa
- % de bajas no deseadas producidas en el periodo x
- % de rotación del personal

* Objetivo: Aumento de la productividad de los empleados
* Indicadores
- Ingresos por empleado

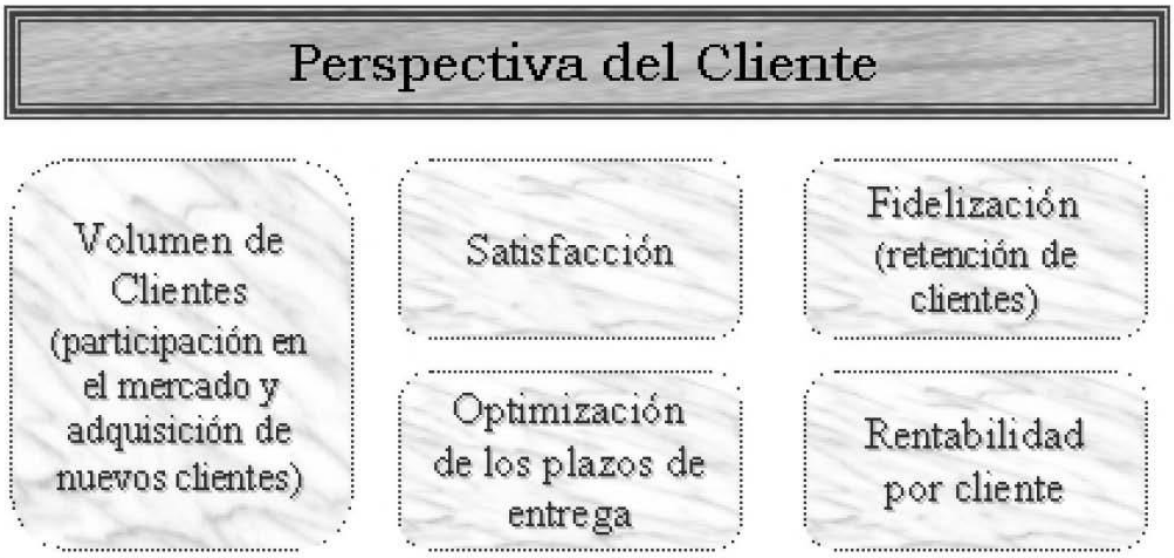
- Ingresos / Coste salarial
- Beneficio por empleado
- Producción obtenida por empleado
- Servicios prestados por empleado
- Clientes captados por empleado

* Objetivo: Incremento en la motivación de los empleados

* Indicadores

- Número de sugerencias realizadas por el personal
- Número de sugerencias puestas en práctica
- Índice de absentismo
- Índice de clima laboral
- Índice de motivación
- % de empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejoraba

Habiendo establecido algunos objetivos genéricos en el caso de la perspectiva de los clientes, que estamos analizando, vamos a proponer para cada uno de ellos posibles indicadores con los que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:



En relación a los posibles indicadores proponemos los siguientes:

Volumen de Clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	• %Crecimiento de la Cuota de mercado
	  ○ a nivel regional / comercial / zonal
	  ○ a nivel de segmento de mercado
	  ○ por tipo de clientela
	• %Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
	• %nuevos clientes / clientela total
	• %ingresos de clientes nuevos
	• %nuevos clientes vía acción promocional
	• %ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción	En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de **ENCUESTAS**, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc. Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: **Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto**. **PRECIO** • Benchmarking estratégico de precios • % descuentos ofertados • Evolución de los precios

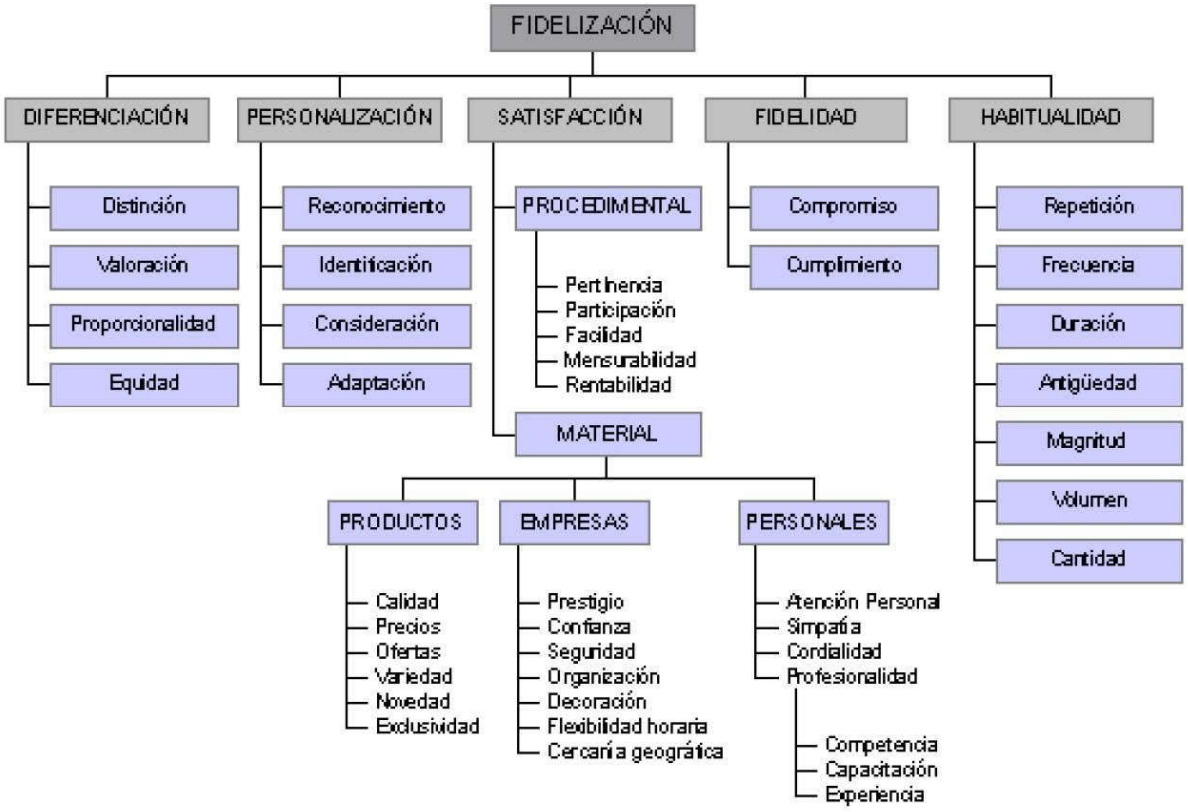
Satisfacción	**CALIDAD** • % Quejas de clientes • Nivel de garantía del servicio • % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos • Nivel de atención personalizada • % nivel de respuesta a las quejas • Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración • Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas • Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas Con respecto a la opción **TIEMPO**, la abordamos en el último de los objetivos que hemos considerado previamente (**optimización de los plazos de entrega**).

Fidelización (retención de clientes)	• % Lealtad del **cliente**:
	  ○ Recompra / Cambios en el volumen de actividad
	  ○ Intención de recompra o cambio de volumen
	  ○ Recomendaciones a otros clientes potenciales
	• % clientes que compran después de una subida considerable de precios
	• Índice de repetición de compra (Frecuencia)
	• Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad por cliente	Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un **sistema de costos ABC** que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse). • % Ingresos por pedidos • Desviaciones en precios • Análisis de márgenes brutos • Cálculo neto de pérdidas y ganancias • % de cantidades devueltas por segmento de clientes • Rentabilidad por cliente y canal de distribución • Nivel de costos por prestaciones de servicios asociados con el producto • Tiempo destinado a operaciones no cerradas • Promedios de valoración de operaciones comerciales • Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización de los plazos de entrega	• % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio • % puntualidad en entrega de productos • % de reparaciones efectuadas por unidad temporal • % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica • % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

Otros componentes interesantes de la fidelización, como fin estratégico puede observarse en el siguiente esquema:



El análisis de la rentabilidad por cliente merece un capítulo especial en la proyección económica, financiera y patrimonial de la empresa. El resultado final es evaluar sobre la creación de valor y en esto la perspectiva financiera es concluyente, pero lo que conforma el fundamento de esto es la capacidad comercial de la firma. Por eso, la rentabilidad por cliente se transforma en un indicador clave de para medir el éxito de la gestión comercial y para considerar la viabilidad de la organización.

Fuentes:

* Porter Michael, Estrategia Competitiva. México. CECSA Año1999.

* Kaplan Robert - Norton David, Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona 2000.

* Nils Goran Olve - Jan Roy - Magnus Wetter, Implantando y gestionando el cuadro de

mando integral, Gestión 2000. Barcelona 1999.

* Scali Jorge - Tapia Gustavo. Tablero de comandos para Pymes. Buenos Aires 2010.

* Philip Kotler. Dirección de Marketing. Prentice Hall. México. 2004.

* Ansoff - Declerk - Hayes. El planteamiento estratégico. México 1990.