

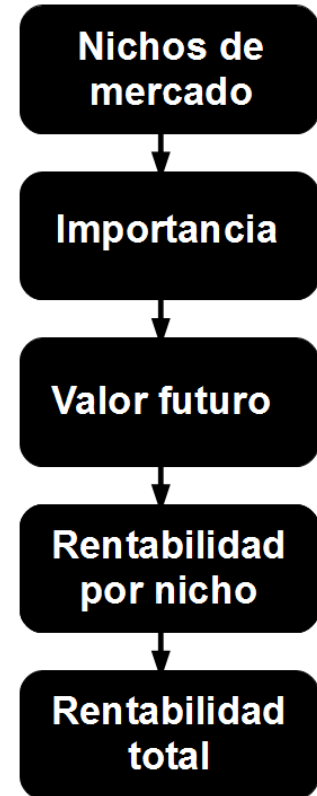
Módulo 6 –EJERCICIO 2- “Valoración de clientes por el Valor Global”

Tomamos una empresa ficticia a la que llamaremos Urki S.L. y que se dedica a venta de Software y Servicios de Consultoría de Calidad e implantación ISO9000.

Planteándose una gran expansión, Urki S.L. quiere adoptar una política de crecimiento para lo que se ha decidido realizar un estudio de rentabilidad de los clientes. En este ejemplo trataremos de las características de 2 nichos de mercado pero bien lo podríamos hacer con cada uno de nuestros clientes.

Los puntos a tratar son:

- 1.-Definición de aquellos a los que vamos a apuntar para hacer el estudio.
- 2.-El nivel de importancia de cada objetivo y lo que supone para nosotros tenerle como cliente.
- 3.-El valor que nos aportará cada cliente (o nicho).
- 4.-La rentabilidad económica de cada uno.
- 5.-La rentabilidad total teniendo en cuenta todos los factores.



1.- NICHOS DE MERCADO (O CLIENTES)

Hay empresas con similares características, necesidades o comportamientos que otras y es conveniente agruparlas en “segmentos o nichos” a efectos de toma de decisión relativa a las características específicas de cada nicho que puedan darnos indicios a efectos de rentabilidad.

Estos segmentos o nichos no son estáticos pues si apareciera un nuevo comportamiento los podríamos redefinir y, así, dar una respuesta más personalizada y positiva.

Para el ejemplo que estudiamos, Urki S.L. hace una primera segmentación de los clientes en 2 grupos según tengan o no Responsable de Calidad dentro de su empresa: Con Responsable (CR) y Sin responsable (SR).

2: IMPORTANCIA DE CADA NICHO

Nuestra base instalada de clientes es una fuente de contactos y de conocimiento que, bien utilizado, nos puede servir como base del crecimiento de nuestra empresa. Esta “referencia” nos viene de 2 sitios:

- a.- Influencia del Cliente: Bien para acceder a otras empresas del sector por referencia al trabajo realizado en ese cliente; o por acceso a otras empresas bajo la fama que nos da tener presencia en nuestro cliente. El caso es que cada cliente puede ser una fuente de crecimiento a su alrededor.

b.- Conocimiento del Cliente: Trabajar con un cliente nos aporta elementos de conocimiento tanto del funcionamiento específico de ese tipo de empresas como de otras del mismo sector o necesidad.

Estos conceptos son difíciles de medir pero las ventajas que nos dan deberían ser valoradas como si fuera un patrimonio de nuestra empresa. No es lo mismo ser empresa que imparte curso en Talleres Escudero S.L. que en IBM.

Para nuestro ejemplo, Urki S.L. considera que unas pocas empresas tipo CR son las que representan la mayoría de nuestros ingresos en ese sector y son las que nos dan la respetabilidad y llave para acceder por reconocimiento al resto de empresas de su sector, tanto por reconocimiento como por recomendación, pues son clientes reconocidos y los utilizamos como banco de pruebas respecto al resto. Urki S.L. lo valora de la siguiente forma:

	Cientes tipo CR – Impacto			
	1	2	3	4
Reconocimiento	0,8	0,7	0,6	0,5
Recomendación	1,1	1	0,9	0,8
Valor Bruto = suma (Factor actualización al 10%)	1,9	1,7	1,5	1,3
Valor Impacto = 5,12	1,72	1,40	1,12	0,88

Para actualizar cantidades a día de hoy, aplicaremos la fórmula del Valor Actual ($V / (1+i)^t$). Suponemos interés del 10%.

No se da aquí valor a las empresas tipo SR.

3: VALOR FUTURO DEL NICHOS

Este análisis trata a los clientes como patrimonio social de nuestra empresa. Se definen los costes de captar un cliente que representan una inversión que ayuda a producir ingresos más allá del periodo actual. Este valor refleja la probabilidad de los ingresos futuros esperados actualizados netos. Es el valor actual de los beneficios esperados durante nuestra relación futura con el cliente o segmento.

Se trata de algo aparentemente tan simple como estimar el valor que representa para la empresa la relación con un cliente, a lo largo de la vida de dicha relación. Se trata de una idea que siempre ha estado presente en el marketing tradicional, pero que cobra un gran protagonismo con el cambio de una visión basado en el producto a otra basado en el cliente.

En un momento en que las empresas empiezan a preocuparse menos por la cuota de mercado, y más por la cuota de cliente, las métricas de este tipo se demuestran indispensables no sólo para poder clasificar a los clientes, sino también para tareas tales como dimensionar campañas o revisar la propuesta de valor de los productos de la compañía.

Muchas empresas utilizan el valor futuro como un añadido a otros cálculos, para, así, calcular de una manera mucho más aproximada cual será el valor promedio de la relación del cliente promedio, multiplicarlo por el número de clientes que se espera captar, y ser capaz de calcular el dinero que nos podemos gastar en costes de captación, campañas de publicidad, iniciativas promocionales, etc.

Este análisis puede afectar la visión que una compañía tiene de un cliente o segmento con compras iniciales pequeñas pero con un gran potencial futuro, opuesto a aquellos que inicialmente pueden darnos gran facturación pero con potencial futuro pequeño o nulo.

Como bien sabemos, los ingresos que tenemos actualmente no significan que vamos a seguir teniéndolos en un futuro pero también sabemos que es más caro conseguir un nuevo cliente que mantener uno actual, luego a esa ventaja, a ese potencial de generar ingresos, le podríamos asignar un valor.

Este valor viene generado por nuestra experiencia con el cliente que hace que haya un crecimiento de la rentabilidad del cliente captado ya que:

a.- Disminuyen los costes de promoción, formación, penetración y esfuerzo e relaciones para mantenimiento de la cuenta ya que el cliente ya confía en nosotros.

b.- Dada nuestra presencia en el cliente, tenemos la oportunidad de trabajar más profundamente la cuenta con formatos de cross-selling (vender otros productos de nuestro portafolio) y up-selling (vender una solución o producto superior sustitutivo de los actuales).

Vamos a ver métodos para calcular el valor futuro:

En nuestro ejemplo, muy básico, Urki S.L. valora el patrimonio de relación a largo plazo con sus clientes/segmentos. Para ello, se estiman los beneficios netos esperados de cada segmento durante los próximos 4 años y un índice de retención (con base en 1) que considere si vamos a ir a mejor o peor (<1) con el nicho.

Multiplicaremos los beneficios esperados por el índice y actualizaremos cantidades.

Clientes tipo CR – Valor Futuro

	años			
	1	2	3	4
Margen Neto	10	10,5	11	11,5
Índice de Retención	1,1	1,1	1	0,9
Valor Bruto (Factor actualización al 10%)	11	11,55	11	10,35
Valor actual = 34,86	10	9,54	8,26	7,06

Clientes tipo SR – Valor Futuro

	Años			
	1	2	3	4
Margen Neto	11	11,5	11,5	11
Índice de Retención	0,9	0,8	0,65	0,5
Valor Bruto (Factor actualización al 10%)	9,9	9,2	7,47	5,5
Valor Neto actual= 25,96	9	7,60	5,61	3,75

4: RENTABILIDAD DE CADA NICHOS

Algunas empresas son rentables para nosotros y otras menos. Como mínimo, controlar los ingresos por cliente y el margen generado:

	CR	SR	Total
Software	6	3	9
Consultoría	18	11	29
Mantenimiento	1	5	6
Total Ingresos	25	19	44
Coste de Producto	3	1,5	4,5
Margen Bruto	22	17,5	39,5
Costes de operación	9	4	13
Margen Neto	13 (52%)	13,5 (71%)	28,5 (64%)

Cambios, por ejemplo, en precios y condiciones pueden modificar los índices de rentabilidad. Y también el plan salarial de recompensa a los comerciales por operación más rentable. Cada empresa debe decidir en cada línea de coste como incidir en cada segmento.

En nuestro ejemplo, vemos cómo los porcentajes de los costes de operación varían según el segmento, lo que provoca que las márgenes finales sean bien diferentes. Por ello, Urki S.L. analiza dichos costes por segmento para tener constancia de por donde se escapa la rentabilidad. Veamos los costes de operación:

	CR	SR	Total
Viajes	4,5	2,5	7
Entretenimiento clientes	2,5	1	3,5
Regalos y Otros	2	0,5	2,5
Total Costes operación	9	4	13

Vemos rápidamente que en empresas con Responsable de Calidad (CR) los gastos de operación aumentan significativamente, seguro que motivados por las relaciones personales tal vez equivocadas por los propios comerciales (esto habría que analizarlo profundamente, comentarlo con los comerciales y dar instrucciones y formación específica).

5: RENTABILIDAD GLOBAL DE LOS NICHOS

Ahora, para el cálculo de la rentabilidad total sumaremos la rentabilidad, el peso de la importancia y el valor futuro:

	CR	SR
Margen Neto	13	13,5
Margen Futuro	34,86	25,96
Impacto del Cliente	5,12	
TOTAL	52,98	38,01

Tras estudiar todas las posibilidades, vemos que los clientes tipo CR, a pesar de que, tenían menos rentabilidad que los del tipo SR, nos aseguran ingresos futuros tanto por su referencia como crecimiento con ellos en el futuro.

También, no debemos olvidarnos de que con los clientes tipo CR los gastos de operación son actualmente desproporcionados y objeto de máximo control.

Otras metas con los clientes tipo SR podrían ser:

- Analizar cómo conseguir que en los clientes tipo SR, a pesar de no tener un Responsable de Calidad, podamos acceder a otros ejecutivos para buscar su referencia con empresas de su sector. Y dar formación específica a los comerciales para que lo consigan (o, tal vez, una modificación del plan salarial a los comerciales).
- También, podríamos crear un nuevo producto que consistiera en ofertar los servicios de un Consultor Continuo de Responsable de Calidad para los del tipo SR que no lo tuvieran.
- Etc.