



LA GERENCIA DE RELACIONES CON EL CLIENTE

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

LOS TIPOS DE GERENCIA DE RELACIONES

La gerencia de relaciones con el cliente pretende maximizar el valor económico del mismo bajo el principio de que cada cliente tiene un valor “vitalicio”, sí se conserva y acrecienta la relación durante todo su ciclo de vida.

El valor vitalicio se calcula como las ganancias esperadas para cada cliente durante su vida, lo cual a su vez estará determinado por qué tanto posicionamiento y competitividad tenga la empresa y qué tanto sea capaz de llenar las necesidades y aspiraciones del cliente, con el fin de mantener su lealtad durante toda su vida económica.

Así, se afirma:

$$\text{Valor empresa} = \sum \text{clientes} \times \text{valor vitalicio para cada cliente}$$

Los clientes^[1] tienen necesidades y capacidades diferentes en las distintas etapas de su vida. Es claro entender que las necesidades de la población joven, son muy distintas a las de la población adulta y las de ésta frente a los de edad madura. Los clientes son diferentes por sus características: demográficas (tipo, condición y rasgos de la persona), sicográficas (cultura, conductas e inclinaciones) y socioeconómicas (situación económica y social). El éxito de la gerencia de relaciones es identificar con claridad las etapas de la vida del cliente y adaptar su oferta de productos y servicios y el tipo de relación, a medida que las circunstancias del cliente van cambiando^[2].

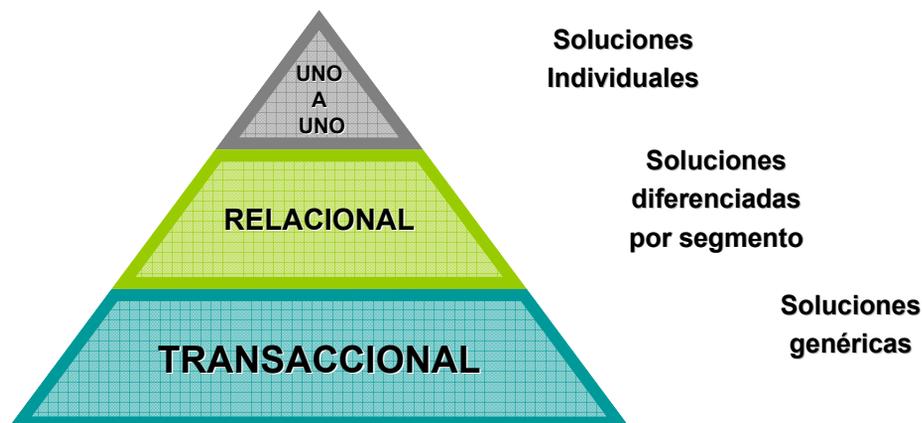
La gerencia de relaciones típicamente se caracteriza por una de tres categorías:

[1] En este documento nos referiremos a las personas naturales, pero, en igual forma, se pueden concebir reflexiones semejantes para las empresas.

[2] En algunos modelos de gerencia de relaciones avanzadas se llega inclusive a determinar patrones de conducta aún individuales y realizar ofertas personalizadas.



TIPOS DE GERENCIA DE RELACIONES^[3]



1. Gerencia transaccional o masiva: En este caso no se pretende establecer relaciones muy estrechas con el cliente, aunque sí permanentes; el objetivo es suministrarle lo básico, ya que se presenta, frecuentemente, una limitación en su capacidad de compra o consumo. El enfoque es más de ventas puras que de mercadeo integral de cliente. En este caso el ejecutivo de ventas es más vendedor que asesor y los canales que se emplean son de bajo costo.

2. Gerencia relacional: Se busca establecer una relación cercana y duradera con el cliente y ser capaces de llenar cada vez más sus aspiraciones y necesidades en el campo específico donde se le atiende. Normalmente se tienen gerentes o ejecutivos de cuenta especializados que son responsables de un grupo de clientes en forma habitual, convirtiéndose en aliados y asesores para sus clientes. Con todo, los productos que se suministran, no son específicos para un cliente en particular y suelen desarrollarse con características comunes para muchos clientes. En este caso, los canales que se emplean son de mayor valor agregado.

3. Gerencia privada: Cuando se trata de clientes con capacidad de compra o status diferente y superior, se busca una atención individual y altamente especializada, con la finalidad de preservar la relación, acrecentar su intensidad y garantizar su permanencia. Se trata normalmente de productos o servicios con características diferenciadas y, en algunos casos, llegan a adaptarse al pedido del propio cliente. La misión del ejecutivo de ventas es la de mantener una relación tan cercana con el cliente que le permita anticipar y llenar todas sus necesidades y aspiraciones. Los canales empleados son del más alto valor agregado y el servicio se presta, frecuentemente, en el domicilio del cliente.

Sí se identifican muy bien las características y necesidades del cliente, se debe adaptar el estilo y contenido de la atención que el cliente requiere y que la relación merece, en términos comerciales y económicos, de acuerdo con los productos disponibles. Lo que se busca es incrementar el “valor agregado” percibido y pagado por el cliente y mantener su lealtad y fidelidad.

^[3] La pirámide hace relación al tamaño del número de clientes susceptibles del respectivo tipo de relación.

Los cambios en las conductas de los mercados llevan cada vez más a utilizar las técnicas de gerencia de relaciones, con el empleo, además, de software especializados que permiten mantener la información histórica sobre las transacciones y características del cliente, sus demandas, inquietudes y reclamos, en bases de datos dinámicas, tales que permiten identificar, no solo la conducta pasada, sino también inferir sobre la conducta esperada futura.

LAS TAREAS DE LA GERENCIA DE RELACIONES

La administración de la gerencia de relaciones con el cliente debe concentrar su atención en los siguientes campos:

1. **Conocimiento del cliente:** Determinar las características, necesidades, expectativas, costumbres y preferencias.
2. **Segmentación de mercados:** Establecer grupos homogéneos de clientes para diferenciar los productos, las ventas, el servicio y la atención, con el fin de penetrar mejor cada mercado y hacer uso óptimo de la relación con cada tipo de cliente.
3. **Diseño de la oferta de valor para cada mercado:** De acuerdo con las necesidades y capacidades de cada tipo de cliente, se diseñarán los productos y servicios, los canales, los sistemas de promoción, los precios y los beneficios con los cuales se pretenden llenar las aspiraciones y necesidades de cada tipo de clientes.
4. **Interacción con los clientes:** Involucra la administración de canales, fuerza de ventas, comunicación, servicio y promoción para cada tipo de cliente.
5. **Organización alineada con las ventas:** ¿Cómo desarrollar las habilidades y capacidades de la organización para vincular, mantener, retener y acrecentar la relación con el cliente?
6. **Información del cliente y para el cliente:** Consiste en la administración de las bases de datos relacionadas con el cliente y en la preparación de la información requerida por el cliente.
7. **Servicios postventa para el cliente:** Realización de encuestas de satisfacción, administración de reclamos, problemas de servicio, inquietudes y sugerencias del cliente, información para el cliente, ofertas y promociones.
8. **Integración de la organización alrededor del cliente:** Los principios de la estrategia comercial y la gerencia relacional deben ser conocidos y compartidos con toda la organización, de tal manera que se piense en términos del cliente en todas los procesos operacionales y gerenciales de la organización.
9. **Rentabilidad de la relación con el cliente:** Ninguna relación de negocios tendrá futuro si no produce una adecuada rentabilidad y la percepción de valor para la empresa y su cliente, ambas partes deben ganar. El objetivo de medir la rentabilidad de cada cliente es, entonces, prioritario.
10. **Desarrollo de nuevos productos o servicios:** Los cuales pueden ser productos propios o en asociación con otras compañías para ofrecerle más valor al cliente.

Son muchos los cambios de conducta que se esperan en las personas hacia el futuro por razones: tecnológicas, migratorias, culturales, de moda, demográficas y socioeconómicas. Por ejemplo, miremos lo que está pasando con las familias y sus miembros: envejecimiento de la población, menos personas por hogar, menos parejas dispuestas a vivir bajo el mismo techo, solteros en aumento (los llamados singletones), hogares minicomponentes (un solo hijo o sin hijos), más parejas conviviendo fuera del matrimonio, más mujeres jefes de hogar y en el trabajo, entre muchos otros. ¿Cómo van a afectar estos cambios nuestra gerencia de relaciones?, es una pregunta que nos debemos hacer desde ahora.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co