

# Las unidades de costeo de las 6R del marketing<sup>1</sup>

*The costing units of the 6 Rs of Marketing*

JULIO MARCHIONE<sup>2</sup>

## Resumen

---

El avance de los cambios provocados por los comportamientos de los actores en la denominada «Nueva Economía» fue impactando en las decisiones y los modelos de comercialización. Estos cambios han sido recogidos por autores en un área fundamental en la administración de los negocios, como lo es el marketing. Ahora bien, la piedra angular del cambio en el desarrollo del denominado «marketing relacional» ha sido aceptar que todos los modelos de gestión comercial, sobre los que avanzaron los negocios, se han basado en los productos. En cambio, a partir del acortamiento de los ciclos de vida de aquellos y su existencia efímera en los mercados, la perspectiva comercial está reorientándose a construir y consolidar la relación con el cliente o el segmento en los que se los agrupa.

A partir de los pilares de esta nueva óptica, desarrollada por Pablo Fernández en su libro *Las 6R del Marketing: Seis estrategias probadas para rentabilizar su cartera de clientes*, es posible estructurar una plataforma de información de costos para facilitar la gestión comercial de los negocios con este nuevo enfoque.

El objetivo principal de esta ponencia es plantear las nuevas unidades de costeo que habrá que definir, para asignarle los costos de las acciones en cada una de ellas y permitir que el gestor de negocios tome decisiones sobre estos factores clave del modelo, considerándolo como una segunda capa complementaria del marketing basado en los productos.

**JEL:** M3, M10.

**Palabras clave:** marketing relacional, costos de marketing, 6R, Nueva Economía.

## Abstract

---

The advance of the changes caused by the behavior of the actors in the so-called “New Economy” has impacted on decisions and marketing models. These changes have been picked up by authors in a fundamental area of business administration, such as “Marketing”. Now, the key to the change in the development of the so-called “relational marketing” has been to accept that all business management models, on which business has advanced, have been based on products. While, from the shortening of life cycles and their ephemeral existence in the markets, the commercial perspective is reorienting itself to build and consolidate the relationship with the client or the segment to which it belongs.

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en el XL Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Gestión de costos: innovación y sustentabilidad. Categoría: Aportes a la disciplina. Mendoza, octubre de 2017.

<sup>2</sup> Universidad Argentina de la Empresa. Socio activo IAPUCo.

Based on the topics of this new perspective, developed by Pablo Fernández in his book *The 6 Rs of Marketing: Six proven strategies to monetize his client portfolio*, it is possible to structure a cost information platform to facilitate the commercial management of business with this new approach.

The main objective of this paper is to propose the new costing units that will have to be defined, to assign the costs of the actions in each of them and to allow the business manager to make decisions about these key factors of the model, considering it as a second complementary level of product-based marketing.

**JEL:** M3, M10.

**Key words:** Relational Marketing, Marketing Costs, 6R, New Economy.

## Introducción

El avance de los cambios provocados por los comportamientos de los actores en la denominada «Nueva Economía» fue impactando en las decisiones y los modelos de comercialización. Estos cambios han sido recogidos por autores en un área fundamental en la administración de los negocios, como lo es el marketing.

Ahora bien, los modelos para facilitar la gestión comercial de un negocio o conjunto de ellos vienen retroalimentándose de las evoluciones previas. Es así que el primer modelo de Jerome McCarthy de las «4 P» (producto, precio, plaza y promoción) ha mutado en su forma al modelo de las «10 P» del marketing digital, agregando a las anteriores «presentación», «prestigio», «público objetivo», «posicionamiento», «presupuesto» y «prospección»<sup>3</sup>.

Independientemente del juicio de valor que sea posible hacer sobre sus virtudes y defectos, en los ámbitos académicos de grado y posgrado del mundo, se han venido incorporando estas herramientas en los contenidos de los programas de estudio y se analiza el impacto de su evolución en los entornos de negocios. De todos modos, ya se ha tratado en congresos del IAPUCo el alcance de los cambios que estos modelos requieren a la información de costos para la gestión<sup>4</sup>.

Ahora bien, la piedra angular del cambio en el desarrollo del denominado «marketing relacional» ha sido aceptar que todos los modelos de gestión comercial, sobre los que avanzaron los negocios, se han basado en los productos. En cambio, a partir del acortamiento de los ciclos de vida de aquellos y su existencia efímera en los mercados, la perspectiva comercial está reorientándose a construir y consolidar la relación con el cliente o el segmento en los que se los agrupa<sup>5</sup>.

A partir de los pilares de esta nueva óptica, desarrollada por Pablo Fernández en su libro *Las 6R del Marketing: Seis estrategias probadas para rentabilizar su cartera de clientes*<sup>6</sup>, es

<sup>3</sup> Desarrollado con mayor profundidad por Alvaro Abril en [www.alvaroabril.com](http://www.alvaroabril.com)

<sup>4</sup> XXXIV Congreso de Costos del IAPUCo, Bahía Blanca, 2011.

<sup>5</sup> El nuevo concepto opera sobre el presupuesto que los clientes tienen a disposición de su relación con los productos circunstanciales de un negocio. Más allá de un producto en particular, el objetivo es sostener esa disposición en el tiempo.

<sup>6</sup> Editado por primera vez en abril de 2016 por Editorial Norma (Bogotá, Colombia).

posible estructurar una plataforma de información de costos para facilitar la gestión comercial de los negocios con este nuevo enfoque.

El objetivo principal de esta ponencia es plantear las nuevas unidades de costeo que habrá que definir, para asignarle los costos de los procesos a cada una de ellas y permitir que el gestor de negocios tome decisiones sobre estos factores claves del modelo con el que estructuró su empresa.

Es fundamental comprender que las empresas piensan y activan sus modelos de negocios, ya no sobre la base de sus productos y servicios, sino a partir de las vías con las que se relacionan con sus clientes y segmentos. Los costos comerciales no pueden seguir siendo analizados a partir de su impacto en el costo unitario de los productos, ni tampoco en el costo de los canales de distribución o los relacionados con las sucesivas etapas de los procesos.

Quienes gestionan decisiones comerciales lo harán a partir del modelo de las 6R y la información sobre estos costos funcionales deberá contemplar estos cambios en las unidades de costeo. Este será el desafío de las próximas páginas.

## **1. ¿Qué significa el modelo de las 6R?**

El concepto de las 6R fue desarrollado por el profesor Pablo Fernández y ha tenido difusión en el último año, tanto en los ámbitos académicos como en los espacios de capacitación empresarial<sup>7</sup>.

Este modelo está basado en el cambio de perspectiva en la gestión comercial, abandonando la perspectiva centrada en los productos (facturación por línea de productos, unidades vendidas, participación de mercado, contribución marginal por producto, ventas por canal, costos directos por producto, etc.) y avanzando hacia una perspectiva centrada en las relaciones con los clientes (retención de clientes, valor temporal de los clientes, participación en los consumos del cliente, cantidad de productos por cliente, rentabilidad por cliente, clientes activos, etc.).

De tal manera, la estructura del modelo de las 6R recoge los avances que se han venido evidenciando en materia del marketing relacional y su esquema es el siguiente:

---

<sup>7</sup> El profesor Pablo Fernández ha desarrollado el modelo de las 6 R en línea con la metodología GRE para gestión de la experiencia de los clientes y el modelo QSP para estrategia de ventas.



Si bien es un modelo que puede ser aplicado en empresas con actividades diferentes, ya sea un modelo de relaciones B2C (directo al mercado de consumo) o B2B (indirecto al consumidor final), se han evidenciado mejores resultados en los siguientes contextos:

- Empresas con clientes identificados, más allá de que los negocios con clientes anónimos (por ejemplo, restaurantes) requieren un proceso de segmentación e individualización anterior.
- Empresas con una amplia gama de productos, ya que en las empresas mono-productoras son menos evidentes las oportunidades de ampliar las relaciones con los clientes.
- Empresas con grandes bases de clientes, ya que es natural para las empresas con una reducida base el desarrollo de una relación directa con ellos.
- Empresas con amplios volúmenes de venta que permitan generar una relación costo-beneficio en las acciones de incremento en las relaciones con los clientes.

La aplicación práctica de este modelo requiere la definición clara y concreta respecto de cuál es la pretensión en la RELACIÓN con los clientes, para luego avanzar con las siguientes:

- Asegurar la RETENCIÓN de los clientes como forma de sostener el flujo de ingresos que representan.
- Incrementar los ingresos de esas relaciones mediante SU RENTABILIZACIÓN.
- Reducir los costos de captación de nuevos clientes aprovechando el poder de la REFERENCIACIÓN.
- Evitar que un cliente abandone la empresa por una mala experiencia específica, a partir de un sistema de RECUPERACIÓN.

- Aprovechar el potencial de los clientes inactivos mediante su REACTIVACIÓN.

A medida que se avanza en la aplicación de este modelo, es posible identificar la necesidad de información requerida para que el gestor de negocios pueda tomar decisiones en cada una de las «R».

Es aquí donde resulta necesario concentrarse en cómo necesita conocer los costos comerciales el decisor de negocios, de qué manera clasificarlos, cómo agruparlos, sobre la base de qué unidad de costeo asignarlos y cuál es el formato para exponerlos.

Este es el objetivo que se alcanzará a partir de la profundización en los siguientes apartados, transitando por cada una de las 6R del modelo e identificando las unidades de costeo para asignar los costos comerciales.

Con la finalidad de ordenar el análisis, para cada una de las R del modelo, se desarrollarán los conceptos que sustentan la perspectiva del nuevo modelo, para luego analizar la información de costos que requieren y, por último, proponer la forma de resolverlo desde la disciplina costos y gestión.

## 2. ¿Cómo manejar la RELACIÓN con la cartera de clientes?

El centro neurálgico del modelo de las 6R es la RELACIÓN con los clientes, pero dejando de lado la generalización conceptual de este factor clave del marketing relacional, para profundizar en los aspectos fundamentales de esta perspectiva.

Naturalmente, las empresas entablan la denominada «relación espontánea» con un ciclo que tradicionalmente se representa con una forma de «ballena» en un cuadro que relacione las variables ingresos y tiempo. El objetivo desde la gestión comercial es generar una «relación gestionada» con el cliente, superando en tiempo e ingresos a la espontánea<sup>8</sup>.

Las etapas de esta relación (tanto la espontánea como la gestionada) se repiten secuencialmente, transitando por la captación, la profundización, la retención, la rentabilización y la finalización.

El manejo de la relación debería ampliarse por tres factores orientados al aumento de los ingresos generados por cada cliente:

- Reducción del costo de captación de nuevos clientes.
- Aumento de la cantidad de productos que cada uno de los clientes compra a la empresa, así como la intensidad de su uso.
- Logro de mayor permanencia de los clientes en la extensión temporal de la relación.

---

8 Fernández, P. (2016). *Las 6 R del Marketing*. Bogotá: Norma, p. 47.

Normalmente, estas variables se exponen en la denominada LTV<sup>9</sup> para medir el «valor vitalicio de los clientes». Es la resultante del producto entre los ingresos anuales por cliente y la duración promedio de la relación. Pero no son las únicas dos variables que afectan a esta relación.

Las tres dimensiones con las que se puede representar más claramente el «volumen de negocios» de esta relación son las siguientes:

- *Duración*: Durante cuánto tiempo los clientes siguen comprando a la empresa.
- *Amplitud*: Se refiere a la variedad de productos que el cliente compra.
- *Profundidad*: Representa la cantidad comprada de cada producto.

Ahora bien, este enfoque pretende ubicar a los productos/servicios como un medio y no como un fin en sí mismos. Esto requiere identificar cuáles son los productos que permiten potenciar las cinco etapas de la relación con el cliente ya mencionadas. Seguramente, en negocios con cierta amplitud de gama de productos/servicios, es posible identificar aquellos que pueden lograr ampliar las tres dimensiones, generando un efecto inercial en la etapa siguiente. Estos productos pueden ser algunos existentes, otros nuevos e incluir algunos productos de terceros.

De todos modos, el objetivo comercial es generar una secuencia lógica en los senderos de la relación con los clientes, soportada en la combinación de productos planteada. Esta relación no puede estar soportada solo en contactos, sino que requiere una comunicación sostenible en el tiempo y en el valor propuesto.

Es por ello que se debe trabajar en los componentes de toda relación con el cliente:

- Mantener un banco de memoria con la información relevante para el manejo de la relación, definiendo cuándo capturarla y cómo disponer de ella en las futuras interacciones con el cliente.
- Definir objetivos diferentes para cada cliente o segmento de clientes (aumentar la amplitud, incrementar la cercanía con la marca, mayor permanencia en el tiempo, la generación de referidos, etc.).
- Establecer contenidos coherentes y consistentes en la comunicación con los clientes, dándole relevancia al mensaje por sobre los 1000 a 2000 avisos publicitarios por día a los que se exponen nuestros clientes.
- Potenciar los canales de interacción con los clientes, orientados a la micro-segmentación que alcanzan los dispositivos digitales a los que se exponen los clientes durante el día.
- Controlar la calidad del sendero de relaciones real respecto del diseñado, para detectar y corregir los desvíos en las tres dimensiones (amplitud, duración y profundidad).

---

<sup>9</sup> Es el acrónimo de *Life Time Value*.

- Evaluar la evolución de la relación con el cliente, a partir de un diseño básico que contemple la dinámica de toda relación humana, probando nuevos estímulos en un proceso que exige gradualismo.

De todos modos, esta descripción de la primera de las 6R del modelo requiere de un análisis de la información de costos necesaria para gestionarla, como así también de las posibilidades que las empresas tienen para identificarlos, agruparlos y asignarlos a las unidades de costeo redefinidas. Este es el objetivo del siguiente punto.

## **2.a. La información de costos requerida para la gestión de la RELACIÓN con los clientes**

El primer aspecto a definir es si, más allá de lo atractivo que puede resultar contar con costos asignados por cada cliente individual, es posible hacerlo en función de la relación costo-beneficio. Aquí es donde surgen las características del modelo de negocios, como un diferencial orientador de los pasos que se darán en los términos de la información requerida para tomar decisiones en torno a la RELACIÓN con los clientes.

En este sentido, el agrupamiento de los clientes en segmentos, permitirá la distribución y asignación de los costos de gestionar la relación con cada uno de ellos, planteando una apertura más equilibrada en todo sistema de flujo de datos.

Es importante comenzar con la determinación de los costos vinculados a cada etapa del ciclo de relación con el segmento de clientes, separando los vinculados a:

- Costos de adquisición de nuevos clientes por segmento (costo de mano de obra para el diseño e implantación de las campañas de comunicación, costos de los materiales, costos de los canales de comunicación)<sup>10</sup>.
- Costos para lograr el incremento de la intensidad de uso de los productos y servicios por el segmento (costos de diseño de las piezas de comunicación, costos del canal utilizado, costos de inmovilización de los productos ofrecidos).
- Costos de retención del segmento de clientes (costos de promociones dedicadas por segmento, costos financieros por descuentos en los precios).
- Costos de rentabilización de los segmentos de clientes (relación entre el valor agregado propuesto y los costos diferenciales de la propuesta).
- Costos de finalización de la relación con el segmento, tanto sea para revertir la decisión de abandono, como para mantener algún vínculo latente o para que salga de la relación con la grandeza necesaria para que lo recuerde si decide volver<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Un ejemplo claro es el diseño de un inserto de comunicación para incluir en el diario en papel en la distribución del fin de semana. No solo se tratará de los costos de diseño, impresión y corte de la pieza, sino también los costos del canal de venta de los periódicos.

<sup>11</sup> El mejor ejemplo lo desarrolló Netflix al eliminar los requisitos de baja de la plataforma por los clientes, resignando no solo un ingreso, sino también reduciendo los costos de administración del proceso adminis-

Teniendo en cuenta la importancia de disponer de una plataforma de productos/servicios, lo suficientemente amplia para utilizarla en la generación de un mayor volumen de negocios, es probable que la empresa necesite conocer los costos de administración de los productos en cartera.

En las acciones de captación, es usual que se utilicen productos de bajo costo para la empresa, pero que impacten en la percepción del cliente (por ejemplo, las tarjetas de crédito sin costo que ofrecen las entidades bancarias para promover la apertura de cuentas corrientes). El conocimiento de los costos directos de los productos orientados a la captación de los clientes es un elemento importante para la decisión de impulsar o no este proceso.

Adicionalmente, para la profundización de la relación con el cliente o grupo de clientes, es clave para las empresas contar con paquetes de productos, tanto propios como de terceros. Es cierto que es clave contar con el costo de los paquetes, ya que forman parte de la decisión de inmovilizarlos como cartera o articularlos al momento de ofrecerlos (costos financieros de cartera, costos de almacenamiento, costos de armado, costos de contratación a terceros, etc.).

Finalmente, un elemento clave para gestionar los componentes de la relación con los clientes es contar con una plataforma de información que contemple la mayor cantidad de variables posibles sobre la que se pueda decidir. En este sentido, es necesario contar con los costos de captura, clasificación, accesibilidad y descarte de la información y los que resultan imprescindibles para la administración de una base de datos<sup>12</sup>.

Está claro —hasta este punto— que las unidades de costeo para asignar las naturalezas de los costos del área comercial contemplan los paquetes de productos y los productos de bajo costo, pero como un medio y no como un fin. La aplicación de los costos se enfoca a las acciones de un único impacto y las de impacto permanente, activando los sensores de cada una de las cinco etapas del ciclo de la relación con los clientes. La unidad de costeo migra a un esquema dedicado, lo cual impacta en la parametrización de cualquier sistema de costeo que descansa sobre unidades de apropiación y costeo uniformes y estables en el tiempo. No ocurre lo mismo en este caso, donde la unidad de costeo es dinámica, volátil, temporal y ajustada a un pedido en particular.

Habiendo ya transitado por la primera de las R del modelo y, admitiendo la importancia neurálgica que tiene, se avanzará en los restantes elementos con el mismo enfoque.

---

trativo de baja y optimizando la gestión de la plataforma de información de los clientes para un potencial reingreso.

<sup>12</sup> Los avances en este sentido han dirigido la atención de las empresas a especialistas en esta materia, como es el caso de Google como oferente de gestión de bases de datos para acciones de marketing enfocadas, incorporando una multiplicidad de variables a medida de los requerimientos de quienes lo contratan.

### 3. ¿Cómo incrementar la RETENCIÓN de los clientes en el tiempo?

El principal impulsor de la RETENCIÓN de los clientes se basa en la demostración del profesor Frederick Reichheld de la Universidad de Harvard<sup>13</sup>, que expone que mejoras de apenas un 5 % en la capacidad de retención de clientes de una empresa pueden generar incrementos dramáticos en los resultados, entre un 25 % y un 100 % según el sector. Esto se denomina el «efecto lealtad».

Este factor se potencia y jerarquiza si se dispone de la información sobre el costo del abandono de los clientes, seguramente, muy superior al costo de las acciones de retención de los mismos. El costo del abandono surge normalmente de la siguiente ecuación:

$$\text{COSTO ABANDONO} = \text{Permanencia promedio} \times \text{Ingreso anual cliente} \times \text{Cantidad de clientes perdidos}$$

Las acciones de retención de los clientes buscan la permanencia de estos hasta lograr construir su lealtad, para incrementar las dimensiones de la relación. Existen cuatro niveles de permanencia de un cliente en un negocio: 1) abandono total; 2) abandono parcial; 3) permanencia; y 4) profundización de la lealtad. En estos cuatro estadios hay oportunidad para realizar acciones de retención. El dilema es cuáles serán las de mayor impacto en los diferentes segmentos de clientes.

De todos modos, las acciones de retención de los clientes dependen de eliminar los factores de expulsión en primer lugar, y de generar elementos de atracción en segundo lugar.

Normalmente, los factores de expulsión están relacionados con los siguientes determinantes:

- Determinantes del abandono: la competencia.
- Determinantes de la insatisfacción: el producto y el precio.
- Determinantes de la experiencia: los elementos funcionales.
- Determinantes de la interacción: las aptitudes y capacidades.

Pero, estadísticamente, se ha comprobado que estos factores determinantes solo justifican un tercio de las causas. Esto obliga a identificar cuáles son los factores más relevantes que promueven el abandono por parte de un cliente:

- Determinantes del abandono: la insatisfacción del cliente.
- Determinantes de la insatisfacción: la experiencia del cliente.
- Determinantes de la experiencia: la interacción personal.
- Determinantes de la interacción: las actitudes.

<sup>13</sup> Reichheld, F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. Harvard Business School Press, 1996.

La ley de los dos tercios indica, en conclusión, que los problemas derivados de las actitudes explican la mayoría de los problemas de interacción con los clientes; estos son los causantes del 66 % de los problemas que provocan una mala experiencia del cliente.

Así como existen acciones para minimizar los factores de expulsión (que generan su impacto en costos), se plantean otras para generar factores de atracción, que se agrupan en las operaciones de fidelización.

Las acciones de fidelización pueden agruparse en siete tipos que llevan adelante las empresas, generando —cada una de ellas— costos asociados de diferente magnitud:

- *Acciones utilitarias.* La forma de mantener a un cliente es otorgándole premios por permanecer. Los sistemas de puntos son los que habitualmente se utilizan en estas acciones, aun cuando generen el efecto de fidelidad múltiple, al superponerse con programas de descuentos diseñados por los medios de pago.
- *Acciones basadas en modelos predictivos.* El registro de las situaciones de «no-compra» generan alertas que permiten enfocar las acciones de fidelización. En la actualidad, estos modelos predictivos se basan en técnicas de minería de datos o «data mining».
- *Acciones de satisfacción.* El concepto detrás de esta técnica se basa en maximizar la percepción del cliente, superando sus expectativas, llevando la satisfacción hasta su nivel óptimo, más allá del cual no tendrá retornos positivos<sup>14</sup>.
- *Acciones basadas en la amplitud de la relación.* La clave de estos movimientos está en aumentar la cantidad de productos/servicios que se mantienen con los clientes. La permanencia del cliente aumenta en tanto se amplíe esta dimensión<sup>15</sup>.
- *Acciones de relacionamiento.* En la Nueva Economía, las empresas están abandonando los mecanismos utilitarios basados en premios y puntos, para volcarse a segmentar contenidos en función de los intereses y problemáticas de los grupos de clientes. Significa generarle contenidos desde los intereses del cliente y no hablarles con el foco en las aptitudes de la empresa<sup>16</sup>.
- *Acciones de adhesión.* Estas acciones promueven lograr un vínculo emocional ligado a la pasión humana. Desde el fanatismo a una marca (Apple, Virgin Airlines, Starbucks, Mont Blanc), pasando por las ideologías (cooperativas, compañías «eco-friendly» que hacen «comercio justo»), hasta llegar a los grupos de afinidad (colegios, grupos religiosos, bancos, hospitales).

<sup>14</sup> En empresas prestadoras de servicios de eventos sociales, es habitual que intenten sorprender a los clientes con el denominado «shock» de servicio, que los sorprenda, yendo más allá de lo que se ofrece en el estándar del mercado.

<sup>15</sup> Está demostrado que, en el negocio bancario, el 50 % de los clientes monoproducto abandonan su banco en el primer año de relación, mientras que solo un 0,5 % de los clientes con cinco productos lo hace.

<sup>16</sup> Normalmente, incluyen contenidos relevantes al interés de los clientes, contenidos afectivos (love bombs) y los beneficios no materiales (p.ej. generar un espacio de contacto con un artista en un concierto)

- *Acciones comunitarias.* Las empresas buscan crear una comunidad entre sus usuarios con el núcleo en una marca o un producto, generando una red de vínculos para consolidar el segmento de negocios. Los casos más emblemáticos son los de Harley Davidson y la marca de software GeneXus para desarrolladores de sistemas.

### **3.a. La información de costos requerida para la gestión de la RETENCIÓN de los clientes**

Así como fue desarrollado en la primera R del modelo, en este punto se profundizarán las variables a considerar al momento de producir información de costos para generar factores de atracción y minimizar los factores de expulsión de los clientes.

En todos los casos, es importante recordar que todo costo vinculado a estas acciones tiene siempre un espejo contra el cual compararse, que es el costo de abandono de los clientes.

Al estudiar los factores de expulsión, surge un común denominador: la relación personal con el cliente. Y en este elemento es donde se encuentra la mayor cantidad de los problemas que las empresas tienen con sus canales de comercialización, cuando no son directos. Además se trata de un factor que forma parte del corazón del negocio, cuando se trata de empresas prestadoras de servicios.

En general, los costos vinculados a esta R del modelo están relacionados con el entrenamiento en habilidades denominadas «blandas» que configuren el mapa actitudinal de quien sea la cara de la empresa ante el cliente o grupo de ellos. No hay que olvidar que constituyen el 66 % de los problemas de interacción personal con el cliente, y esta el 66 % de la experiencia del cliente con tan solo un tercio de la incidencia por el producto y el precio.

Claramente, no es necesario contar con una distribución de los costos de capacitación y entrenamiento entre las unidades de producto/servicio. Las decisiones transitan por la constante comparación respecto del costo del abandono, conceptualizado como costo de oportunidad.

Ahora bien, las acciones de fidelización requieren —normalmente— una continuidad en su ejecución y el control posterior de su efectividad. En general, los costos de estas acciones se miden por períodos mensuales, más allá del efecto puntual de una acción concreta de los lanzamientos y sus refuerzos periódicos.

En los términos de la comparación con el costo de abandono, se dificulta si no se lleva este a la cantidad de clientes que se pierden mensualmente. De todos modos, los costos de las acciones pueden identificarse de la siguiente manera:

- El costo de los programas de premios y puntos requiere normalmente acuerdos con otras empresas dentro de un esquema de canje. El costo para la empresa está representado por los productos y servicios, que entran en los acuerdos de canjes.
- Los costos de campañas promocionales tienen que distribuirse entre los meses, donde se estima que se logra revertir las situaciones de «no-compra» por los clientes.
- Los costos de mantenimiento y desarrollo de una amplia gama de productos, así como contenidos segmentados, generalmente, se asignan por cada campaña o programa, para el cual, se definen plazos de manera discrecional.
- Los costos asociados con la imagen institucional, como así también la identidad de la marca corporativa, se aprueban e instrumentan dentro del marco de las inversiones en las empresas. Con lo cual, el efecto en términos de costos, pasa por la amortización de la inversión de manera periódica<sup>17</sup>.

Es importante recordar, que todo el análisis toma como referencia el costo por abandono. Este indicador requiere el cómputo recurrente de la cantidad de clientes perdidos por mes y el valor vitalicio de los clientes. De lo contrario, no resulta de utilidad contar con la información de los costos de las acciones orientadas a la **RETENCIÓN** del cliente.

#### 4. ¿Cómo aumentar la **RENTABILIDAD** de la cartera de clientes?

En este punto es donde se encuentra uno de los mayores problemas que afectan a la medición de la rentabilidad de los negocios. La métrica que se utilice condicionará la detección de las causas de la rentabilidad. La solución deviene de actuar sobre estas causas. Y la rentabilidad medida por cliente o grupo de ellos, revela —en muchos casos— el desequilibrio en los costos aplicados a cada uno de ellos. Es más, en algunos casos, hasta se plantea si se justifica generar acciones de retención, cuando ese segmento de clientes no es rentable en el momento considerado, ni tampoco lo es potencialmente<sup>18</sup>.

Las acciones para rentabilizar los clientes se desagregan en:

- *Incremento de las dimensiones de la relación con los clientes.* Como ya se ha mencionado, las tres dimensiones son la «duración», la «amplitud» y la «profundidad». Esto implica que es más rentable vender más a un cliente que lograr esa misma venta en nuevos clientes. La venta cruzada es una herramienta básica para trabajar en la amplitud de la relación, que demanda disponer de una gama de productos atractiva y desarrollada en su variedad. Esta variedad requiere profundizar en el diseño de

<sup>17</sup> Las empresas que desarrollan programas de «responsabilidad social empresarial» y de «valor compartido», normalmente, amortizan la inversión de las sucesivas etapas como una perpetuidad para asignar a cada uno de los meses.

<sup>18</sup> Según un informe del año 2014 (representativo del sector) del First Manhattan Bank en EE. UU., el 20 % de sus clientes son rentables, el 60 % son potencialmente rentables y el 20 % restante no lo son.

los productos (propios y de terceros) y las ofertas, gestionar en el punto de venta y accionar las herramientas de marketing directo<sup>19</sup>.

- *Manejo de los precios.* Si bien depende del contexto macroeconómico y de aspectos culturales y sociales, en general, se observa que los clientes no prestan total atención a los precios en el momento de la compra, no buscan sistemáticamente alternativas de precios y estos no son un elemento determinante en la decisión de compra. Adicionalmente, se verifica que —en muchos casos— las alternativas disponibles no son comparables y las diferencias en los precios no son totalmente comprensibles.
- *Manejo de los costos de atención.* Es una acción clave para la gestión de la rentabilidad por segmento de clientes. Especialmente, cuando —estadísticamente— la rentabilidad del negocio está altamente concentrada en el 10 % más rentable de los clientes. Aquí es donde se concentrará la profundización, en el próximo punto, sobre la información de costos necesaria para gestionar la atención de los clientes.
- *Despido de clientes.* En toda cartera de clientes existen segmentos no rentables; es necesario comprender que están siendo subsidiados por los que efectivamente lo son<sup>20</sup>. Uno de los primeros pasos es detectar los clientes o segmentos no rentables, para luego ampliar las dimensiones de la relación, buscar una estructura de precios que equilibre la ecuación. Si esto no es posible, el paso siguiente es la disminución de los costos de atención hasta el límite de la afectación de la calidad. En el caso de haber superado todas estas instancias sin solucionar el problema, el desafío final es desvincularlos, cuidando la personalización, apoyándolos en la transición y posibilitándoles el reingreso cuando las condiciones cambien.

Optimizar la rentabilidad por segmentos de clientes exige cambiar el criterio en la definición de la unidad de costeo de los costos comerciales. Claramente, implica salir de la unidad de producto o servicio, para gestionar y decidir sobre el margen que genera el segmento de clientes o los clientes corporativos individualizados en los negocios B2B.

De todas maneras, en el próximo punto, se abordará la problemática que esta óptica genera en la acumulación y apropiación de los costos de atención a los clientes, una de las cuatro acciones requeridas para rentabilizarlos.

---

<sup>19</sup> Una cadena de comidas rápidas incrementó un 30 % la facturación actuando en el punto de venta de manera sistemática y repetitiva con la pregunta «¿Quiere agrandar su combo?». Por su parte, una cadena de venta de empanadas logró un 23 % de incremento incorporando la pregunta respecto de productos de terceros (gaseosa o cerveza para acompañar el pedido).

<sup>20</sup> Se considera que se necesita cerca del 70 % de los clientes para recuperar las pérdidas que genera el 10 % menos rentable.

#### **4.a. La información de costos requerida para la gestión de la RENTABILIZACIÓN de los clientes**

La determinación y asignación de los costos de atención a los clientes requiere hacer una primera segregación entre los costos transaccionales y los costos colaterales de la relación. Por ejemplo, si un banco decide que un segmento no rentable de clientes deje de operar por el cajero humano de la sucursal, seguramente será porque el costo de las transacciones por el cajero automático es menor. El problema es si ese segmento comienza a multiplicar el número de transacciones en forma automática, encareciendo aún más el costo de atención por el efecto cantidad de operaciones. Este es el costo colateral de la relación.

La atención de los clientes tiene un origen e identificación clara, ya que la propia operación exige la definición de las acciones necesarias para que la fuerza de ventas se relacione con él. Por ejemplo, se programa y controla la cantidad de visitas en el mes, la cantidad de llamados, o la cantidad de acciones promocionales.

Lo ideal es agrupar los clientes (o segmentos) separados en deciles, en cuatro categorías. Los clientes tipo A serán los de mayor rentabilidad (normalmente el 10 %), los clientes tipo B serán los que se encuentran en los deciles 8 y 9 (normalmente el 20 %) que siguen siendo rentables. Los clientes tipo C serán los que están entre los deciles 2 y 7 (60 % del total y que están en equilibrio), para luego arribar a los clientes tipo D donde se agrupan los que pertenecen al primer decil con rentabilidad negativa. Este agrupamiento en cuatro tipos exige que la empresa tenga que asignar los costos de atención a los clientes en cada uno de los 10 deciles, para luego caracterizarlos según el tipo.

Esta asignación de costos por decil es recomendable realizarla sobre la base de una serie de inductores por actividades, con la finalidad de reflejar en los números lo que realmente se programa en la operación. Cabe aclarar que, en todos los casos, se sostiene el rigor de no atentar contra la calidad percibida por el cliente, en el marco de regular las operaciones de atención a los clientes de cada tipo. Es importante tener en cuenta que, a esta instancia de reducción de los costos de atención de los clientes, debiera llegarse una vez que se trató de incrementar las dimensiones de la relación y luego de haber actuado sobre la estructura de precios.

Uno de los aspectos críticos a controlar se genera cuando, en virtud de reducir el costo de atención a algunos segmentos de clientes, se terceriza el proceso en un canal que optimiza sus costos a partir de la escala o de las características coyunturales de la macroeconomía de los países. Esto ocurre en el caso de los «call-center» centralizados y localizados en países que solo tienen en común con el cliente un lenguaje neutro. También se observa en el caso de las distribuidoras que atienden las entregas a los clientes de más de una empresa proveedora y, en algunos casos, pertenecientes a distintos rubros de la actividad económica.

En estos casos, la optimización de los costos transaccionales afecta la percepción de calidad de esos segmentos de clientes. Con lo cual, se incrementan los costos relacionales, por los intentos de los clientes de corregir los problemas de atención reclamando por otras vías su disconformidad. Es preferible discontinuar el vínculo con el decil de clientes menos rentables que caer en una ecuación perversa entre la disminución de los costos transaccionales, el incremento de los costos de la relación y el desmoronamiento de la percepción de la calidad por parte de aquellos.

En esta instancia, donde ya se transitó por las tres primeras R (relación, retención y rentabilidad), se tratará en el siguiente ítem con la REFERENCIACIÓN como herramienta de reducción de los costos de captación de los clientes.

## **5. ¿Cómo reducir los costos de captación de los clientes mediante la REFERENCIACIÓN?**

Partiendo de la base de los altos costos que demanda la captación de nuevos clientes, la REFERENCIACIÓN ha sido la solución para palearlos. No es casual, entonces, que sea la principal fuente de nuevos clientes para la mayor parte de las empresas. De todos modos, hasta no hace muchos años atrás, se suponía que era un fenómeno espontáneo sobre el que no se podía actuar. La irrupción y propagación de las redes sociales en la Nueva Economía facilitan a las empresas promoverlo activamente y dirigirlo intencionalmente.

Las referencias personales son el vehículo de promoción preponderante en los negocios. Una encuesta realizada en el año 2015 por MarketingTech<sup>21</sup> revela que en restaurantes el 62 % de la promoción llega por el «boca a boca», mientras que en telefonía móvil la referenciación representa el 29,3 % de la información para la elección. Asimismo, en los seguros médicos la promoción constituye el 50,8 %, siendo este porcentaje el 44,9 % en el caso de la información relevante para elegir el banco principal de una familia.

Si bien es cierto que las referencias personales no son tan preponderantes en todas las actividades, su impacto aumenta cuando es relevante la compra para el cliente, cuando es alto el riesgo percibido, cuando hay dificultad para evaluar el producto previamente a la compra, cuando el producto tiene mucha visibilidad social, cuando se trata de un producto nuevo y cuando este se relaciona con la moda.

En la actualidad, los influenciadores en las redes sociales afectan las decisiones de compra y consumo de algunos segmentos etarios, con lo cual, cada vez es más significativo su impacto en los mercados de consumo.

Más allá de comprender los motivos por los que las referencias personales son más poderosas (credibilidad por su imparcialidad; vinculadas a categorías de productos difíciles de evaluar; relevancia y completitud; centradas en los intereses de los clientes; capaces de descollar en la multiplicidad de mensajes comerciales), las empresas están cada vez más

---

<sup>21</sup> Fernández (2016), p. 166.

orientadas a potenciarlas porque no dependen de grandes presupuestos. Sin embargo, se observa que aún las compañías no las gestionan de manera sistemática.

Esta fuente de poder en la elección de los clientes puede ser gestionada sistemáticamente respetando ciertas líneas de acción:

- Generando un nivel de satisfacción superior en los clientes, ya que está comprobado que la propensión a recomendar aumenta cuando mayor es aquella<sup>22</sup>.
- Desarrollando programas de patrocinio, promoviendo que los clientes presenten amigos, con premios tangibles (más recomendable que los descuentos), de carácter temporal y asumiendo que van a existir algunos actos fraudulentos con tal de percibir el premio.
- Enviando contenidos en catálogos, informes o guías físicas o virtuales, de manera que los clientes puedan compartirlo con los potenciales compradores.
- Diseñando experiencias de consumo «memorables» que generen impacto en ese momento preciso, que faciliten la recordación de la marca, el producto o el servicio. De esta manera, es factible que se difunda de «boca a boca».
- Fomentando el intercambio de información entre los clientes a través de espacios reales y virtuales (blogs, foros y redes sociales)<sup>23</sup>.
- Viralizando propuestas atractivas a través de herramientas de «marketing viral» que facilitan el reenvío instantáneo a grupos sociales, a partir del mundo de Internet, que permite trascender el tiempo y la distancia.
- Manteniendo la presencia en las redes sociales, a partir de la credibilidad y la confianza que genera la prepotencia de la escala de las comunidades virtuales. El costo de entrada a las redes es muy bajo, aunque requiere la constante actualización de sus contenidos y la necesidad de contar con una persona responsable de hacerlo<sup>24</sup>.
- Poniendo los productos o servicios en manos de líderes de opinión en los medios de comunicación. En este punto, la clave estará en detectar quienes son los influenciadores para cada segmento de clientes, considerando también a los YouTubers en esta categoría.
- Generando campañas de referencias personales, definiendo qué se quiere decir (objetivo de comunicación), a quién (público objetivo), cómo lo va a decir (mensaje), con quién comenzará (público inicial) y cómo comenzará (actividades de difusión). Estas campañas son difíciles de controlar, pero a la vez tienen mayor credibilidad con menores costos.

<sup>22</sup> Un ejemplo es el nivel de inversión (70 %) en servicios al cliente que Amazon.com dispone por sobre las acciones de marketing externo (30 %).

<sup>23</sup> Una modalidad es el «branded content» que se presenta en formatos diversos, como sitios web, e-books, videos, podcasts, blogs, webseries, aplicaciones o videojuegos.

<sup>24</sup> En la actualidad, es habitual que los turistas recurran a sitios como Trip Advisor, Expedia, Booking o Trivago para consultar los comentarios de otros consumidores sobre hoteles, actividades turísticas y medios de transporte.

Es posible observar que todas estas líneas de acción demandan un esfuerzo inicial de diseño y una permanente y constante actualización posterior. Adicionalmente, se asume que el vértigo y la volatilidad competitiva de los mensajes en las redes obligan a las empresas a trabajar con ciclos muy cortos de activación y desactivación de las acciones de referenciación. A continuación, se avanzará sobre la información de costos que requiere el decisor para la gestión eficiente de esta R.

### **5.a. La información de costos requerida para la gestión de la REFERENCIACIÓN de los clientes**

Para la gestión de esta R del modelo, es necesario distinguir dos planos de las decisiones vinculadas a lograr la REFERENCIACIÓN de los clientes.

Por un lado, es necesario definir cuáles serán las acciones de un solo impacto y las recurrentes, para potenciar esta R. Por el otro, es fundamental definir sobre qué concepto, producto, imagen o marca se quiere lograr esa referencia. No solo para aplicarle los costos de las acciones, sino también para poder medir el impacto real de ellas.

Las acciones para lograr la referencia de los clientes se desagregan en una primera distinción: las que son de solo un impacto y las que requieren continuidad. Entre las primeras, se encuentran los programas de patrocinio, en la edición de catálogos y guías de compra, y las campañas de referencias personales. Entre las segundas, se identifican las propuestas de satisfacción superior al promedio, las experiencias «memorables», el desarrollo de comunidades reales y virtuales de clientes, las propuestas de marketing viral, la presencia en las redes sociales y el desarrollo de influenciadores en la red.

En virtud de esta primera distinción, es posible clasificar aquellos costos relacionados con proyectos de corto plazo y los que requieren continuidad en el tiempo dentro de un formato programable con un horizonte temporal de mediano y largo plazo.

En los formatos de gestión por proyectos, es necesaria la presupuestación, además de la planificación temporal. Con lo cual, en este tipo de procesos es natural que el responsable del proyecto diseñe las actividades, los objetivos a alcanzar y los costos que requiere, especialmente, para lograr que se apruebe en un nivel de decisión política superior. En estos casos, es indispensable registrar los costos reales por naturaleza y por cada proyecto en particular. Responde al accionar natural de las empresas, cuando operan por proyectos comerciales. No solo el control pasará por el cumplimiento de los objetivos planteados, sino también por cómo se gestionó el presupuesto asignado a tal fin. En general, estos proyectos demandan costos tanto para la etapa del diseño, como para la de implementación y seguimiento.

Normalmente, al existir un objetivo definido con el proyecto (patrocinio, campañas de referencias, catálogos, guías, etc.) es posible identificar desde su elaboración si la asignación de esos costos se deberá hacer a un producto (o línea de productos), a una marca

en particular o a la marca institucional en general. De todos modos, el primer objetivo respecto de la información de los costos directos del proyecto es gestionar su impacto presupuestario.

Ahora bien, en los programas de largo plazo y que requieren continuidad en su desarrollo y ejecución, suele diluirse el control presupuestario a partir de las derivaciones que pueden surgir, al ir corrigiendo su desarrollo en función del cumplimiento o no de los objetivos pretendidos.

En el caso de pretender un alto impacto en el cliente, con una propuesta de valor superadora del umbral de satisfacción de la competencia, hay seguramente un incremento en los componentes de los costos operativos. Estos costos incrementales pretenden lograr la diferenciación de un producto, un servicio o un conjunto de ellos. No solo en un primer momento de impacto, sino manteniéndolo como una constante en el tiempo. Con lo cual, estos costos diferenciales son identificables al momento de tomar la decisión, pero luego formarán parte de los costos operativos normalizados y serán controlados dentro del esquema regular de seguimiento en los informes de costos mensuales. Lo mismo ocurre con los costos vinculados a generar experiencias de consumo «memorables», que sean una referencia distintiva en la recomendación de los clientes.

Sin embargo, el desarrollo de comunidades reales y virtuales de clientes, la implementación del marketing «viral» en redes sociales, y la presencia virtual en los canales virtuales de difusión, devengan —normalmente— costos asociados con las remuneraciones de los desarrolladores, los canjes de productos y servicios con los influenciadores en las redes sociales, y las aplicaciones que alertan sobre el comportamiento de los miembros de una comunidad virtual. Los costos de ingreso y desarrollo inicial son bajos, pero es necesario registrar contablemente los costos regulares de mantenimiento y generación de contenidos, imputándolos a cada una de las acciones en particular: redes sociales, comunidades de negocios, marketing viral y campañas de influenciadores.

De todos modos, aún quedan dos R adicionales del modelo que apuntan a recomponer los problemas en el marketing relacional. Y serán profundizadas en los siguientes puntos.

## **6. ¿Cómo transformar clientes disgustados en satisfechos, mediante la RECUPERACIÓN?**

Esta R en el modelo parte de la idea de que los clientes no abandonan a las empresas por los errores que se cometen, sino por la falta de respuesta luego de cometerlos.

La RECUPERACIÓN en el modelo tiene dos objetivos muy claros: 1) que el cliente continúe usando los productos y servicios de la empresa; y 2) que la experiencia de recuperación genere referencias personales positivas sobre la marca. No hay que perder de vista que cuando un cliente tiene problemas en la relación con la empresa, su nivel de tolerancia se reduce dramáticamente. Con lo cual, requerirá respuestas de alto impacto y rápidas.

Esto no puede quedar librado a la improvisación por quien, dentro de la empresa, tenga que atacar el problema. En general, no es un aspecto que las empresas cuiden, al estar concentradas en el producto y no en la relación con el cliente.

En función del comportamiento que —estadísticamente— los clientes tienen ante un problema muy bien atendido por la empresa<sup>25</sup>, las compañías deberían promover la queja del cliente, contando con un sistema de recuperación, asumiendo la importancia que todo reclamo tiene y actuando con la suficiente velocidad como para provocar satisfacción en aquel.

Según el creador del modelo de las 6R, Pablo Fernández, la sistematización del proceso de recuperación es la clave, la cual se basa en los siguientes cuatro pasos:

- Diseño del canal para el planteo de la queja por parte del cliente, debiendo la empresa promover un espacio para hacerlo de forma directa, sencilla, personalizada y de rápida contención.
- Diseño de las respuestas en el entrenamiento de las personas que atenderán las quejas, para lo cual, es fundamental parametrizar estadísticamente los motivos<sup>26</sup>, esquematizar las respuestas para cada uno de ellos, establecer la laxitud y el empoderamiento de los empleados, y definir los mecanismos de registro del acontecimiento y su resolución.
- Diseño de los gestos que forman parte de la respuesta a los clientes, con base en que si el problema planteado es de proceso, la recuperación debería basarse en una respuesta de proceso. Si fuera de resultado, aquí es recomendable otorgar obsequios o servicios futuros gratuitos.
- Diseño de las estadísticas respecto de las quejas planteadas, parametrizando una amplia y precisa gama de alternativas, no solo cuidando la terminología, sino también atendiendo al seguimiento y la satisfacción que provocó en el cliente.

La sistematización de los procesos de recuperación es sumamente necesaria y útil para la gestión comercial de los negocios, pero acarrearán una estructura de costos a cuantificar, controlar y optimizar. Y esto se tratará en el siguiente punto.

---

<sup>25</sup> Datos del Office of Customer Affairs respecto del porcentaje de clientes que regresan después de una queja resuelta rápidamente (95 %), que lo hacen cuando la queja es resuelta (70 %), cuando no es resuelta (46 %) y cuando hay ausencia de queja (37 %).

<sup>26</sup> En este punto es aplicable la ley de Pareto, según la cual el 80 % de los incidentes se deben al 20 % de las causas.

## **6.a. La información de costos requerida para la gestión de la RECUPERACIÓN de los clientes**

Los costos del sistema de recuperación de los clientes están concentrados en su diseño, su funcionamiento y en el conjunto de productos, servicios y respuestas que se disponen brindar sobre el tamaño y la gravedad de las quejas.

Los principales componentes de los costos del sistema de atención de quejas y reclamos son los vinculados a las remuneraciones de las personas que las reciben, catalogan, generan una respuesta inmediata (si está al alcance del empoderamiento que le otorga la empresa) o derivan el problema dentro de la organización para que lo resuelvan. Asimismo, son relevantes los costos de entrenamiento y capacitación del personal afectado, en todos los niveles del sistema.

Estos costos están ligados al funcionamiento de un área funcional dentro de la organización, con lo cual el agrupamiento deberá estar imputado al sector y, eventualmente, a cada una de las etapas del proceso de atención de las quejas y reclamos.

Un factor de costos importante dentro de este punto es el vinculado a las respuestas que se brindan para resolver la queja y recuperar al cliente insatisfecho. Normalmente, la falta de un proceso sistemático y orgánico deviene en respuestas y comportamientos desmembrados, desequilibrados y anárquicos. En numerosas empresas, no se registra ni se controlan los costos de estas respuestas, configurando uno de los grupos de costos ocultos más críticos para su gestión.

La manera de resolverlo es definir cuáles serán las respuestas de proceso y las respuestas de producto, en función de cuál es el motivo del reclamo. No solo requiere su definición, sino también el control orgánico de los costos vinculados a ambos tipos de respuestas<sup>27</sup>.

Es recomendable tratar estos costos en su conjunto, especialmente, porque permite cuantificar el efecto económico de contar con un sistema orgánico de respuestas a las quejas y reclamos de los clientes. El objetivo es medir no solo el costo de su funcionamiento, sino contar con indicadores de recuperación de esos clientes, atendiendo al alto porcentaje de recuperación cuando la respuesta es rápida, efectiva y satisfactoria.

## **7. ¿Cómo aprovechar el potencial de sus exclientes mediante la REACTIVACIÓN?**

Tal como se ha desarrollado en puntos anteriores, está comprobado que el costo de retención de los clientes es muy inferior al costo de adquisición de nuevos compradores.

---

<sup>27</sup> En la actividad hotelera es común observar que los recepcionistas resuelven los reclamos en el «front» otorgando amenidades, descuentos en gastronomía, pases libres para el SPA o alojamiento futuro sin cargo, sin atender al costo de estas respuestas, con tal de minimizar el conflicto frente a otros pasajeros que presenciaban la situación. De no estar controlado y sistematizado, no es posible cuantificar el efecto económico de las respuestas inorgánicas que ofrecen.

Ocurre lo mismo con los costos de REACTIVACIÓN de los clientes inactivos. Y este es el objetivo de esta última R del modelo bajo estudio.

Esta sexta R es la que expone de una manera más visible el retorno sobre la inversión que demanda, a diferencia de las restantes, en las que —si bien tienen un impacto en la rentabilidad de la empresa— es de una forma indirecta y, en algunos casos, más difusa.

Existen estudios que demuestran la efectividad de una acción comercial señalando que tiene un impacto del 60-70 % en los clientes actuales, entre el 20-40 % en los ex clientes y del 5 al 20 % en los no-clientes<sup>28</sup>. De tal manera que no solo es más rentable accionar sobre la reactivación, sino que es más efectiva de lo que se imagina. El motivo por el que en las empresas no está sistematizado este proceso, es que no perciben ni registran los abandonos de sus clientes, además de existir algunas en las que es difícil detectarlo ya que el abandono no surge de una cancelación de una suscripción o un contrato. Existen empresas en las que los exclientes son considerados «causas perdidas», suponiendo que es imposible reactivarlos, cuando esto es improbable.

Las acciones de reactivación requieren avanzar en los siguientes pasos:

- Programar un registro del abandono de los clientes, definiendo si ocurre a partir de un episodio en particular o de un determinado tiempo de no-compra.
- Clasificar a los exclientes, con el objetivo de determinar cuáles son los segmentos que mayor disposición tienen a regresar.
- Definir cuál de los segmentos se quiere reactivar, en función de sus patrones de comportamiento y conviniendo priorizar los de reciente abandono.
- Diseñar un incentivo a los exclientes por su reactivación. Así como se hizo referencia al sendero de productos, aquí es importante diseñar un sendero de reactivación, para asegurar la permanencia en la empresa.
- Personalizar el contacto mediante visitas o llamados telefónicos, ya que aumenta la probabilidad de éxito de la acción. Si el contacto fuera mediante alguien conocido por el cliente, el resultado mejora.
- Facilitar el regreso minimizando las formalidades para hacerlo, generando confianza en la empresa y —si fuera necesario— demostrando que el motivo que ocasionó la insatisfacción ha sido corregido.

Estas acciones en conjunto deberían configurar un proceso sistemático y no de un único impacto. Los abandonos son constantes y el proceso de reactivación debería dispararse en ese preciso momento.

---

<sup>28</sup> Griffin y Lowenstein (2001). *Customer Winback. How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. Joseey Bass Books.

De todos modos, es fundamental y posible medir la rentabilidad de la reactivación, a partir del cómputo de la relación costo-beneficio de este proceso. Para ello, se desarrollarán algunos conceptos vinculados al cómputo de los costos en el siguiente punto.

### **7.a. La información de costos requerida para la gestión de la REACTIVACIÓN de los exclientes**

La reactivación de los exclientes implica el desarrollo de actividades y procesos que requieren unos de los otros, en un esquema de red activa. De todos modos, estos procesos interconectados pueden llegar a distorsionar la lectura y la evaluación de la relación «costo-beneficio», en función del objetivo que se persigue.

Tal como surge del punto anterior, el primer paso en el proceso es sistematizar —de manera orgánica— el relevamiento de los clientes que abandonan la demanda de los productos y servicios de la empresa. Esta identificación requiere de la parametrización previa del evento que indica el abandono, la secuencia de ellos o la pauta temporal que pondrá de manifiesto que existe un excliente.

Los costos de las actividades de este proceso de relevamiento también se vinculan con la identificación de los segmentos a los que pertenecen esos abandonos, para luego decidir sobre cuál de ellos impulsar un proceso de reactivación.

Paralelamente, el diseño de la ruta de reactivación recae sobre un encadenamiento de actividades tendientes a incentivar el reingreso de los exclientes. Aquí se vuelve a trabajar sobre las actividades de este proceso y sus costos directos. En este punto, claramente, es posible relacionar estos costos con el objetivo del reingreso, aunque se diluye la relación entre el primer proceso de relevamiento y el resultado que se pueda conseguir. Es así, pues, que los costos del relevamiento continuo son directos al proceso de reactivación e indirectos respecto del segmento de clientes definido para incentivar su reingreso.

Paralelamente, la reactivación requiere que exista un proceso de corrección de los factores que provocaron el abandono de los clientes. Estas actividades están identificadas —en el área comercial— con la detección del problema, su dimensionamiento y su canalización al área de la compañía que tendrá a su cargo la instrumentación de la solución. Puede tratarse de un problema de producto, de proceso o de servicio. En tal caso, los costos de la implementación serán imputables al sector de la organización responsable.

### **8. Hacia un esquema orgánico de cálculo y asignación de los costos comerciales en el Modelo de las 6R orientado a la gestión**

El objetivo —en este punto del desarrollo del trabajo— es clarificar la observación sobre el comportamiento de los costos comerciales ante la multiplicidad de puntos de decisión que ofrece su gestión empresarial.

Este desafío, planteado a los especialistas en costos, no es una novedad. Solo surgen nuevos comportamientos de los actores en los negocios, que impactan en diferentes modos de tomar decisiones gerenciales. Y esta dinámica fue, es y será una constante a atender, con mayor énfasis, en los ámbitos académicos.

Algunos de los referentes académicos en la República Argentina avanzaron, oportunamente, en esta materia. Los profesores Juan Carlos Vázquez<sup>29</sup> y Carlos María Giménez<sup>30</sup> fueron los que plantearon claramente los objetivos que debería cubrir la información sobre los costos comerciales, atendiendo a las características del decisor y del contexto donde gestionan.

Asimismo, el profesor Gregorio Coronel Troncoso profundizó el estudio de los costos comerciales, enfocando la mirada en el cálculo de los costos por segmento de clientes y de los costos de los productos, atendiendo a su ciclo de vida<sup>31</sup>.

De todos modos, otros especialistas en la disciplina han abordado el estudio de los costos comerciales más allá de la función, orientados a mejorar el estudio de la rentabilidad basado en criterios más adaptados a las nuevas formas de gestionarla y apartándose del mero estudio del comportamiento de la funcionalidad de aquellos<sup>32</sup>.

Estos antecedentes no hacen otra cosa que afirmar la necesidad de seguir avanzando en formas dinámicas de exposición y presentación de los costos comerciales.

Es así pues que, luego de haber desarrollado las seis ópticas complementarias a lo largo de estas páginas, es importante resumir las unidades a partir de las cuales asignar costos. Estas unidades están íntimamente ligadas a los puntos de decisión en la gestión de marketing en las empresas actuales, que —normalmente— se articulan de manera complementaria.

Con lo cual, luego del recorrido por la presentación de las 6R es factible que el lector haya vinculado algunas aperturas de costos, a más de una R del modelo. Aquí reside la clave del modelo, en cuanto a la utilización de la información de costos.

El ciclo de vida del cliente con el negocio es dinámico y flexible. De esta manera, todo lo que se decida en la RETENCIÓN del cliente impactará en la disminución de los costos totales de adquisición de nuevos y de finalización de la relación con los actuales. En el siguiente cuadro, se expone el compendio de los costos analizados en los puntos anteriores, identificándolos con una o varias de las 6R del modelo.

<sup>29</sup> Vázquez (1992). *Costos* (2.ª edición corregida), capítulo 19. Buenos Aires: Aguilar.

<sup>30</sup> Giménez et al (1992). *Tratado de Contabilidad de Costos*, capítulo VIII. Buenos Aires: Macchi.

<sup>31</sup> Coronel Troncoso (2000). *El costo del ciclo de vida de los productos, la contabilidad basada en los clientes y la contabilidad de gestión*. XXIII Congreso del IAPUCo. Rosario.

<sup>32</sup> Autores de la talla de Amaro Yardin, Rubén Visconti, Daniel Cascarini y Oscar Bottaro han desarrollado estos temas con un enfoque basado en la gestión de la rentabilidad de los negocios, donde la asignación de los costos comerciales es indispensable.

**Tabla 1.** Cuadro de relación de costos por unidad de costeo y las 6R del modelo

<b>Costos por unidades de costeo y decisión</b>	<b>REL</b>	<b>RET</b>	<b>REN</b>	<b>REF</b>	<b>REC</b>	<b>REA</b>
Costos de adquisición de clientes por segmentos	X			X		
Costos de diseño de piezas de comunicación	X					
Costos transaccionales del canal de distribución	X		X			
Costos de retención de clientes por segmento	X	X				
Costos de las acciones de rentabilización del segmento de clientes	X		X			
Costos de finalización de la relación con los clientes	X	X				
Costos de los programas de premios y puntos			X	X		
Costos de las campañas promocionales			X			
Costos de desarrollo de la amplitud de gama			X			
Costos de desarrollo de la imagen institucional			X			
Costos transaccionales por deciles de clientes			X			
Costos de los programas de fidelización de clientes		X	X	X		
Costos de los desarrollos y presencia en redes				X		
Costos de atención de quejas y reclamos					X	
Costos de entrenamiento y capacitación del call-center					X	
Costos del sistema de control de los índices de recuperación					X	
Costos de relevamiento de clientes perdidos por segmento		X				X

Fuente: elaboración propia.

A partir de este cuadro, es posible clarificar y concentrar la atención de quien elabora información de costos comerciales, para aplicarlos a las unidades de decisión de quien gerencia esta función dentro de los negocios.

Si en la actualidad está obligado a complementar la gestión del negocio desde los productos/servicios, con el marketing relacional con el cliente, va a necesitar que los costos comerciales se apliquen sobre estas unidades en una nueva capa, complementaria de las que la preceden.

Los especialistas en costos y gestión deberán conocer cambios —como el desarrollado— en otras disciplinas para mejorar la información de los sistemas de costos y avanzar en el estudio interdisciplinario al servicio de la gestión en la Nueva Economía.

## 9. Conclusiones

- El modelo de las 6R ha llegado para dominar las decisiones de marketing en los negocios, desplazando los modelos tradicionales basados en el producto o servicio.
- En los contenidos de las disciplinas Costos y Control de Gestión, los costos comerciales han constituido un foco de estudio cada vez más significativo, por su importancia relativa dentro de la ecuación económica de los negocios.
- El modelo relacional de las 6R reclama la necesidad de contar con información de costos asignada a unidades de costeo que no solo se relacionen con el producto y su comercialización. Los planos complementarios de relación entre la empresa y sus segmentos de clientes requieren que el decisor disponga de los costos de las acciones, para impactar en cada una de las 6R.
- Para diseñar la forma en la que deberían ser asignados los costos comerciales, es fundamental entender las acciones y decisiones que resultan en la RELACIÓN, RETENCIÓN, RENTABILIZACIÓN, REFERENCIACIÓN, RECUPERACIÓN y REACTIVACIÓN de clientes. Una vez comprendida la dimensión de estas acciones, es posible identificar los costos comerciales identificados con ellas y los inductores para asignarlos.
- Así como las acciones y las decisiones del modelo de las 6R son complementarias entre sí, las unidades de costeo también los son y potencian —de este modo— la utilidad de la información de los costos comerciales asignados con esta modalidad.
- La presente ponencia persigue agregar una nueva capa de asignación de los costos comerciales, complementando las ya desarrolladas por otros autores y basadas en las capas que emergen del modelo de las 4P y las sucesivas ampliaciones de nuevas aristas.

## Bibliografía

- Coronel Troncoso G. (2000). *El costo del ciclo de vida de los productos, la contabilidad basada en los clientes y la contabilidad de gestión*. XXIII Congreso del IAPUCO, Rosario.
- Fernández, P. (2016). *Las 6R del Marketing. Seis estrategias probadas para rentabilizar su cartera de clientes*. Bogotá: Norma).
- Giménez, C. et al. (1992). *Tratado de Contabilidad de Costos*, capítulo VIII. Buenos Aires: Macchi.
- Griffin J. y Lowenstein, M. (2001). *Customer Winback. How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. Joseey Bass Books.
- Horngren, Ch., Foster, G. y Datar, S. (2002). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial* (10ª edición). Prentice Hall.

Kotler, P. y Trías De Bes, F. (2011). *Innovar para ganar: El modelo de la A a la F*. Ediciones Urbano, Empresa Activa.

Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Grow, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

Vázquez, J. (1992). *Costos* (2.ª edición corregida). Buenos Aires: Aguilar.

### **Sitios web**

[www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)