

XXXIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

“Los costos Kaizen en la cartera clientes”
Categoría Propuesta: Aportes a la disciplina

Cr. Manuel O. Cagliolo –UNICEN-(Socio activo)

MBA. Gladys Ferraro –UNICEN-(Socio activo)

Cr. Gustavo Metilli –UNICEN-(Socio activo)

Mar del Plata, Octubre de 2010

INDICE

<i>Resumen.....</i>	<i>2</i>
<i>La búsqueda del Objetivo Empresario.....</i>	<i>3</i>
<i>Los Activos de la nueva economía de empresas “Orientadas al cliente”.....</i>	<i>5</i>
<i>El Kaizen de la cartera de clientes.....</i>	<i>6</i>
<i>La Meta estratégica del Kaizen de la cartera: El estándar de la cartera.....</i>	<i>10</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>14</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>16</i>

RESUMEN

“Los costos Kaizen en la cartera clientes”

La satisfacción del cliente se ha convertido en el objetivo principal para muchas empresas, en la feroz competencia del mercado. Se ha invertido mucho en la mejora de las actividades que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente, como la calidad y la atención al cliente, implementando para ello mejora continua.

Reconocen que el cliente es el “activo más valioso”, generador de fondos de la empresa. Para poder generar valor al cliente se requiere de un sistema de gestión, donde pocas Pymes pueden acceder.

Los clientes conforman los “nuevos activos” en la nueva economía de las empresas, y poseen un valor corriente (Flujo de Fondos descontado) y un valor estratégico: permite a la empresa opciones de crecimiento y maximización de la rentabilidad. Son activos impredecibles, riesgosos asimilables a los activos financieros, en cuanto a la necesidad de contar con una cartera bien diversificada.

Para mantener un activo tan valioso como son los clientes la empresa deberá contar con una cartera óptima y gestionada eficientemente. O sea, aplicar mejora continua que le permita detectar y eliminar anomalías para incrementar su rendimiento: es aplicar Kaizen en la cartera de clientes.

El Kaizen de la cartera permitirá optimizar el valor de la misma, eliminando las anomalías en la composición y costo de los clientes, identificando 7 desperdicios en la gestión de carteras.

La cartera entonces será un estándar mejorable que contribuirá a la maximización de la rentabilidad de la empresa y alcanzar la ventaja necesaria para competir en el mercado.

Las empresas orientadas al cliente no solo deben centrarse la atención en lo que el cliente espera, sino en lo que la empresa espera del cliente, y esto implica analizar con sumo cuidado la cartera de clientes para eliminar “anomalías” que afectan la rentabilidad de la empresa.

1. La búsqueda del objetivo empresario

*Toda empresa partiendo de los recursos e información disponible, debe tomar decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Con estas decisiones las empresas buscan adaptarse al entorno en las mejores condiciones posibles. Para ello la empresa establece una "estrategia" definiendo el "como se alcanzarán esos objetivos"*¹

La estrategia empresaria se relaciona con el ámbito de actuación y tipo de negocio en que la empresa compete, delimitando el entorno específico y fijando los límites de la misma. Pretende fijar de qué manera la empresa competirá con otras (considerando sus puntos fuertes y débiles, así como amenazas y oportunidades externas) vendiendo sus productos o prestando sus servicios para obtener la máxima rentabilidad en el largo plazo.

¿Se puede aplicar estos conceptos a las Pymes de nuestra zona de actuación profesional y académica? La realidad es que nuestras pequeñas y medianas empresas (Pymes) deben sobrevivir a una difícil competencia.

El Producto Bruto en la zona de influencia de la UNICEN², es aportado mayoritariamente por las pequeñas y medianas empresas (Pymes)³. Es por ello que estas empresas son siempre nuestro foco de atención, tanto en la investigación como en la aplicación de casos de estudios o ejemplificación en nuestras cátedras, ya que son y serán este tipo de empresas en donde nuestros alumnos y futuros profesionales ejercerán su actividad; donde el desafío y desgaste profesional es muy importante.

En estas organizaciones el empresario es la persona que emprende, organiza y dirige un negocio con la intención de lograr un beneficio futuro que le compense el riesgo que ha asumido. Es la misma persona la encargada de tomar las decisiones y de elaborar la estrategia de la empresa, aunque es reducido el número de empresarios que "elaboran una estrategia" para lograr los objetivos establecidos, excusándose en la falta de tiempo, en la falta de conocimientos y habilidades sobre planificación, o en la falta de confianza para compartir información con otros integrantes de la empresa, entre otros.

Cuando el propietario se da cuenta que necesita crear una estrategia, comenzamos a diferenciar al empresario del propietario, cuando es consciente de la necesidad de encontrar la clave para garantizar el éxito en el mercado, asignando eficientemente los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos. A diferencia de las grandes empresas, en las pymes es la misma persona la que formula la estrategia y la implementa.

. En muchas de ellas nos encontramos con empresarios con modelos mentales productivistas, son excelentes técnicos que se dedican a producir cada vez más, y el producto es

¹ "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." Michel Porter

² Universidad Nacional del Centro de la Pcia. De Buenos Aires: (Tandil, Azul, Olavarría). Zona de influencia Centro-Sur de la Pcia. De Buenos Aires

³ Según la definición de "micro, pequeñas y medianas empresas" de la disposición 147/2006 que modificó la Resolución Nº 25/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en base a la facturación total anual netas del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en pesos argentinos

lo mas importante, o sea que su estrategia apunta a una **“Orientación al producto”** siendo el mercado el lugar donde se coloca el producto o servicio ofrecido.

Para otros empresarios, lo importante es vender, no producir. De estas se dice que tienen una **“Orientación a las ventas”**. Todos los esfuerzos diarios se hacen en función de cómo aumentar el volumen de ventas, como vender más, exagerando muchas veces la importancia de las mismas.

Existe otra estrategia de orientación: **“Orientación al cliente”**, que puede resultar más eficiente y efectiva, pero que demanda muchos esfuerzos por parte de la empresa. Aquí lo mas importante son las necesidades del cliente, por lo tanto se centra en conocer esas necesidades y trabajar sobre ellas.

La satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas empresas, en la feroz competencia del mercado. Se ha invertido mucho en la mejora de las áreas o actividades que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente, como la calidad y la atención al cliente.

Conseguir nuevos clientes o reemplazar a uno que se pierde no es fácil y, esto implica sacrificio de recursos (costos) no solo comerciales. Actualmente es ampliamente aceptada la existencia de un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción del cliente, el mantenimiento de los mismos y la rentabilidad de la empresa. Esto se centra en *“hacer mejor lo que más le importa al cliente”*

El Marketing se ha dedicado al desarrollo del conocimiento de los mercados y los negocios de manera que se pueda producir bienes o servicios que respondan a las necesidades del cliente.

Las empresas se han preocupado y se preocupan por implementar mejora continua logrando reducciones en desperdicios, eficientizando el proceso productivo y cumplir con la principal meta de darle al cliente satisfacción en calidad y costo al servicio o producto ofrecido.

Para poder generar valor al cliente se requiere de un sistema de gestión, donde los tradicionales (gestión funcional o por departamentos) resultan ineficientes. Es necesario contar con una gestión por procesos⁴, modelos de excelencia EFQM⁵, Gestión Estratégica⁶, y aplicar la estrategia adecuada para lograr el objetivo. Sistemas que pueden acceder las grandes empresas pero no las Pymes.

Se reconoce que el cliente es el *“activo más valioso”* que el empresario tiene, y es el motor generador de fondos de la empresa.

⁴ Los modelos de gestión de calidad diseñan las actividades y los procesos orientándolos a la mejora de la calidad de sus productos y servicios, y adecuándolos a las necesidades de los consumidores.

⁵ Las organizaciones que gestionan mediante modelos de mejora continua consiguen adaptarse fácilmente a las necesidades de sus clientes.

⁶ Es necesario medir el grado de mejora tanto en los factores que los clientes consideran más relevantes como en el propio índice de satisfacción.

2. Los Activos de la nueva economía de empresas “Orientadas al cliente”

Los activos en la economía de la empresa representan los recursos asignados a la producción de un bien o prestación de un servicio. Si la empresa no posee activos, no puede producir bienes o prestar servicios.

En la nueva economía, otros son los activos que adquieren relevancia, y los sistemas contables tradicionales no pueden capturar el valor estratégico de los “nuevos activos”⁷. Estos activos son necesarios y algunos como los clientes, indispensables para la venta de un bien o servicio de manera eficiente.

El conjunto de clientes (activos y pasivos) que la empresa tiene en su área comercial y con los que le interesa mantener contacto conforma la “cartera o portafolio de clientes” Esta se compone de:

1. Cientes nuevos: aquellos que han comprado por primera vez, que pertenecían a la competencia.
2. Cientes existentes o activos: son los que permiten tener un grado de crecimiento en las ventas, que dependerá de la frecuencia de compra, del monto y antigüedad, lo que permite identificarlos, clasificarlos analizarlos de acuerdo con sus características.
3. Cientes pasivos: son los que se tiene una intención de fidelizarlos, poseen menor frecuencia y monto de compra.
4. Cientes inactivos: Son los que la empresa no cubrió sus necesidades, no han hecho compras recientes y son sensibles a ser persuadidos por la competencia.

En cierto nivel de estos activos no tienen valor corriente, sino estratégico. Tener una cartera de clientes fidelizados permite a la empresa opciones de crecimiento y maximización de la rentabilidad. Se puede decir entonces que estos nuevos activos poseen dos grandes componentes: un valor corriente y uno estratégico.

El valor corriente se puede obtener a través del Flujo de Fondos descontado, en tanto que el estratégico sería asimilable a lo que en finanzas se conoce como “opción real de crecimiento”⁸ que se ejercen si las condiciones lo aconsejan. Valorizar la opción permite calcular el valor estratégico del activo.

Los clientes resultan ser los activos fuente fundamental de flujo de fondos de la empresa, pero son impredecibles, asimilándolos a las inversiones financieras, representan activos riesgosos. Esto implica que al igual que una cartera de activos financieros, la cartera de clientes debe estar diversificada de manera que permita al empresario obtener el rendimiento pretendido con el nivel de incertidumbre que esté dispuesto a tolerar.

Esto implica que no solo deberán mantenerse los clientes que compran mucho frecuentemente, sino que también deben considerarse los que consumen mucho erráticamente o aquellos que gastan poco pero de manera constante. Tener un mix de clientes de diferente comportamiento (frecuencia y monto), permite realizar una cobertura de riesgo o hedging.

⁷Capital humano, Cartera de clientes fidelizada, Respaldo financiero, Marca posicionada en la mente de los consumidores, Sistema de distribución de productos y servicios eficiente, Sistema operativo con procesos ágiles y que permiten capturar, almacenar y procesar la información necesaria en forma eficiente. José Dapena. “Los Nuevos Activos” Revista Análisis N° 10 Universidad del CEMA

⁸ Significa estimar el valor explícito respecto a las oportunidades relacionadas con decisiones cambiantes que se toman en respuesta de la información adicional que resuelve situaciones de incertidumbre relevantes.

Cada cliente que se decida incorporar e eliminar de la cartera dependerá del efecto sobre el riesgo y el rendimiento de la cartera. Debe lograrse la mejor relación entre riesgo y rendimiento.

3. El Kaizen de la cartera de clientes

Tradicionalmente se ha relacionado la eficiencia de una cartera de clientes con acciones de marketing. Pero no son suficientes, el uso de herramientas de análisis de mercado muy actuales como el RFM⁹, el CRM¹⁰ permiten gestionar de manera sistematizada la relación con los clientes en aquellas empresas que poseen una estrategia de "orientación al cliente" (y solo pueden acceder a ellas un reducido número de pymes -en el caso de Tandil y zona de influencia de la UNICEN-), pero no asegura que los costos se reduzcan, sino que muchas veces la ineficiencia en el uso de estas herramientas, (falta de capacitación, desconocimiento del uso de los sistemas, desorganización administrativa para alimentar la base de datos, entre otros ejemplos) conlleva a un incremento de costos de la cartera de clientes, "anormalidades"¹¹ no siempre ocultas.

En la determinación del valor de la cartera de clientes intervienen los ingresos y los costos de clientes. Significa que maximizar el valor de la cartera implica buscar eficiencia en sus componentes.

Una empresa "orientada al cliente" centrará su atención en el sistema productivo y la gestión administrativa, eliminando anomalías en búsqueda de la calidad de producto o servicio que satisfaga al cliente. Pero las empresas que poseen esta estrategia, y debe "mantener" un activo tan valioso como "la cartera de clientes", la búsqueda de anomalías debe formar parte de su gestión. Entonces podemos preguntarnos ¿Es posible lograr mejora continua en la cartera de clientes? ¿Podemos aplicar el Kaizen en un activo intangible tan valioso, punto de partida de los ingresos de la empresa? ¿Puede ser posible de implementar en la gestión comercial de las Pymes?

El Kaizen de cartera de clientes tiene como objetivo incrementar la productividad de la cartera controlando los procesos de ventas desde la preventa hasta la posventa, apuntando a la eficientización del ciclo de vida del cliente, la estandarización de los métodos de captación y administración de la cartera, enfocado a la eliminación de anomalías.

¿Es posible estandarizar la cartera de clientes para lograr eficiencia y eliminar anomalías?

Para ello es necesario que esta cartera sea medible, y realizar un análisis minucioso de su conformación de manera objetiva, crítica, donde existe un ingrediente cualitativo por parte de la dirección de la empresa, dependiendo de la importancia de cada cliente y del tipo de empresa que se esté analizando. O sea que cada empresa tendrá su estándar de cartera.

⁹ "Recency, Frequency, Monetary". Es una técnica relativamente nueva y su utilidad radica en determinar cuantitativamente cuáles son los clientes que más invierten en una empresa. Basada en la Ley de Pareto: el 80% de las ventas están concentradas en el 20% de los clientes.

¹⁰ "Customer Relationship Management". Modelo de Gestión basada en la orientación al cliente, enfocada en la relación con los clientes (Marketing Relacional), sistema que administra un data warehouse con la información de ventas y clientes de la empresa.

¹¹ "Las anomalías se evidencian, en una empresa, como consecuencia de situaciones especiales, provocadas o no, accidentales o no pero que exceden los márgenes normales previstos" M.Cagliolo y Otros

Aplicar Kaizen en la cartera de clientes implica mejorarla constantemente. Por lo tanto los estándares deben modificarse, actualizarse mediante la revisión periódica de la cartera de clientes, en base a diferentes criterios que dependerán de las características de cada empresa, entre ellos el comportamiento crediticio y la evolución del endeudamiento.

Así como el Kaizen productivo tiene uno de los pilares en la Ingeniería de procesos, en el Kaizen de la cartera de clientes tendremos “la ingeniería de clientes”. Esta ingeniería de clientes parte del análisis de la cadena de valor de la cartera, que abarca las actividades desde la búsqueda y captura, mantenimiento, retención y recuperación del cliente.

Identificada la cadena de valor se construirán los mapas de flujos de información, muy útiles para procesos de producción y administrativos, y que pueden adaptarse y utilizarse en la gestión de clientes, permitiendo el mapeo del flujo de clientes desde la preventa, venta y posventa.

Este mapeo comienza con un mapa del estado actual que indica “donde esta la empresa” o sea con que información de la cartera de clientes cuenta, luego continúa con el futuro ayudando a eficientizar la cartera, identificando anomalías (eliminando pérdidas), disminuyendo costos al reducir operaciones y tiempos, seleccionando clientes en búsqueda de una cartera “eficiente y rentable”

Lo primero que debería hacerse es un recorrido previo del proceso de búsqueda, conformación y retención de los clientes que conforman la cartera, conociendo así los sistemas o herramientas de gestión utilizadas por la Pyme, y grado de uso de las mismas. Esto permitirá no estar adivinando el proceso y evitar pérdida de tiempo. Tomando nota de lo observado y relevado. De esta manera se conoce la realidad en la que se desenvuelve la Pyme.

El paso siguiente será analizar la composición de la cartera de clientes, y elaborar un plan de actividades de mejoras, forma de llevarlas a cabo y responsables. Esto implica diseñar la cartera de clientes, controlarla y administrarla simultáneamente, con un esfuerzo completo en mejorarla para que sea verdaderamente efectivo.

El uso del mapeo como metodología para eliminar desperdicios o mudas para lograr ventajas competitivas dentro de la organización, se inicio en la década de los 80's por los ingenieros de Toyota: Taiichi Ohno y Sensei Shigeo Shingo, orientados a la productividad más que a la calidad. Atacando sistemáticamente los desperdicios o mudas ponen solución a los factores de mala calidad y también a los problemas fundamentales de la gestión¹².

Desde la gestión estratégica de la cartera de clientes se identificaran 7 “desperdicios en la gestión de carteras” (DGC):

- 1)Exceso de clientes*
- 2)Bajas frecuencias*
- 3)Comunicaciones innecesarias con los clientes.*
- 4)Procesos inadecuados de búsqueda y mantenimiento*
- 5)Base de datos inadecuadas para el control de la cartera*
- 6)Ineficiencia en la depuración de la cartera: Aumento del riesgo*
- 7)Defectos*

¹² Los siete desperdicios del Sistema de Producción Toyota (STP)son: Sobreproducción, Espera, Transporte, procesos inadecuados, Inventarios innecesarios, Movimientos innecesarios, defectos (corrección de errores)

1) **Exceso de clientes:** *¿Siempre lo mucho es bueno? ¿Tener una importante cantidad de clientes es sinónimo de rentabilidad? En el análisis de la cartera se considerarán como “desperdicios” (DGC) a aquellos clientes que:*

a) *Que según la contabilidad analítica “dan pérdidas”. Hay ocasiones en que clientes con una enorme facturación (aparente en realidad) salen a pérdida, porque si se calcula los ingresos menos tiempo de personas, costos de desplazamiento, atenciones varias, etc., se descubre que generan pérdidas de dinero.*

b) *Clientes “que pagan mal” y hacen incurrir a la Pyme en costos financieros y costos de tiempo/trabajador que tiene que perseguirlos y perseguirlos para que paguen.*

c) *Clientes “con mala imagen”. Hay ocasiones en que se trabaja con clientes que no aportan valor a la imagen de la pyme. Contaminan con una mala o deficiente imagen o un incorrecto posicionamiento de marca. Por ejemplo, el negocio lleno de mujeres muy mayores y eso aleja a la clientela más joven.*

d) *Clientes “equivocados”, que compran categorías de producto que no son las más interesantes para la Pyme, (aquellas que complementan a las líneas de productos demandadas por los clientes más importantes). Esos clientes pequeños (o equivocados) compran productos o servicios que dejan muy poca contribución.*

e) *Clientes “polémicos”, que nunca están a gusto, que generan tensiones organizativas y roces internos, etc. No son clientes que propician la eficiencia, sino todo lo contrario, generan errores, dificultades, tensión, etc.*

2) **Bajas frecuencias:** *La frecuencia es la promedio de compras o consumos que un cliente realiza en la empresa en un lapso determinado de tiempo.*

La frecuencia dependerá del tipo de cliente (Apartado 2). Por eso es que deberá analizarse la frecuencia en cada tipo de cliente de la cartera, (lo que puede ser baja frecuencia en clientes activos puede ser “normal” en los pasivos), se debe considerar el volumen promedio de compra (la frecuencia es inversamente proporcional al monto de compra), la ubicación del negocio y domicilio de los clientes, etc.

Encontrar anomalías en las frecuencias puede implicar reducir costos (cuando se eliminan de la base los clientes con frecuencia y monto de compra bajo) o aumento de costos para eficientizar la cartera (puede ser que se estén utilizando estrategias de comunicación erróneas o que no se este comunicando bien con el cliente lo que provoca baja frecuencia).

3) **Comunicaciones innecesarias con los clientes:** *La comunicación con los clientes forma parte de la red de relaciones necesarias para poder captar, mantener o retenerlos en la cartera.*

Esta herramienta puede ser mal utilizada, ya que dependerá de la segmentación realizada en la cartera, el tipo y frecuencia de la comunicación con el cliente. Si se utilizan comunicaciones generales o masivas no solo implica mayores costos, sino que puede generar pérdida de clientes y por consiguiente pérdida de ventas a corto y largo plazo.

Encontrar anomalías en las comunicaciones mejorará la planificación de los medios de contacto con los clientes.

4) **Procesos inadecuados de búsqueda y mantenimiento:** *Este desperdicio puede relacionarse con la maximización de la eficiencia productiva donde los cambios tecnológicos de fabricación contribuyen a la disminución de los costos de los productos, sin embargo la aplicación de herramientas tecnológicas de marketing tan promocionadas pueden generar un efecto contrario si se lo analiza desde los costos.*

Empezar a hacer promociones, publicidad o cualquier esfuerzo de ventas sin conocer el valor y la aplicación de cada uno de estos conceptos, es tan peligroso como regalarle una sierra eléctrica a Jack "El Destripador".

5) Base de datos inadecuada para el control de la cartera: *La base de datos de los clientes representa el activo intangible de la empresa. Su mantenimiento genera costos (ya que son sacrificios necesarios para la obtención de un objetivo), pero si la base de datos es inadecuada (muy complejas para ser utilizadas, subutilizadas por falta de capacitación, o falta de tiempo por escasa cantidad de personal en el área comercial, bases incompletas, con información no relevante para los análisis de gestión, etc.) generará pérdidas.*

Estas ineficiencias no solo implican disminución del valor de la cartera, sino que generan una disminución de la rentabilidad de la empresa, porque se incrementan los costos, aparecen las pérdidas por ineficiencia, no solo por mantener una base inadecuada, sino porque puede generar disminución en las ventas.

6) Ineficiencia en la depuración de la cartera: *Una mala depuración de la cartera (eliminar clientes) genera anomalías y aumenta el riesgo de la cartera.*

En el apartado 2 se analizó la importancia del mix de la cartera de clientes, eliminar los clientes que "compran poco" o "de vez en cuando" y que no generan altos costos de mantenimiento o retención, no solo pueden afectar los ingresos (porque pueden ser los clientes influyentes), sino que pueden ser los que permiten diversificar el riesgo de la cartera.

7) Defectos (corrección de errores): *Surgen del análisis del proceso de gestión de la cartera (del mapeo de la misma). Una ingeniería de clientes estandarizada, debería tender a cero defectos.*

Eliminando procesos ineficientes, tareas duplicadas, o adicionando actividades que son necesarias para mejorar la performance de otras se puede reducir costos de la cartera de clientes. Expertos en Marketing¹³ advierten sobre el error de invertir por igual en todos los clientes. Recomiendan gastar más en los más valiosos, pero utilizar CRM también con los de mayor potencial de crecimiento (para incrementar su valor) y con los dudosos (para saber si llegarán a ser valiosos). Para identificar los clientes más valiosos se pueden usar datos históricos de transacciones: cuanto compró, durante cuanto tiempo, con que frecuencia, si compra siempre en liquidación o paga precio de lista, aunque también deberían realizarse "la pregunta de oro del marketing" que dependerá del tipo de negocio del que se trate.

Errores más comunes que suelen cometer las empresas en materia de servicio al cliente? El primer gran error es ofrecerlo un poquito y creer que es suficiente. El segundo error, casi tan frecuente como el primero, es tratar de mejorar el servicio para todos los clientes por igual, lo cual resulta tremendamente caro. El tercer error frecuente es creer que alcanza con enseñarle al personal a ser simpático.

4. La Meta estratégica del Kaizen de la cartera: El estándar de la cartera

Cuando la empresa logra optimizar la composición, el costo y el Valor Actual de la cartera ha alcanzado el estándar de la cartera.

¹³ Martha Rogers "Como invertir en el cliente correcto" Trend Management Volumen 5 / Nº 1 / noviembre-diciembre 2002

El estándar de la cartera dependerá del tipo de negocio: transaccionales o relacionales.

a) Son negocios transaccionales aquellos que venden productos o servicios que son de “consumo duradero”. Se llaman así porque, en general, tienen ciclos de recompra muy largos. Por ejemplo: casas, automóviles, hospedaje de vacaciones, muebles para baño, materiales de construcción.

b) Los negocios relacionales son aquellos que venden productos y servicios de consumo rápido o inmediato. Al contrario de los transaccionales, los clientes recurren a ellos con frecuencia y tienen ciclos muy cortos de recompra. Por ejemplo: salones de belleza, papelerías, farmacias, talleres mecánicos, cines, restaurantes.

Existen algunas empresas que pueden realizar ambos tipos de negocios, por ejemplo una concesionaria de automóviles que posea taller de servicio.

De acuerdo con el tipo de negocio que desarrolle la empresa establecerá el estándar de la cartera de clientes atendiendo a:

- a) Composición óptima de la cartera*
- b) El costo óptimo de la cartera*
- c) Valor actual de la cartera.*

a). La composición óptima de la cartera

Se deberán considerar todos los puntos desarrollados en los apartados anteriores apuntando a una cartera eficiente conformada por clientes que diversifiquen el riesgo para obtener los mayores rendimientos.

b) El costo óptimo de la cartera incluye:

b.1. Costos de búsqueda: Son los sacrificios necesarios para investigar acerca del prospecto, antes de realizar la venta. Está conformado por toda la preparación de la información necesaria para tener mayor certeza del cliente a quien desea venderle el producto o servicio. Para investigar el prospecto (que se encuentra en el mercado) es necesario aplicar ciertas técnicas para segmentar el mercado, y realizar el perfil del cliente, clasificándolo luego en la base de datos.

b.2 Costo de adquisición de clientes: Es el sacrificio económico necesario para obtener un cliente (publicidad, promoción, anuncios en directorios telefónicos, anuncios en Internet, participación en exposiciones, visitas personalizadas, etc.), costo que debe ser normalizado.

¿Cuántos clientes se está obteniendo en cada esfuerzo? ¿Cuál es el carácter del sacrificio mensual, bimestral, anual? Aquí deberá prestarse atención en la cantidad de clientes obtenidos con cada esfuerzo, durante el tiempo en que se llevó a cabo la actividad y meses posteriores a la misma, para poder encontrar las anomalías deberán considerarse la cantidad de llamadas, las cotizaciones realizadas, las visitas realizadas, los kilómetros recorridos, etc. Generalmente las empresas toman el costo de cada actividad, lo dividen por el número de clientes obtenidos y de esta manera obtienen el costo de adquisición de cliente. De esta manera se estará absorbiendo la ociosidad en el costo. En definitiva quedarán incluidos en el costo las anomalías que deberían identificarse y ser eliminadas. El costo debería calcularse sobre la cantidad normalizada de clientes para cada actividad realizada.

b.3 Costo de retención de clientes: Son los sacrificios necesarios para el desarrollo de las actividades de mercadeo que permita retener y desarrollar la relación con el cliente. Existen numerosos estudios en diferentes ámbitos empresariales que han revelado que el costo de mantenimiento de un cliente (Activo) es solo el 10% del costo de capturar uno nuevo. Se incluyen en estos costos los de promoción, descuentos, ofertas, empaquetamientos, etc.

b.4 Costo de la venta al cliente: Está conformado por costo a nivel lote que incluye: el costo de tomar el pedido, los costos de entrega, entrega de urgencia y costos por soporte de clientes, por visitas. (Según Horngren-Foster-Datar ¹⁴ el costo de la venta al cliente puede asociarse a las categorías del ABC -Activity Based Costing-)

c). Valor Actual de la cartera

La composición de la cartera a un costo óptimo apunta a maximizar el valor de la misma. Existe una abundante bibliografía, desde el Marketing, las Finanzas, la Economía que han desarrollado modelos para determinarlo, basados en el valor del tiempo de vida del cliente o Customer Lifetime Value (CLV). Recomendamos el artículo publicado en la “Revista de Métodos Cuantitativos para la economía y la empresa” de la Universidad Pablo Olavide-Sevilla. “Teoría de la incertidumbre aplicada al valor del cliente en situaciones contractuales con intervalos de confianza” (The Uncertainty Theory assignment in the Customer Lifetime Valuation –CLV- for contractual settings with security intervals.) Autores: Gil-Lafuente, Ana María; Ortigosa, Mauricio; Merigó, José M. Páginas 75-97 Volumen 4 (diciembre de 2007) ¹⁵ donde se desarrollan los modelos más difundidos:

- a. Modelo Estructural Básico del CLV*
- b. Modelo de Migración*
- c. Modelo de Asignación de los Mejores Recursos*
- d. Modelos de Relaciones de Clientes (Cadenas de Markov)*

Cualquiera sea el modelo aplicado, todos basan su análisis en flujos de fondos a largo plazo, bajo incertidumbre. Podemos simplificarlo para un empresario pyme con el tradicional cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y el cálculo del Rendimiento de la cartera con la Tasa Interna de Retorno o con la Tasa de Rendimientos Múltiples (en el caso que existan flujos de caja negativos y positivos)

A pesar de la simpleza del cálculo, las variables que lo componen tienen características particulares, interviniendo la subjetividad (a través del conocimiento del empresario de sus clientes actuales y potenciales) por ser valores estratégicos más que contables.

El Valor Actual de la cartera (VAC) se encuentra impulsado por los “drivers de valor o costos” que son los puntos claves en la creación de valor (que, como, cuando):

- 1. Mezcla o mix de clientes (actuales y potenciales) Compuesto por Monto de compra promedio por segmento y frecuencia promedio del segmento*
- 2. Costos de la cartera (búsqueda, adquisición, mantenimiento o retención y recuperación y venta al cliente)*
- 3. Tasa de crecimiento del monto promedio de compras y de la frecuencia*
- 4. El riesgo de la cartera (operativo y financiero)*
- 5. La tasa de descuento del flujo de fondos*
- 6. El tiempo: períodos en los cuales la estrategia de orientación al cliente generará ingresos.*

¹⁴ “Contabilidad de Costos .Un enfoque gerencial”. Editorial Prentice Hall.2002 Pag. 560 y ss.

¹⁵ <http://www.upo.es/RevMetCuant/indice.htm#Vol2007>

Estos impulsores de valor poseen microimpulsores que influyen en su determinación y que surgen del diagnóstico y análisis de la empresa a través del mapeo de la cartera ya mencionado, Dependen de la estrategia implementada, del modelo mental del empresario y de su propensión o aversión al riesgo.

El siguiente cuadro expresa los componentes para determinación del valor en base al modelo del Valor Actual Neto.

MICROIMPULSORES DE VALOR	IMPULSOR	Componentes del Valor	DETERMINACIÓN DEL VALOR DE LA CARTERA
<ul style="list-style-type: none"> Segmentación del mercado Tamaño del mercado Participación en el mercado Estrategia empresarial Información disponible Relación con los cliente 	Mezcla Óptima de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de clientes Frecuencia de compra Monto promedio de compra 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> INGRESOS FUTUROS POR COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS </div>
<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de desperdicios de gestión de carteras (Kaizen) 	Tasa de Crecimiento del Monto de Compras	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de crecimiento del Monto de compras Ajuste de frecuencia de compras 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> COSTO DE LA CARTERA </div>
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades del personal del área comercial Relación con los clientes Racionalización de costos 	Costos estándares de cartera	<ul style="list-style-type: none"> Costos de adquisición de clientes Costos de retención Costos de la venta al cliente 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> TASA DE ACTUALIZACION </div>
<ul style="list-style-type: none"> Grado de Incertidumbre Mezcla de la cartera Frecuencia de compras Comportamiento crediticio 	Riesgo de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste por riesgo 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> n </div>
<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento mínimo pretendido por los propietarios 	Tasa de descuento	<ul style="list-style-type: none"> Costo de oportunidad 	
<ul style="list-style-type: none"> Años en que la estrategia genera ingresos 	Períodos	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de Términos del Flujo de Fondos 	

FLUJO DE FONDOS NETOS DESCONTADO

Esquema de determinación del Valor de la Cartera de Clientes (Fuente propia)

Cuadro que analíticamente podemos ensayar como:

$$VAC = \sum_{i=0}^n \frac{\sum_{i=1}^z \{[(M_i \times (1 + \alpha m_i)) \times (f_i \times \alpha f_i)] - (Cb_i + Cm_i + Cr_i + Cv_i)\}}{(1 + d)^n}$$

Siendo:

VAC	Valor actual de la cartera	αm_i	Tasa de crecimiento del monto de compras del segmento de la cartera
n	Periodo de tiempo	αf_i	Tasa de crecimiento de la frecuencia de compra del segmento de la cartera
z	Cantidad de segmentos en la cartera	Cb _i	Costo de búsqueda del segmento de la cartera
M _i	Monto de compra promedio del segmento de la cartera	Cm _i	Costo de mantenimiento del segmento de la cartera
f _i	Frecuencia de compra promedio del segmento de la cartera	Cr _i	Costo de recupero del segmento de la cartera
d	Tasa de descuento	Cv _i	Costo de venta del segmento de la cartera
i	Segmento de la cartera		

Quando se logre optimizar la composición y el costo de la cartera y así maximizar su valor actual, se habrá alcanzado el estándar para esa empresa.

Este estándar de cartera debe mejorarse, significa establecer estándares más altos, como lo indica la filosofía Kaizen. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando los agentes de una empresa trabajan en pos de estándares superadores. Como mencionáramos en nuestro trabajo "Las anomalías y los costos: segunda parte"¹⁶; esto se logra con acciones diarias, por pequeñas que sean.

Los estándares representan metas a alcanzar, bases para mejorar y diagnosticar, es el medio por el cual la empresa puede evitar errores y medir desempeños. Permite diferenciar lo necesario de lo que no lo es. Para ello se utilizarán los microimpulsores de valor. De su análisis podrá conocerse las causas y efectos que provocan sobre el valor de la cartera, y perfectamente pueden ser monitoreados a través de un Balanced Scorecard.

La eliminación de desperdicios y la estandarización de la cartera de clientes contribuyen al logro de la calidad y la maximización de la rentabilidad de la empresa. Son fáciles de implementar y no requieren de tecnologías sofisticadas. Requiere del desarrollo de actividades con sentido común, bajo costo y autodisciplina para mantenerlas.

La eficiente gestión de las variables que componen la cartera de clientes (o gestión del Valor Cliente como lo denominan otras disciplinas)¹⁷ impactará sobre el valor de dicha cartera, y rentabilidad de la empresa ya que representan los activos intangibles generadores de sus ingresos.

El conocimiento profundo del cliente de una manera dinámica y confiable debe ser la base de un buen sistema de gestión de su valor, ya que esto permite realizar una correcta segmentación o tipificación de la cartera de clientes actuales y potenciales tomando en cuenta las: preferencias y motivaciones del cliente, comportamientos de compra (montos de compra, frecuencia y por qué compra el cliente, propensión de compra, etc.) y características demográficas y socio-económicas que resultan fundamentales para lograr el Kaizen de la cartera.

¹⁶ "Las anomalías y los costos: Segunda parte". M.Cagliolo, G.Ferraro, G.Metilli. XXIX Congreso Argentino de profesores Universitarios de Costos.

¹⁷ "Customer Value Management, CVM" considerado como el nuevo paradigma del CRM ya que su enfoque no sólo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, sino más bien, su orientación está llegando a un punto donde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos del incremento del valor del cliente para maximizar finalmente el rendimiento de la cartera de sus clientes.

En la medición del valor de la cartera de clientes debe tenerse mucho cuidado, no todos los métodos de evaluación sirven para todas las empresas. En el momento de medir el valor no solo debe pesarse en términos de “valor actual o real” sino también en términos estratégicos: cuánto podría llegar a valer si la empresa modificara su comportamiento en función a él, igual que si se invirtiera en acciones (el desempeño pasado de la empresa interesa como un indicador a futuro). También interesa el valor no monetario, representado por sus referencias y su vínculo emocional con la Pyme. Y por sobre todas las cosas la empresa debe estar segura de poseer la capacidad necesaria para aumentar el valor de cada cliente centrada en cuatro habilidades: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar

CONCLUSIONES

Las empresas que poseen una estrategia “orientada al cliente” no debe ignorar la importancia que tiene este porfolio en la generación de ingresos. La aplicación sistemática de mejora continua (para satisfacer al cliente), la gestión del riesgo, el enfoque en el mercado, integran la estrategia empresaria que las pymes, deberían plantearse para poder competir y alcanzar los objetivos propuestos.

*Si el objetivo principal de la empresa es construir la calidad en el producto o servicio que satisface plenamente las necesidades del clientes ¿Son esos clientes activos intangibles rentables en la empresa? No solo debe centrarse la atención en lo que el cliente espera de la empresa, **sino en lo que la empresa espera del cliente, y esto implica analizar con sumo cuidado la cartera de clientes para eliminar “anormalidades” que afectan su rentabilidad.** Es lo mismo que en un automóvil continuamente se está ajustando problemas en el motor, pero no se tiene en cuenta la calidad de combustible que se consume. O sea que la mejora continua en empresas “orientadas al cliente” debe comenzar con el análisis de la cartera de clientes.*

La cartera de clientes es solo una base de datos y relaciones con los ellos, esto nos lleva a identificarlo como un activo intangible, muy difícil de valorar objetivamente. En la nueva economía son activos riesgosos, que poseen un valor estratégico que no surge de la contabilidad..

La evolución de los negocios nos lleva entonces a pensar que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en la calidad de la cartera a mantener. En muchos casos deberíamos pensar en una “reingeniería de la cartera de clientes” que apunte al logro de beneficios maximizando la rentabilidad.

Con la aplicación de técnicas de mejora continua, el personal del área comercial de la empresa debe reunir información sobre los clientes, de modo que pueda desarrollarse productos o servicios que satisfagan sus necesidades. La aplicación del Kaizen de la cartera de clientes demandará que además de esa información obtenga la necesaria para optimizar la cartera. Aquellas empresas que ya desarrollan un plan de calidad, bastará con organizar las actividades y adicionar información. Las empresas que no lo hay aplicado aún, y comiencen con la optimización de la cartera de clientes, será parte del camino que la lleve luego a la calidad del producto o servicio, en la medida que se logre estructurar una red de comunicación efectiva en la empresa.

El Kaizen de la cartera permitirá optimizar el valor de la misma, eliminando las anormalidades en la composición y costo de los clientes. La cartera entonces será un estándar mejorable que contribuirá a la maximización de la rentabilidad y a lograr la ventaja necesaria para competir en el mercado.

Masaaki Imai ha dicho que "El principal error de muchos profesionales y consultores de la calidad es depender demasiado de la tecnología o de herramientas sofisticadas, expresamente las estadísticas, y de estar viciados con programas de computadora o con cuadros muy complejos que sólo una élite puede seguir o comprender". "El 'kaizen' apuesta a un esfuerzo continuado, en soluciones económicas basadas en el ingenio de las personas, en el que todos se involucran y en la idea central de la guerra al desperdicio - este aspecto es claramente específico de este abordaje". "Mire que eso exige que se lave las manos varias veces por día". Por lo tanto siendo la anormalidad el enemigo número 1 de la calidad, para eliminarlo "hay que ensuciarse las manos"

BIBLIOGRAFÍA

"Como manejar el riesgo de su cartera de clientes". Ravi Dhar y Rashi Clazer. *Harvard Business Review*. Mayo 2003. Pag.68-75

"Filosofía empresarial y del marketing orientada al cliente". Leslier Meslier Maureen Valenzuela Fernández. Departamento de Administración y Auditoría –Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.2007

"Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial". Decima Edición Horngren-Foster-Ed. Prentice Hall- 2002

¿Qué es la estrategia? Porter, Michael. - *Harvard Business Review* - Nov. 1996

"Opciones Reales en Dirección Estratégica. Avances en la Gestión Estratégica" Jeffrey J. Reuer y Tong W. Tony, Editores Tomo 24 -2007

"Los activos de la nueva economía" Jose Dapena. *Revista Análisis* N° 10 Universidad del Cema Abril-2000

"Las anomalías y los costos en las empresas pymes" Manuel O.Cagliolo, Miguel Lisarrague. Gustavo Metilli .XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos - Tandil - Noviembre 2004

"Teoría de la incertidumbre aplicada al valor del cliente en situaciones contractuales con intervalos de confianza" (*The Uncertainty Theory assignment in the Customer Lifetime Valuation –CLV- for contractual settings with security intervals.*). Gil-Lafuente, Ana María; Ortigosa, Mauricio; Merigó, José M. *Revista de Métodos Cuantitativos para la economía y la empresa* - Universidad Pablo Olavide-Sevilla. Volumen 4-2007.

"Las anomalías y los costos: segunda parte" Manuel O.Cagliolo, Miguel Lisarrague, Gustavo Metilli .XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – San Luis – Octubre 2006