

HERRAMIENTAS PARA HACER CRECER SU NEGOCIO

¿Quiere crear la lealtad de sus clientes, aprovechando el apalancamiento de sus productos y servicios, pero sin los altos costos y prolongados procesos de CRM (Administración de relaciones con el cliente)?

La verdad acerca de la administración del valor entregado, y por qué la mayoría de los consultores dicen que prefieren el CRM...

Dynamic Value Management System™

por Carlos Dias

**CREACIÓN SOSTENIDA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE
SIN COSTOSOS NI PROLONGADOS SISTEMAS DE
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (IT)**

LA IDEA EN POCAS PALABRAS

El mercado mundial está cambiando con más rapidez que nunca. Las encuestas de satisfacción anuales que se aplican a los consumidores se han vuelto inútiles, y en un intento por comprender la dinámica e inconstante naturaleza del cliente, muchas compañías han tratado de implementar costosos sistemas de Administración de relaciones con el cliente (CRM). Desafortunadamente, estos sistemas no proporcionan la información que realmente se necesita para crear una lealtad de larga duración por parte del cliente.

Al mismo tiempo que usted crea mejores relaciones con sus clientes, éstos con gusto se irían con la competencia si se percataran que ésta última les ofrece más valor. Entender el concepto de valor y la forma de medir y *planear* el valor con sus productos o servicios, es absolutamente determinante para lograr una supervivencia de largo plazo.

Francamente, no existe otra forma. El valor percibido debe ser medido por lo menos dos veces al año y, en mercados más dinámicos, trimestralmente. Ésta no debe representar una alta inversión, tampoco debería consumirle mucho tiempo, de otra manera le costará más de lo que le dará.

El *Dynamic Value Management System*™ está dirigido a pequeñas y medianas empresas que requieren de un sistema integral que les permita medir periódicamente a bajo costo, el valor entregado al mercado y percibido por éste, **Y, además**, determinar qué cualidades importantes deberán incluirse en sus nuevos productos y servicios para mantener este valor a la vanguardia.

El propósito de un buen sistema de Administración de estos valores, entregado y percibido por el mercado, debe ser proporcionar información útil y confiable que a la postre genere riqueza y prosperidad a su compañía, en lugar de destruirla gastando un dinero que no ofrecerá rendimientos importantes a sus inversiones.

LA IDEA EN PRÁCTICA

El *Dynamic Value Management System*™ está diseñado para ayudar a las empresas a determinar regularmente qué productos y servicios ofrecen el mayor valor percibido por el mercado, en comparación con los productos y servicios de su competencia. Se trata básicamente de un proceso de cinco etapas que podrá realizar de manera independiente, después de nuestra ayuda inicial:

1. Selección de clientes actuales y potenciales, que serán los más importantes para la estrategia de su compañía.
2. Elección de la frecuencia de contacto, que en ningún caso deberá ser menor de dos veces al año.
3. Únicamente elegimos aquellos productos o servicios que sean los más importantes para su estrategia. En otras palabras aquellos que son parte integral del "Perfil Estratégico".
4. Realizar encuestas con los clientes.
5. Los resultados de las encuestas son examinados e interpretados por su compañía, al principio con nuestra ayuda.

¿POR QUÉ VALOR, ENTREGADO Y PERCIBIDO?

En primer lugar tuvimos clientes. Posteriormente, quisimos satisfacer a esos clientes. Pero eso ya no fue suficiente, por lo que descubrimos formas para complacerlos. Realizamos encuestas, ofrecimos cuestionarios y buscamos las mejores formas de hacer que nuestros clientes estuvieran contentos con nosotros. ¿Qué pasaría si hubiera alguna forma de superar completamente todas las expectativas de satisfacción o complacencia al cliente? Esa forma es a través de la administración del valor, entregado y percibido.

Más personas de las que usted pudiera imaginar se han adherido al concepto de valor. Una búsqueda en Google del término "administración de valores" arroja cerca de 300,000 páginas web diferentes. Hasta el Departamento de Energía de los Estados Unidos tiene un "Value Management Information Center" (Centro de información para la administración de valores). Han diseñado su propio "método del valor", al que describen como "una forma sistemática y organizada de desarrollar y comparar alternativas que permitan la realización del trabajo con el máximo valor (mayor eficiencia, economía y calidad, con la menor demora)."

Desafortunadamente, incluso el Departamento de Energía de los Estados Unidos se ha adherido a una definición peligrosa de valor.

La palabra "valor" significa diferentes cosas, dependiendo de la industria, mercado o país en donde vivan los ejecutivos. Algunos le dirán que valor es la relación entre el costo y el precio. Otros sostendrán que es la relación entre el precio y el costo. Otros más afirmarán que valor es la confianza y respeto establecido con los clientes. Finalmente, habrá otros que utilicen la encuesta anual de satisfacción para describir el valor percibido por sus clientes. Lo que es obvio es que entre ocho o nueve de cada diez ejecutivos, encuentran difícil de expresar el valor proporcionado por sus compañías y percibido por sus clientes en números reales.

Mi experiencia personal es que, entre más ejecutivos tratan de dirigir sus compañías con base en el valor que ofrecen al cliente, imenor es el valor que proporcionan!

LAS CUATRO ETAPAS DEL VALOR

Las relaciones entre su compañía y sus clientes pasarán por cuatro etapas diferentes. Veamos si puede determinar en qué lugar se encuentra su compañía con respecto a los clientes:

1. Durante la etapa inicial, su compañía se promueve y vende por sí misma a todas las partes interesadas, sin hacer distinciones. Sus clientes deciden comprar, basándose en el valor que perciben de su producto o servicio. La transacción es llevada a cabo exclusivamente con base en el precio, por lo que la medida de su éxito son las ventas.
2. Durante la segunda etapa, su producto o servicio será comprado en la medida que éste cumpla con las características y precio requeridos por el cliente. En esta etapa, usted se encuentra interesado en optimizar las ventas y utilidades de su compañía.
3. Durante la tercera etapa, su compañía orienta sus productos hacia el grupo de clientes más importante para su estrategia. Crea relaciones privilegiadas con sus

clientes, sin conocer realmente el valor otorgado y percibido por su compañía en el mercado. Usted trata de ofrecer los productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que se esfuerza por ser el mejor del mercado respecto a lo que hace u ofrece. Mide el nivel de ventas y la ganancia neta de su empresa, y lleva a cabo una encuesta de satisfacción anual exclusivamente para sus clientes.

4. Durante la cuarta etapa, su compañía aspira a obtener la lealtad del mercado, ofreciendo y midiendo el mejor valor entregado y percibido por el mercado. Estas cifras son tan importantes para usted como las ventas y la ganancia neta. En esta etapa, también mide la velocidad de sus activos, el flujo de capital y su índice generador de prosperidad. (Comuníquese conmigo a: carlos@carlosdias.com para obtener información referente a estos índices de medición). Calcule el valor de la transacción promedio y el porcentaje anual de la frecuencia de compra de sus clientes más importantes para complementar la información que requiere usted periódicamente.

Dependiendo de la ubicación y del nivel de competitividad de su mercado, su empresa se encontrará en una de estas fases. En mis más de 25 años de experiencia, he encontrado que únicamente una de cada diez compañías alcanza la etapa 4. Si usted no aprende nada más de este artículo, comprenda lo siguiente:

Al introducir un sistema para medir el valor entregado y percibido por sus productos o servicios en el mercado, sus ventas, ganancias y flujo de capital crecerán!

La explicación de esto es obvia: su compañía entregará un valor percibido elevado; obteniendo de este modo la lealtad del mercado.

Aumentar el valor percibido de sus productos o servicios, le permitirá aumentar los precios. Un aumento de solamente 1% en sus precios de venta generará un aumento de entre el 10 y el 30% de sus ganancias, de acuerdo con su margen de ventas.

Para sobrevivir en los próximos cinco años, todas las compañías sin excepción, fabricantes, de servicios, de distribución y financieras, deberán hacer lo que las compañías líderes se encuentran haciendo en este momento: crear y medir el valor percibido dentro de sus mercados. ¡Aquellos que no comprendan este importante concepto, simplemente desaparecerán del mercado!

Proporcionar un valor percibido, es la única forma de aumentar sus ganancias al mismo tiempo que obtendrá la lealtad del mercado. La satisfacción de sus clientes es efímera y engañosa, al contrario de lo que muchas compañías creen. Si sus clientes se encuentran satisfechos, sus expectativas se habrán cumplido, pero no necesariamente superado. Alcanzar el umbral no es suficiente en los competitivos mercados actuales. Una encuesta reciente publicada en la revista *Business Week*, indica que el 75% de los ejecutivos se encuentra satisfecho con su proveedor, pero casi la misma cantidad - el 66% - está pensando en buscar otro proveedor.

Si su compañía no se enfoca hacia el valor ofrecido al y percibido por el mercado, ¡hasta los clientes satisfechos se alejarán!

CÓMO DEFINIR LA PALABRA VALOR

Desde la perspectiva de su cliente, el valor se define como "la relación calidad/precio". Es decir, un valor es altamente percibido si el uso que se recibe del producto o servicio sobrepasa en exceso lo que se pagó por él. Otra forma de decirlo es que el valor es el resultado de la división de "la percepción que el cliente tiene por lo que recibe" entre la cantidad pagada.

- ✓ El valor útil incluye el papel funcional de su producto o servicio, por ejemplo, simplicidad, utilidad y facilidad de uso.
- ✓ La inversión del cliente también incluye el costo por uso y el costo por reemplazo.

Si el valor de su producto o servicio es 1, su compañía no ha creado ningún valor en la mente del cliente. Para crear realmente el valor percibido por su cliente, su compañía debe aumentar el papel funcional o el beneficio ofrecido, o disminuir la inversión o precio pagado por el cliente.

"¡Si usted no tiene una ventaja competitiva, usted no está compitiendo!"
Jacques Welch

LOS BENEFICIOS DE UNA COMPETENCIA

Cuando usted compite solamente con el precio, sus ganancias tendrán una vida corta. Hasta McDonalds comprende que no está compitiendo con el precio de sus hamburguesas, sino con el valor percibido que las familias obtienen al tener contentos a sus niños. Sus hamburguesas pueden no ser las mejores, pero continúan prosperando debido al alto "valor percibido" que una franquicia McDonalds tiene, con sus áreas de juego y cajitas felices.

Crear o adquirir valor es una inversión. Es algo que no solamente ocurrirá porque usted fabrique o entregue el mejor producto o servicio. De la misma forma, la decisión de introducir el Dynamic Value Management System™ representa una inversión que, con el tiempo, permitirá que su compañía obtenga la lealtad de la clientela y, por consiguiente, una recuperación más rápida de su inversión. Como usted sabe, una inversión es dinero "invertido" que progresivamente incrementará el flujo de dinero o las ganancias. Un "gasto", por otro lado, solamente proporciona un beneficio de corto plazo. Un cono de helado, es un gasto. Un equipo de fabricación de helados, es una inversión. Cuando usted invierte dinero para desarrollar un sistema de administración de valores, está realizando una inversión de largo plazo para su compañía.

De este modo, ya no competirá en términos de precios, sino en términos de valores (entregado y percibido por los clientes), que lo llevarán al crecimiento de sus ventas y ganancias al obtener la lealtad del mercado.

CÓMO DESCUBRÍ EL SIGNIFICADO DE VALOR

Descubrí el significado de la palabra valor muy temprano en mi carrera. En los años setenta, los zapatos Adidas eran los más caros del mercado. Sin embargo, también tenían un alto valor percibido por sus clientes: además de sus diseños únicos, eran muy ligeros, de alta calidad, y con el prestigio deportivo que automáticamente otorgaba a su propietario. En

esos tiempos, en Argentina, los zapatos Adidas eran más caros que una vaca! El valor justificaba el precio.

La noción de valor percibido se aplica a cualquier producto, servicio, mercado o industria. Para observarlo aplicado hoy en día, vea cómo compañías tan variadas como Dell, Cemex, Zara, Wal-Mart, Federal Express, e incluso consultores como McKinsey, han creado alto valor percibido por sus clientes obteniendo su lealtad y, por lo tanto, aumentando sus ventas y ganancias.

LAS TRES CLASES DE VALOR QUE DEBE SUPERVISAR

Podríamos complicar el asunto, pero en mi experiencia solamente existen tres clases de valor que necesitan ser continuamente supervisados por cualquier empresa:

- El valor percibido por su cliente o mercado
- El valor entregado, por ejemplo por su propia empresa, que incluye precio y beneficios durante la vida del producto o servicio. El valor entregado es lo que se promete en el momento de la transacción, para crear confianza. Todas las empresas tienen que pasar por esta etapa antes de obtener la lealtad del cliente.
- El valor de un cliente para su compañía, que deberá ser mayor que 1 para justificar los costos de mantenimiento y para retener al cliente.

Dentro de un ambiente incierto y altamente competitivo, como es el caso en el que viviremos por muchos años, el valor es dinámico, con continuos cambios de acuerdo al nivel de competencia de su mercado. Por lo tanto, su compañía podría beneficiarse en este momento por la percepción de alto valor que se tenga en el mercado, pero esta ventaja podría ser transitoria con el surgimiento de nueva competencia, o si alguno de sus competidores actuales decidiera mejorar sus resultados. **Por consiguiente, para ser útil, el valor percibido se debe medir por lo menos dos veces al año y, de preferencia, trimestralmente.**

Sus clientes también ocupan diferentes segmentos del mercado, lo que requiere que se mida el valor percibido en cada segmento o principal producto o servicio por lo menos de dos a cuatro veces al año. Todo esto nos transmite algo muy importante:

¡La medición continua del valor percibido es esencial para la supervivencia de su compañía a largo plazo!

LAS GUERRAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE VALORES

Introducir un sistema del tipo CRM para facilitar las relaciones con sus clientes, puede representar una inversión sustancial, lo cual supera las posibilidades financieras de su empresa. Mientras más compañías se den cuenta de la importancia del valor, se encontrarán luchando por implementar sistemas del tipo CRM. Estos sistemas son frecuentemente muy caros y la necesidad de ellos (y el costo por implementarlos) explica la proliferación de consultores que quieren introducir toda clase de sistemas de para su compañía.

También explica la proliferación de sistemas CRM (Administración de relaciones con el cliente) en donde la implementación de muchos de ellos ha sido muy costosa, y han ofrecido muy poco a cambio. De forma similar, el cuadro de mando integral es un negocio floreciente y es muy interesante para muchas compañías consultoras, a pesar de que no permite medir el valor percibido por el mercado.

¡Todas estas tendencias son generalmente efímeras, muy caras y ofrecen una lenta recuperación de la inversión para cualquier compañía!

Por ejemplo, la recuperación de la inversión en IT (Tecnología de la información) entre 1985 y 1995 en los Estados Unidos, fue de apenas el 1% de acuerdo con el Gartner Group. Los \$500 mil millones de dólares invertidos en IT en los Estados Unidos en 1996 fueron \$175 millones más altos que las ganancias de todas las compañías en 1995. Es muy probable que si estudiamos las cifras más recientes, los resultados no sean muy diferentes.

Todas estas inversiones en IT se han llevado a cabo más como un esfuerzo para optimizar las ganancias, que para incrementar el valor entregado al y percibido por el cliente. La mayoría de los altos ejecutivos en los Estados Unidos se encuentran sumamente frustrados por este asunto. Durante los últimos cinco años, en los Estados Unidos se invirtieron más de \$19,000 millones de dólares en CRM. La recuperación de la inversión ha sido estimado ser inferior a 1%, y esto sin tomar en cuenta el tiempo y la energía de los ejecutivos para implantar el sistema CRM en sus empresas.

Un creciente número de compañías comprenden que al crear ventajas competitivas, la creación del valor percibido es más importante que cualquier sistema de CRM. ¿Por qué? El desarrollo de mejores relaciones con el cliente mediante el uso del CRM es definitivamente importante, pero es solamente una parte de la ecuación. El sistema CRM puede incluso destruir el valor porque no toma en cuenta el valor percibido por el cliente. Lo que crea un impacto significativo no son las relaciones con el cliente, sino la creación del valor percibido por el cliente. El conocimiento de este punto clave puede dar como resultado miles o millones de dólares adicionales en su saldo en un futuro.

Por lo tanto, el reto es crear nuevas soluciones para el cliente, utilizando modelos de negocio únicos que sean diferentes de los de la competencia. Al hacerlo, influirá en el comportamiento del cliente y captará un mayor porcentaje de sus compras. Esta clase de solución requiere de una estrategia para el valor percibido en lugar de las relaciones bajo un sistema CRM.

INTRODUCIENDO UN NUEVO Y PODEROSO

El *Dynamic Value Management System*™ es un sistema que he desarrollado y usado activamente en los últimos veinte años. Es completamente diferente, mucho más simple, menos costoso y más fácil de usar que cualquier otro sistema previamente establecido. El sistema ha sido mejorado constantemente, particularmente en los últimos años, ya que he lanzado nuevas herramientas y prácticas con diversas organizaciones. Todos mis sistemas han sido diseñados para ser económicos, integrales y poderosos.

El *Dynamic Value Management System*™ está dirigido a pequeñas y medianas empresas que requieren de un sistema integral que les permita medir periódicamente el valor entregado al mercado y percibido por éste, a bajo costo, **Y** determinar qué cualidades importantes deben ser incluidas en sus nuevos productos y servicios para mantener este valor al límite.

Este sistema forma parte integral de nuestro sistema *Strategic Value Innovation System*™. Hemos decidido incluirlo como un producto separado y diferente, porque es una serie de procesos repetitivos integrados en un sistema que se introduce fácilmente en una compañía. Permite obtener además resultados lo suficientemente confiables como para realizar mejores decisiones estratégicas.

El sistema *Dynamic Value Management System*™ no es un producto común, se adapta a cada uno de nuestros clientes, manteniendo únicamente el "armazón" y sus conceptos, adaptándolo a las necesidades específicas de cada industria o mercado. Utiliza poderosos conceptos tales como: el valor marginal, el valor de vida del cliente para una empresa, el mapa de beneficios del comprador, y una propuesta de venta única (Unique Selling Proposition) aplicable a todos sus productos y servicios (le enseñaremos cómo crearla).

CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA

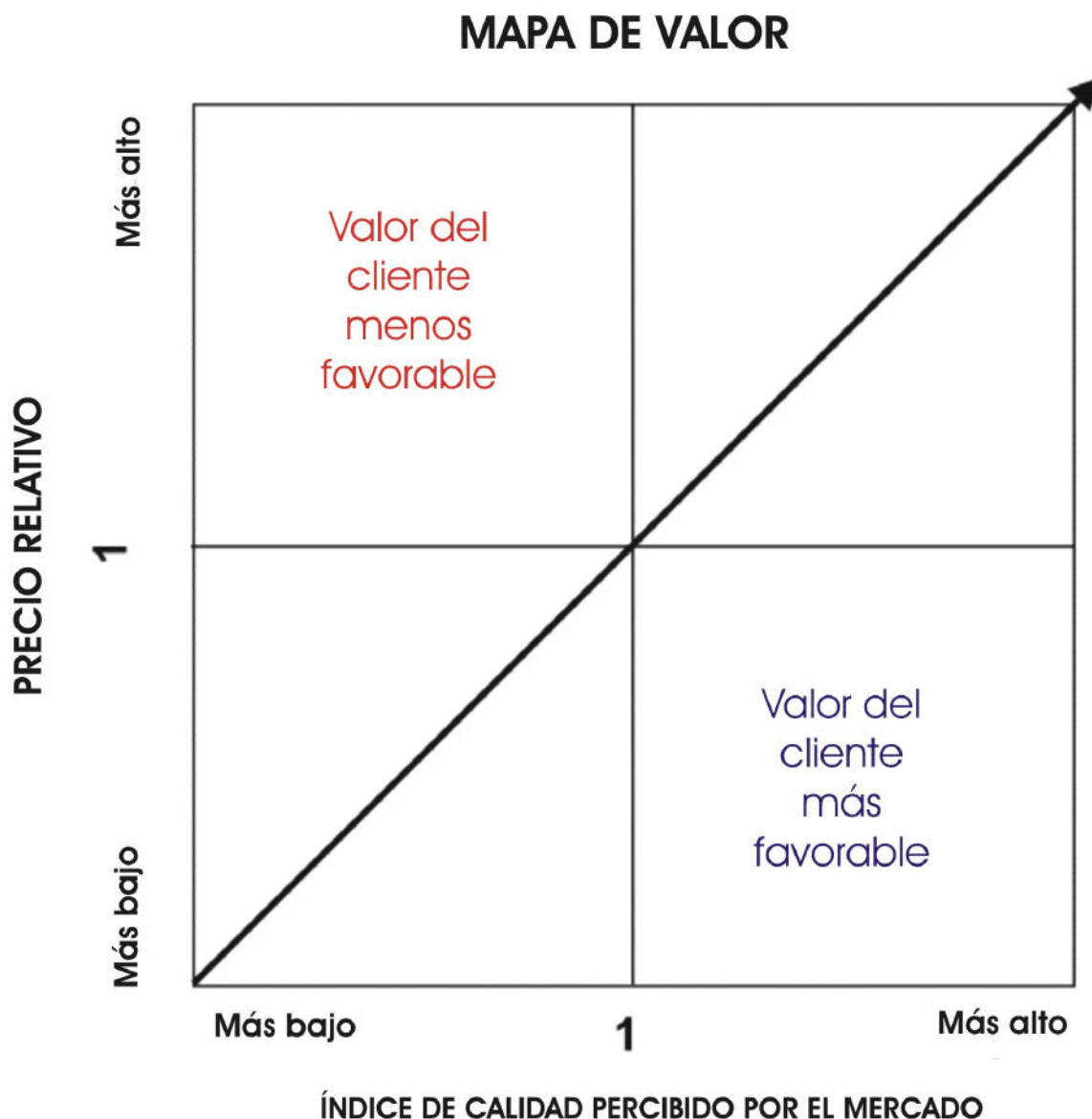
Las etapas para la introducción del sistema son simples y pueden ser llevadas a cabo por su compañía, inicialmente con nuestra ayuda:

1. Elegimos a los clientes actuales y potenciales con mayor relevancia para la estrategia de su compañía, junto con el número de contactos considerados necesarios para poder obtener resultados confiables. Esto dependerá de la importancia de su mercado.
2. También elegiremos la frecuencia del contacto, que en ningún caso deberá ser menor de dos veces por año. El primer año después de la introducción del sistema en mercados competitivos, recomendamos que se realicen encuestas trimestrales. Debe tomar en cuenta el hecho de que las decisiones estratégicas futuras dependerán de la confiabilidad de estas encuestas. Por lo tanto, la realización de encuestas anuales no le dará una información confiable, porque el ambiente dinámico cambia constantemente los atributos de compra de sus clientes.
3. Para limitar la inversión en encuestas elegimos aquellos productos que representen el 80% de sus ganancias, y el 50% de sus ventas.
4. Con esta información, procederemos a realizar las encuestas. Estas encuestas son normalmente realizadas por alguien externo a la compañía, para dar credibilidad a la encuesta y para presentar los resultados de una mejor forma a los clientes. Sin embargo, hemos modificado el sistema para que las compañías pequeñas realicen las encuestas por sí mismas. En algunos casos, esto se realiza usando programas de cómputo integrados al sitio web de la compañía, y en otros casos, podremos trabajar con las universidades locales para bajar la inversión realizada por la empresa.
5. Los resultados de la encuesta pueden ser examinados e interpretados por su compañía, inicialmente con nuestra ayuda.

El sistema mide el valor percibido en relación a los atributos de compra. Esto es, no se incluye primeramente el precio. Abarca solamente la calidad, simplicidad, utilidad y conveniencia de uso durante la vida del producto o servicio.

- Estos atributos de calidad no son definidos arbitrariamente por nuestra compañía, sino que son definidos por clientes actuales y potenciales que son los más importantes para la estrategia de su compañía.
- Cada uno de estos atributos es valorado de acuerdo con la importancia que el cliente le da en comparación con los otros atributos. En consecuencia, usted sabrá lo que es más importante para sus clientes.
- Cada uno de estos atributos está marcado para su compañía y para sus principales competidores en el mercado. Se calcula un puntaje por cada atributo, tomando en cuenta la importancia del atributo en el mercado. Esto nos permite conocer con precisión los atributos más fuertes y los más débiles de su compañía en comparación con la competencia. Este es el punto de partida para la preparación de los argumentos de venta, o para mejorar la puntuación de su compañía en relación con el atributo. Usted sabrá quién de entre sus competidores está marcando la pauta en cada atributo de compra.
- Se calcula un puntaje final comparando su producto o servicio con todos los atributos y resultados de su competencia. Usted sabrá cuánto dinero debe invertir el cliente para obtener diferentes ventajas.

Es en una segunda etapa que procederemos de forma similar con los atributos de precio o inversión para descubrir el valor percibido de sus productos o servicios en el mercado. Esto se representa en forma de gráfica con la calidad en el eje horizontal y el precio en el eje vertical. Por ejemplo, podremos medir un índice de calidad de 1.26 y un índice de precio de 0.92. Esto significa que la calidad percibida en el mercado por su producto o servicio es 26% más alta que la de la competencia, y que los precios de su producto o servicio se perciben menores en un 8% que los de la competencia. El valor percibido total en este ejemplo es de 1,37 (1,26 representando la calidad, dividido 0,92, el precio).



La línea en la gráfica que va del punto más bajo del cuadrante izquierdo al punto más alto en el cuadrante superior derecho es la "línea que marca el valor percibido en el mercado". Obviamente, la posición ideal es por debajo de esta línea. Ciertamente, el cuadrante inferior derecho está reservado para productos y servicios con una imagen percibida por el mercado superior, mientras que el cuadrante superior izquierdo es para los productos y servicios con una imagen percibida en el mercado inferior.

Esta es una presentación simplificada del sistema que nos complacerá presentarle más detalladamente en una reunión con su equipo de dirección en las oficinas de su empresa.

Otros detalles del sistema incluyen la presentación de argumentos para el mercado; decisiones que deben ser tomadas para mejorar los productos o servicios requeridos por los mercados ya existentes o los nuevos; y un curso de capacitación de un día para su equipo de ventas para mostrarles formas de venta más creativas y más productivas.

10 MOTIVOS PARA USAR EL SISTEMA AHORA

Diez importantes motivos para introducir, sin más tardar, el sistema *Dynamic Value Management System*™ en su empresa.

1. Es una serie de procesos de reflexión estratégica integrados en un simple y poderoso sistema que diferencia a su compañía al cambiar a su favor las reglas de juego del mercado.
2. Interpreta los principales atributos de compra de sus clientes, con lo que podrá observar cómo cambian con el tiempo, permitiéndole de este modo detectar a nuevos competidores.
3. Le permite determinar los atributos que deben ser desarrollados en sus argumentos de venta y en su material publicitario, optimizando la inversión en las áreas que son importantes para el futuro de su compañía.
4. Detecta los puntos débiles, permitiendo mejorarlos y decidir el relanzamiento de sus productos o servicios.
5. Los atributos son proporcionados por el cliente, no por su compañía. De este modo se detectan las necesidades fundamentales de sus clientes, permitiendo que usted sea el primero en el mercado en satisfacerlas.
6. Tiene un bajo costo de implementación y de mantenimiento.
7. Crea una **forma nueva y diferente de vender, con base en algo intangible, lo que hace que sea difícil de imitar por la competencia.**
8. El sistema apalanca la información recibida del mercado, por lo que solamente podrá ser usada por su compañía.
9. Es un sistema repetitivo, usado una y otra vez para aumentar las ventas y ganancias de su compañía.
10. Garantizamos su satisfacción total. Usted no pagará por cada una de las sesiones de implementación del sistema en las oficinas de su compañía si no se encuentra totalmente satisfecho al terminar cada una de ellas.

PARA OBTENER INFORMACIÓN ADICIONAL

Contacto:

Carlos Dias
Carlos Dias y Asociados
Correo electrónico: carlos@carlosdias.com