

La ventaja del modelo de respuesta incremental

Sepa cómo lograron las empresas de la industria de las comunicaciones mejorar el contacto con los clientes y obtener mejores resultados.

WHITE PAPER:

COMUNICACIONES



La ventaja del modelo de respuesta incremental (Uplift)

2

RESUMEN

EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE NO ES NUEVO EN ABSOLUTO. LOS VISIONARIOS DEL MARKETING Y LA ADMINISTRACIÓN AFIRMAN DESDE HACE TIEMPO QUE CENTRAR LA ATENCIÓN EN EL CLIENTE ES LA CLAVE DEL ÉXITO DE LARGO PLAZO.

AUNQUE MUCHAS EMPRESAS DICEN QUE CENTRAN SU ATENCIÓN EN EL CLIENTE, POR LO GENERAL ES CIERTO QUE LO "DICEN", PERO NO QUE LO HACEN. ANTE LA NECESIDAD DE CUMPLIR CON CIERTAS CIFRAS, MUCHOS RENUNCIAN A APLICAR UNA VISIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE PARA OBTENER RENTABILIDAD EN EL CORTO PLAZO. ESTA VISIÓN LIMITADA ACARREA DETERMINADOS COSTOS, COMO LA FALTA DE OBJETIVOS CLAROS, EL EXCESO DE MENSAJES O LA POSIBILIDAD DE PONER EN RIESGO LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES ACTUALES.

SI BIEN ES DISCUTIBLE, PUEDE AFIRMARSE ESTO ES MÁS REAL EN LA INDUSTRIA DE LAS COMUNICACIONES QUE EN CUALQUIER OTRO LUGAR. HACE UNOS AÑOS, HABÍA UNA ENORME ABUNDANCIA DE SERVICIOS NUEVOS PARA VENDER, DESDE TELEVISIÓN HASTA CABLE, TECNOLOGÍA INALÁMBRICA Y TECNOLOGÍA MÓVIL, Y LAS EMPRESAS PODÍAN CUBRIR EL MERCADO CON OFERTAS EN TODOS LOS CANALES. AHORA, LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS DISTINTAS SOLUCIONES DE LA INDUSTRIA SON MÁS SUTILES Y EL MERCADO ESTÁ RELATIVAMENTE SATURADO. LAS EMPRESAS ESTÁN REDUCIENDO LOS GASTOS, LA RETENCIÓN ES ESENCIAL, Y EL ENFOQUE DE OFRECER UNA SOLUCIÓN "QUE TODO LO CUBRE" NO ES EFICIENTE NI SE ORIENTA AL CLIENTE.

MUCHAS EMPRESAS ESTÁN ADOPTANDO EL MODELO DE RESPUESTA INCREMENTAL, UNA TÉCNICA NUEVA QUE PERMITE PROFUNDIZAR REALMENTE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES POR MEDIO DE MENSAJES ESPECÍFICOS Y CUIDADOSAMENTE CREADOS. EL MODELO DE RESPUESTA INCREMENTAL ES ÚNICO PORQUE PREDICE EL IMPACTO DIRECTO QUE TENDRÁ UNA CAMPAÑA ANTES DE SER LANZADA. AL CONCENTRARSE SÓLO EN LAS PERSONAS QUE RESPONDERÁN POSITIVAMENTE A LA CAMPAÑA, LAS EMPRESAS PUEDEN MEJORAR DRÁSTICAMENTE EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.

UN ESTUDIO RECIENTE SOBRE LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES INDICA QUE SÓLO EL 40% DE LOS CLIENTES CONFÍA EN LAS COMUNICACIONES DE SU PROVEEDOR DE TECNOLOGÍA MÓVIL.

Desafíos en la industria de las comunicaciones

De acuerdo con la base de datos de ITU World Telecommunication/ICT Indicators, el crecimiento de las ventas de teléfonos celulares ya no es tan rápido en todo el mundo. En los países desarrollados, el mercado de la tecnología móvil está alcanzando niveles de saturación, con un promedio de 116 suscripciones cada 100 habitantes a fines del año 2010, y un crecimiento marginal de 1,6% desde 2009 - 2010¹.

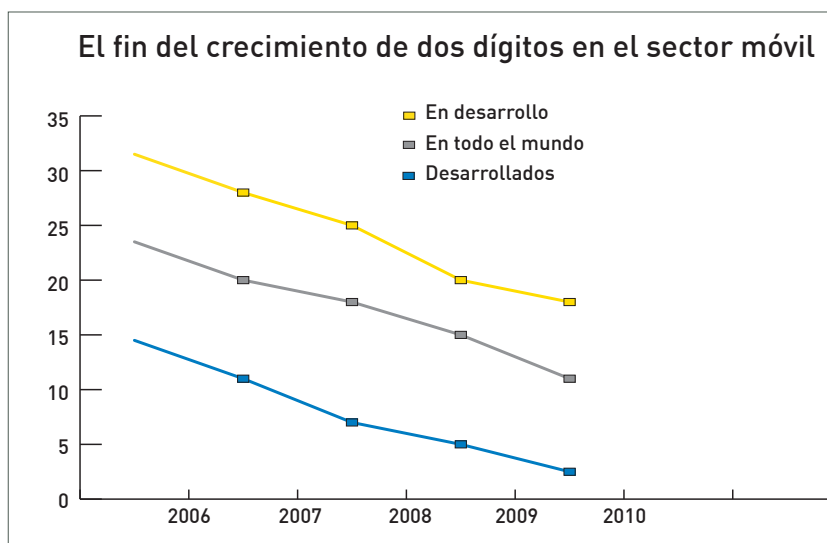
En todo el mundo, el crecimiento de otros servicios de telecomunicaciones es incluso más lento y, en el caso de las líneas fijas, el mercado comienza a contraerse debido a los consumidores que empiezan a usar sólo teléfonos celulares.

Ahora que los mercados de telecomunicaciones están cerca de la saturación, particularmente en los países desarrollados, los especialistas en marketing deben actuar con más inteligencia, pues la retención y la recuperación de los clientes son de vital importancia.

Riesgos relacionados con las campañas tradicionales de marketing

El mundo de las comunicaciones cambió, y los clientes también. Ahora esperan más y mejores servicios de las empresas: comunicaciones más personalizadas, mensajes de mayor interés, más flexibilidad para interactuar con las empresas a través de diferentes canales y mayor velocidad de respuesta. Los clientes reciben un aluvión de comunicaciones de todos lados, y también se han vuelto más exigentes para elegir lo que leen.

Este es un problema cada vez mayor para las empresas que miden su éxito según los resultados de una campaña tradicional. Esas empresas producen ofertas en serie y a toda velocidad, sin preocuparse por apuntar al cliente correcto. Consumen todo el permiso de comunicación otorgado por el cliente sin aprovechar el impacto y, en el proceso, deterioran su prestigio. Esto los lleva a perder clientes y enfrentar desafíos más costosos para ganar y recuperar clientes de la competencia en un entorno donde casi no hay clientes nuevos.



Fuente: base de datos de ITU World Telecommunications/ICT Indicators, FactsFigures2010.pdf

La ventaja del modelo de respuesta incremental (Uplift)

Hay una falla en la comunicación

La incapacidad para apuntar a los clientes correctos y mantener el seguimiento con un servicio de atención al cliente adecuado se observa desde hace años en todo tipo de empresas. Hace unos años, un estudio de Bain & Co. indicaba que hay una diferencia importante entre la percepción de los ejecutivos (el 80% de ellos cree que ofrecen un excelente servicio al cliente) y la de los clientes (sólo el 8% estaba de acuerdo).²

En la actualidad, la situación no es mucho mejor. En el año 2011, Forrester encuestó a más de 7.700 consumidores estadounidenses acerca de su relación con diversas empresas. De acuerdo con las respuestas, se calculó el puntaje de 153 marcas en 13 industrias como parte del índice de experiencia del consumidor (Customer Experience Index, CxPi). Los puntajes de este año muestran que sólo un tercio de las marcas obtuvieron la calificación "excelente" o "buena", mientras que la calificación del resto varía entre "regular" y "mala".³

Los resultados fueron especialmente funestos para las empresas de comunicaciones. Los clientes ya no confían en las comunicaciones que reciben porque han sido bombardeados con ofertas que no se relacionan con sus necesidades. De hecho, un estudio reciente de la industria de las telecomunicaciones llevado a cabo por ECSP Europe Business School en colaboración con Pitney Bowes mostró que sólo el 40% de los clientes confía en las comunicaciones de su proveedor de servicio móvil.⁴

Ahora más que nunca, esta industria necesita contar con la confianza de sus clientes. Y resulta muy claro que, para ganar, las empresas deben concentrarse más en el cliente.

Por qué el modelo de respuesta incremental tiene sentido en un entorno orientado al cliente

En el campo de la medicina, el juramento hipocrático enseña a los estudiantes y a los médicos que lo primero es "evitar todo mal". Teniendo en cuenta el desmedido volumen de comunicaciones dirigidas a los clientes y la clara indicación de que muchos hacen oídos sordos en el mejor de los casos, este consejo también es valioso para los especialistas en marketing de la industria de las comunicaciones.

Cada contacto con el cliente debe tener cierto potencial razonable de sumar valor para la empresa, y los especialistas en marketing deben recordar que contactar al cliente innecesariamente muchas veces implica una desventaja.

¿Qué es el modelo de respuesta incremental?

El modelo de respuesta incremental es una forma de predecir los cambios de comportamiento de un cliente en particular que se producirán como consecuencia directa de una campaña de marketing. De forma acumulada, esto permite que las empresas concentren sus esfuerzos de marketing sólo en aquellos clientes que reaccionarán de forma positiva a un mensaje y dejen de lado a los que comprarán de cualquier manera, a los que nunca comprarán o a los que pueden responder de forma negativa.

EL MODELO DE RESPUESTA INCREMENTAL ESTÁ DIRIGIDO SÓLO A QUIENES PUEDEN SER PERSUADIDOS PARA CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO POSITIVAMENTE COMO RESULTADO DE UNA CAMPAÑA

Analice los siguientes cuatro grupos de clientes que las empresas deben o no incluir en sus comunicaciones y contactos:

5

sí

Los influenciables. Este es el único grupo al que vale la pena apuntar. Compran (o renuevan) exclusivamente como resultado de la campaña. En este grupo es donde realmente puede aplicarse el modelo de respuesta incremental. Son muchos los factores que pueden hacer que una persona sea "influenciable" al punto de cambiar su comportamiento y hacer algo que, de lo contrario, no hubiera hecho. El truco es identificar las características y los disparadores que los convierten en los principales candidatos para nuevos negocios.

Los seguros. Compran o renuevan, haya o no contacto. Apuntar las actividades de marketing a este grupo no genera un verdadero incremento, y además desgasta el "permiso" limitado de contacto (este permiso puede ser explícito o implícito, pero si el contacto es excesivo los clientes pueden cambiar de opinión o rechazar nuevas comunicaciones). Los clientes "seguros", por ejemplo, pueden ser aquéllos que siguen las últimas tendencias o compran de inmediato un nuevo teléfono celular apenas sale al mercado.

NO

Las causas perdidas. Los integrantes de este grupo no compran ni renuevan, haga lo que haga la empresa. Es inútil gastar dinero para intentar cambiar su comportamiento. En el mejor de los casos, ignoran el intento de contacto, y la peor posibilidad es que se quejen en persona y/o en línea. Por ejemplo, usan su viejo teléfono celular hasta que ya no funciona o aceptan de inmediato un teléfono gratis cuando tienen la oportunidad, y no se preocupan en lo más mínimo por tener un modelo nuevo.

Los potencialmente negativos. Si se incluye a este grupo dentro de la campaña de marketing, es posible que respondan de manera negativa y cierren su cuenta o rechacen toda transacción futura. Para los expertos en marketing de comunicación, pueden ser los clientes cuyos contratos de servicios móviles están por vencer, y si no fuera por eso seguirían sin considerar ninguna otra alternativa. El contacto a destiempo con este tipo de cliente puede hacerles notar que tienen la posibilidad de considerar opciones de la competencia. También pueden ser clientes que recientemente plantearon problemas con algún aspecto del servicio de la empresa. Contactarlos en este momento puede disgustarlos aún más y llevarlos a utilizar las redes sociales para dar a conocer públicamente sus quejas.

La ventaja del modelo de respuesta incremental

6

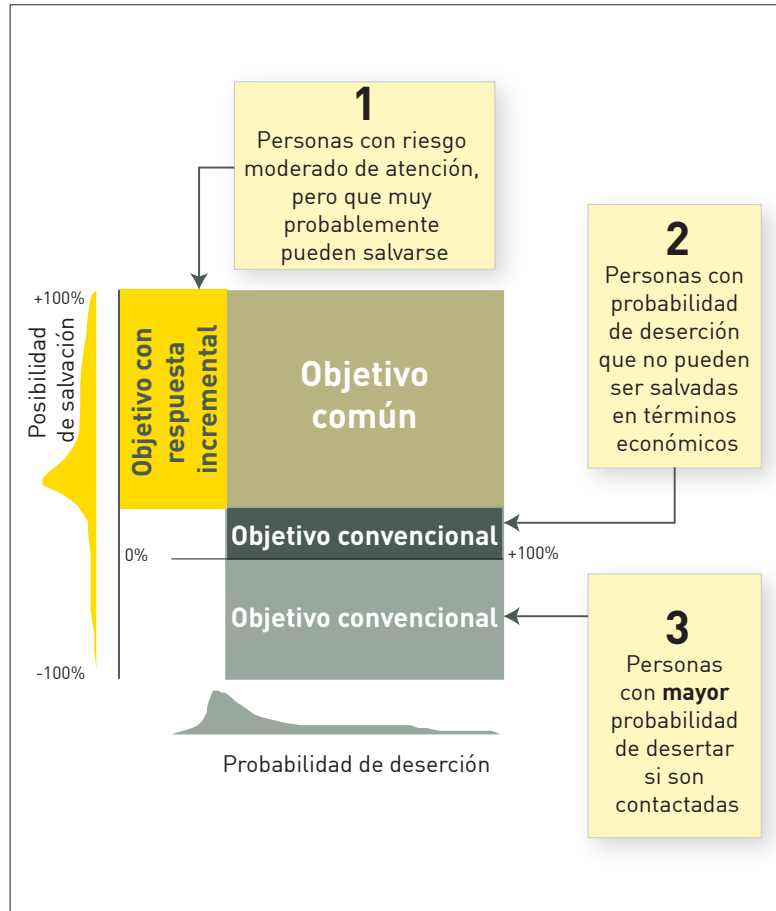
Si el objetivo es usar las comunicaciones con inteligencia, es necesario segmentar a los clientes dentro de estos grupos y concentrarse en los "influenciables": el único grupo que realmente puede producir un incremento.

Con un modelo tradicional, el retorno se calcula teniendo en cuenta la cantidad de mensajes enviados y las ventas llevadas a cabo en un periodo razonable posterior al envío. En realidad, de esa manera se exagera el retorno porque se toman en cuenta los clientes que compran de todas formas, y se subestiman los gastos al no considerar a los clientes que se perdieron (o nunca se ganaron) por el impacto negativo de la campaña. Por el contrario, el modelo de respuesta incremental apunta exclusivamente a aquellas personas que tienen propensión no sólo a actuar, sino a actuar de manera positiva como resultado de la campaña.

¿Por qué es tan importante el modelo de respuesta incremental en la actualidad?

Los clientes tienen más opciones respecto de sus fuentes de información, las personas a las que escuchan o no, y las personas a las que siguen. Por eso, enviar demasiados mensajes es más riesgoso en la actualidad. El dinero mal gastado puede causar problemas incluso aunque no cause la pérdida de clientes, porque es posible que se dañe la relación con el cliente al debilitar las líneas de comunicación.

Los expertos de Booz & Company alguna vez escribieron: "Las empresas que se orientan al cliente no sólo comprenden el valor del cliente, sino lo que representa en última instancia para la empresa. Esas empresas alinean sus modelos operativos según una estrategia de segmentación cuidadosamente definida y cuantificada, y adaptan sus actividades (desarrollo de producto, generación de demanda, producción y planificación, cadena de abastecimiento, atención al cliente, etc.) para ofrecer el mejor valor a los mejores clientes, al más bajo costo".⁵



El modelo de respuesta incremental es una solución orientada al cliente que ayuda a las empresas a concentrar las comunicaciones en los clientes que verdaderamente importan. Utilizando el modelo de respuesta incremental apropiado y un grupo de control válido, las organizaciones pueden obtener resultados mucho mejores que con el enfoque actual. Muchas empresas de la industria de telecomunicaciones, por ejemplo, podrían ahorrar dinero y mejorar el rendimiento de las campañas de ventas cruzadas, retención y fidelización que están llevando a cabo ahora mismo, sin necesidad de hacer ningún otro cambio.

EL MODELO DE RESPUESTA INCREMENTAL PRIORIZA EL USO DE RECURSOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA GARANTIZAR QUE LOS MEJORES CLIENTES POTENCIALES RECIBAN EL MEJOR SERVICIO.

Puesta en práctica del modelo de respuesta incremental

El modelo de respuesta incremental es ideal para las empresas con muchos clientes que pueden dividirse en segmentos significativos. Y por eso es un modelo excelente para las empresas de comunicaciones con una extensa base de clientes.

Hay diferentes maneras de abordar el modelo de respuesta incremental, pero obviamente la mejor es construir el modelo en torno a la respuesta incremental. Mediante el uso de grupos de análisis y control y la concentración específica en las diferencias de comportamiento (respuesta incremental), estos modelos utilizan información de ambos grupos para optimizar la adaptación del modelo a las diferencias de comportamiento.

Independientemente de que se trate de una oferta "triple-play", un cambio de servicio, la migración a una red más rápida, un paquete de mensajes de texto u otro servicio, la clave es detectar el segmento de clientes que puede comportarse de manera diferente (y positiva) ante una oferta, y apuntar al segmento de clientes actuales o potenciales que pueden aportar un valor incremental.

Cuanto mejor sea el modelo, más confiables y más fáciles de proyectar serán sus resultados en la extensa base de clientes de la empresa. Y cuanto más fácil sea proyectar los resultados, mejor se determinará a quiénes se debe apuntar y qué mensajes serán más efectivos al generar un modelo de respuesta incremental.

Conclusiones

Según Peter Drucker, un verdadero icono en el campo de la gestión: "Debemos administrar nuestros limitados recursos en cuanto a personal y dinero para obtener la máxima efectividad. Y tenemos que pensar con mucha claridad qué significan los resultados para nuestra organización".

En vista de que el mercado está cada vez más saturado y la lucha por cada punto de participación es cada vez más ardua, los gastos de marketing deben apuntar más específicamente a los grupos que generarán el máximo impacto positivo para la empresa. Una parte de ese impacto positivo deriva de ganarse la confianza del consumidor, y la confianza se obtiene demostrando que se comprenden sus necesidades y valores. Otra parte es el resultado de hacer inversiones en marketing en los sectores en los que el modelo realmente puede dar resultado.

Enviar las comunicaciones adecuadas a las personas indicadas no es suficiente. También es necesario priorizar los recursos de atención al cliente y asegurarse de que los mejores clientes potenciales reciban el mejor servicio.

Elegir a los "influenciables" y ofrecerles asistencia multicanal, asignarles los mejores representantes de atención al cliente, ofrecerles opciones específicas de autoservicio o especificar una velocidad de conexión más rápida, por ejemplo, puede ayudar a garantizar una experiencia útil y positiva para los clientes a través de múltiples canales y un crecimiento rentable de la relación con el cliente.

Para obtener más información acerca del modelo de respuesta incremental, comuníquese con los expertos en análisis de clientes de Pitney Bowes Business Insight: llame al +1.305.825.8381 o visite www.pbinsight.com.

¹ Fuente: base de datos ITU World Telecommunications/ICT Indicators, FactsFigures2010.pdf

² MORRIS, Betsy. "New rule: The customer is king. Old rule: Shareholders rule". Fortune Magazine. 11 de julio de 2006: 10:10 AM EDT

³ BURNS, Megan; MANNING, Harley; PETERSON, Jennifer. "Consumers Rate The Customer Experience Across 153 Large US Brands". Forrester Research The Customer Experience Index, 2011

⁴ "The Role of Trust in a Customer Relationship", ESCP Europe Business School, 2010

⁵ Booz|Allen|Hamilton. "The Customer-Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers", 2004

ESTADOS UNIDOS

One Global View
Troy, NY 12180

teléfono: +1.518.285.6000
1.800.327.8627
fax: +1.518.285.6070

la.sales@pb.com
www.pbinsight.com

**LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE
OFICINA MIAMI**

15100 NW 67th Avenue, Suite 403
Miami Lakes, FL 33014
U.S.A.

teléfono: +1.305.825.8381
fax: +1.305.826.1246

la.sales@pb.com
latam.pbinsight.com

OFICINA MÉXICO

San Francisco 1393
Colonia Del Valle
Delegación Benito Juárez
03210 México, DF
México

teléfono: +52.55.5636.0949

la.sales@pb.com
www.pbinsight.com.mx

OFICINA BRASIL

Av. Engenheiro Luis Carlos Berrini,
1.681- 9º andar
04671-903 São Paulo, SP
Brasil

teléfono: +55 11 5698 5570

la.sales@pb.com
www.pbinsight.com.br