



Recurso de Profundización

Las dos caras del valor del cliente

Gupta y Lehmann (2005) proponen un modelo bidimensional para clasificar y gestionar clientes basado en dos dimensiones fundamentales:

1. **Valor que la empresa ofrece al cliente** (eje horizontal)
 - Se enfoca en la experiencia y satisfacción del cliente
 - Los gerentes de marketing suelen centrarse en esta dimensión
 - Considera al cliente como prioridad
2. **Valor que el cliente aporta a la empresa** (eje vertical)
 - Se refiere a la rentabilidad y beneficios que genera el cliente
 - Es igualmente importante, pero a menudo descuidada
 - Debe equilibrarse con la primera dimensión

Esta matriz permite clasificar a los clientes en cuatro categorías según Gupta y Lehmann (2005):

1. **Clientes Estrella:**
 - Reciben alto valor y aportan alto valor
 - Son los más deseables y fieles
 - Generan beneficios sostenibles
2. **Clientes Vulnerables:**
 - Aportan alto valor, pero reciben poco
 - Susceptibles de ser captados por competidores
 - Requieren mejora urgente en experiencia
3. **Clientes Parásitos:**
 - Muy satisfechos, pero poco rentables
 - Reciben más valor del que aportan
 - Necesitan ajuste en costos/precios
4. **Causas Perdidas:**
 - No valoran ni aportan valor
 - Generan costos adicionales
 - Candidatos a terminar relación

Caso RetailTech Solutions¹

Antecedentes:

RetailTech Solutions es una empresa tecnológica fundada en 2018, especializada en la venta y servicio de equipos y soluciones informáticas para empresas medianas y grandes. Su portafolio incluye:

- Hardware empresarial (servidores, equipos de red, computadoras)
- Software y licencias empresariales
- Servicios de soporte técnico y mantenimiento
- Consultoría en transformación digital
- Soluciones cloud y ciberseguridad



Recurso de Profundización

La empresa opera en las principales ciudades del país y cuenta con más de 1,000 clientes corporativos. En 2023, alcanzó ventas por \$50 millones y busca optimizar su gestión de relaciones con clientes para mejorar su rentabilidad y crecimiento sostenible. *RetailTech Solutions* atiende principalmente a clientes corporativos del sector tecnológico, incluyendo:

1. **Empresas Medianas y Grandes que requieren:**
 - Hardware empresarial (servidores, equipos de red, computadoras)
 - Software y licencias empresariales
 - Servicios de soporte técnico y mantenimiento
 - Consultoría en transformación digital
 - Soluciones *cloud* y ciberseguridad

Situación inicial:

RetailTech Solutions analizó 1,000 clientes usando métricas específicas para cada dimensión:

1. **Rentabilidad del cliente:**
 - Margen de Contribución = $[(\text{Ventas} - \text{Costos directos}) / \text{Ventas}] \times 100\%$
 - ROI por Cliente = $[(\text{Beneficio Neto} / \text{Inversión en Cliente}) \times 100\%]$
 - Frecuencia de Compra Anual
2. **Experiencia del cliente:**
 - *NPS* = % Promotores - % Detractores
 - *CES* = Puntuación en escala 1-7 (menor es mejor)
 - *First Contact Resolution Rate* (FCR) = $[(\text{Casos resueltos primera vez} / \text{Total casos}) \times 100\%]$
 - *Average Response Time* (ART) = Tiempo promedio de respuesta en horas

Análisis de clientes representativos:

Cliente	Ventas	Costos	Margen	NPS	CES	FCR	ART	ROI	Clasificación
A	\$100,000	\$20,000	80%	9	2	95%	2h	400%	Estrella
B	\$85,000	\$25,000	70%	4	5	70%	8h	240%	Vulnerable
C	\$30,000	\$25,000	17%	9	1	98%	1h	20%	Parásito
D	\$15,000	\$20,000	-33%	3	6	60%	12h	-25%	Perdida

Cálculos detallados:

Cliente A (Estrella):

- Margen: $(\$100,000 - \$20,000) / \$100,000 = 80\%$
- ROI: $(\$80,000 / \$20,000) = 400\%$
- Experiencia: NPS 9 (alto) + CES 2 (excelente) + FCR 95% (superior)



Recurso de Profundización

Cliente B (Vulnerable):

- Margen: $(\$85,000 - \$25,000) / \$85,000 = 70\%$
- ROI: $(\$60,000 / \$25,000) = 240\%$
- Experiencia: NPS 4 (bajo) + CES 5 (deficiente) + FCR 70% (bajo)

Cliente C (Parásito):

- Margen: $(\$30,000 - \$25,000) / \$30,000 = 17\%$
- ROI: $(\$5,000 / \$25,000) = 20\%$
- Experiencia: NPS 9 (alto) + CES 1 (excelente) + FCR 98% (superior)

Cliente D (Causa Perdida):

- Margen: $(\$15,000 - \$20,000) / \$15,000 = -33\%$
- ROI: $(-\$5,000 / \$20,000) = -25\%$
- Experiencia: NPS 3 (bajo) + CES 6 (deficiente) + FCR 60% (bajo)

Estrategias y proyecciones por tipo de cliente

1. Clientes Estrella:

- Inversión actual: \$5,000/cliente
- ROI esperado posterior a la inversión: 500%
- Mejora proyectada en NPS: +2 puntos

Programa de Fidelización Premium:

- Puntos dobles en compras recurrentes
- Descuentos exclusivos del 15-20% en nuevos productos
- *Upgrades* gratuitos en servicios premium
- Programa de recompensas personalizado según historial

Atención personalizada:

- Gestor de cuenta dedicado disponible 24/7
- Línea directa de soporte prioritario
- Reuniones trimestrales de revisión de cuenta
- Plan de desarrollo personalizado

Beneficios exclusivos:

- Acceso 48 horas antes a nuevos productos/servicios
- Invitaciones VIP a eventos corporativos y tecnológicos
- Workshops exclusivos de tecnología emergente
- Participación en *beta testing* de nuevos productos

Servicios de valor agregado:

- Consultoría tecnológica gratuita trimestral
- Mantenimiento preventivo sin costo
- Capacitación especializada para su equipo
- Auditorías de sistemas complementarias



Recurso de Profundización

2. Clientes vulnerables:

- Inversión actual: \$8,000/cliente
- ROI esperado post-inversión: 300%
- Mejora proyectada en NPS: +4 puntos

Mejora de servicio:

- Reducción del tiempo de respuesta de 8h a 2h
- Sistema de seguimiento en tiempo real
- Protocolos de escalamiento inmediato
- Equipo dedicado de respuesta rápida

Programa de retención:

- Análisis mensual de satisfacción
- Sistema predictivo de deserción
- Plan de recuperación personalizado
- Incentivos especiales de permanencia

Capacitación del personal:

- Entrenamiento especializado en servicio premium
- Certificaciones técnicas específicas
- Evaluación continua de desempeño
- Incentivos por mejora en satisfacción

3. Clientes Parásitos:

- Reducción de costos: \$3,000/cliente
- ROI esperado post-ajuste: 50%
- Mantenimiento de NPS actual

Optimización de Costos:

- Análisis detallado de costos por servicio
- Identificación de servicios subutilizados
- Restructuración de paquetes de servicio
- Plan de eficiencia operativa

Automatización:

- Implementación de *chatbots* para soporte básico
- Portal de autoservicio mejorado
- Documentación técnica automatizada
- Sistema de tickets automatizado

Ajuste de Servicios:

- Revisión trimestral de utilización
- Eliminación gradual de servicios no rentables
- Migración a planes más eficientes
- Incentivos para uso de canales digitales



Recurso de Profundización

4. Causas Perdidas:

- Inversión máxima: \$2,000/cliente
- ROI esperado post-intervención: 0% (break-even)
- Mejora proyectada en NPS: +2 puntos

Evaluación de viabilidad:

- Análisis costo-beneficio detallado
- Evaluación de potencial de recuperación
- Identificación de causas de baja rentabilidad
- Plan de acción específico por cliente

Programa de recuperación:

- Establecimiento de objetivos claros de mejora
- Timeline definido para evaluación de progreso
- Métricas específicas de recuperación
- Plan de salida si no se cumplen objetivos

Optimización de servicio:

- Definición de niveles mínimos de servicio
- Estructura de costos simplificada
- Términos de servicio actualizados
- Plan de migración a segmentos superiores

Métricas de seguimiento para todos los segmentos:

- KPIs específicos por segmento
- Evaluación mensual de progreso
- Ajuste dinámico de estrategias
- Reportes de ROI por iniciativa

Esta segmentación y estrategias diferenciadas permiten optimizar recursos y maximizar el valor tanto para la empresa como para los clientes, con un enfoque específico en las necesidades y potencial de cada segmento.



Recurso de Profundización

Referencias:

1. Para el modelo bidimensional y clasificación de clientes:
 - Gupta, S. (2014). Gestión del cliente. Harvard Business School Publishing Corporation.
 - Gupta, S., & Lehmann, D. (2005). Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Pearson Education, Inc.
2. Para las métricas de experiencia del cliente:
 - Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54. [Para la metodología NPS]
 - Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review, 88(7/8), 116-122. [Para CES]
 - Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40. [Para métricas de calidad de servicio]
3. Para las métricas de rentabilidad:
 - Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Springer.
 - Zeithaml, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. California Management Review, 43(4), 118-142.
4. Para las fórmulas de cálculo:
 - Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54. <https://doi.org/10.1108/eb025676>
 - Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review, 88(7/8), 116-122. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
5. Para las estrategias de gestión:
 - Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2010). Customer-Base Valuation in a Contractual Setting: The Perils of Ignoring Heterogeneity. Marketing Science, 29(1), 85-93.
 - Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets. Harvard Business School Press.