



SINNETIC NEWS

HALLAZGOS ▶ AVANCES ▶ ANALÍTICA
▶ MARKETING ▶ DATOS

Edición mensual ▶ Mayo 2015
Volumen 5 ▶ Año 1

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN TÁCTICA EN INDUSTRIA DE SERVICIOS: ENFOQUE AUDAZ PARA ASEGURADORAS, BANCOS Y TELCOS.

En esta edición queremos compartir un modelo conceptual de segmentación que hemos aplicado exitosamente en tres sectores: asegurador, bancario y telecomunicaciones.

El objetivo central de este modelo de segmentación es administrar cuatro tipos diferentes de campañas de marketing:

1. Campañas de rentabilización de clientes: Están orientadas a incrementar la utilidad financiera capturada por cada uno de los clientes, es decir, incrementar su margen de contribución o el ingreso medio por usuario. Estas campañas también son conocidas como “*up-grades*”.

2. Campañas de fidelización de clientes: Están dirigidas a reducir los factores de riesgo que aceleran la probabilidad de perder clientes.

3. Campañas de reorganización de portafolio: Buscan corregir errores de venta haciendo que el portafolio de los clientes se adecue a sus necesidades evitando así problemas de

satisfacción, percepción de calidad e inclusive problemas financieros ya que en un proceso de venta se puede posicionar un producto costoso en un cliente que no puede pagarlo comprometiendo su perfil financiero ante centrales de riesgo.

4. Campañas de retención: Orientan los esfuerzos de la compañía a mantener activa la relación con clientes rentables y leales. ¿No se ha dado cuenta que la mayoría de organizaciones se concentra en retener al cliente en riesgo (llamándolo y promocionándole) olvidándose del cliente fiel (con quien no se suele tener atenciones comerciales)?

¿QUÉ INSUMOS SE NECESITAN PARA CONSTRUIR ESTE MODELO DE SEGMENTACIÓN?

INSUMO 1: una métrica que mida la fuga de clientes o la probabilidad de perderlos.

En banca a este indicador se le llama “*attrition*”, en telecomunicaciones se llama “*churn*”. Este indicador mide la

SINNETIC


PROFITABLE ANALYTICS SOLUTIONS

Bogotá D.C., Mayo 2015


Edición en línea:
ISSN 2422-300X

Edición impresa:
ISSN 2422-1082

**Founder & Customer
Science consultant**

 Gabriel Contreras

Director Editorial

 Pedro Prieto
(CEO SINNETIC MÉXICO)

Diseño y diagramación

Kelly Castañeda

Editorial SINNETIC

Contacto@sinnetic.com
WWW.SINNETIC.COM

INDICE

PÁG.

¿Qué insumos se necesitan para construir este modelo de segmentación?.....	1
¿Cómo se construye el modelo de segmentación con estos dos insumos?.....	2
¿Cuáles son los objetivos estratégicos de campañas en cada uno de los segmentos?....	3

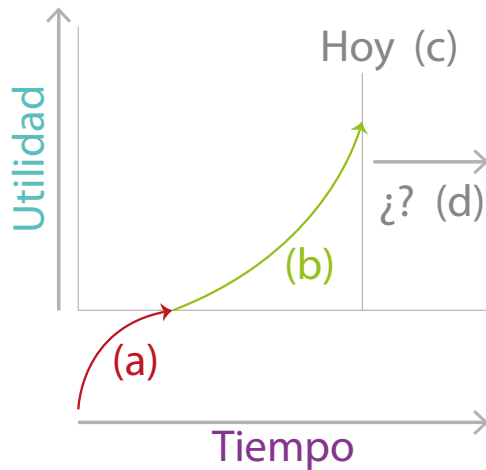
probabilidad de perder un cliente, se calcula de forma individual por medio de modelos de minería de datos que utilizan información demográfica, transaccional y de fuente externas como bureau de crédito.

Habitualmente se expresa en términos de probabilidad en donde 0 indica que es improbable perder el cliente, es decir FIDELIDAD mientras que 100% indica inactivación completa de la relación comercial con el cliente.

INSUMO 2: una métrica que mida la rentabilidad pasada y futura que cada cliente representa para el negocio (valor vitalicio del cliente o customer lifetime value).

Para ilustrar esta métrica, nos apoyaremos en dos gráficas.

La gráfica 1 muestra que:



a. Cuando un cliente inicia la relación comercial con una empresa, la empresa ya ha hecho una inversión económica importante sin que el cliente haya pagado por el servicio, ejemplo: una TELCO deja un decodificador en casa para la señal de TV o un banco emite un plástico de tarjeta de crédito y en este momento del tiempo el cliente no ha pagado, por lo que su margen de contribución o utilidad es negativo y en rojo, habitualmente a esto se le llama “costo de adquisición” el cual también tiende a resumir en parte los esfuerzos e inversiones de comunicación, publicidad y contacto en los que la empresa ha incurrido para poder alcanzar al cliente.

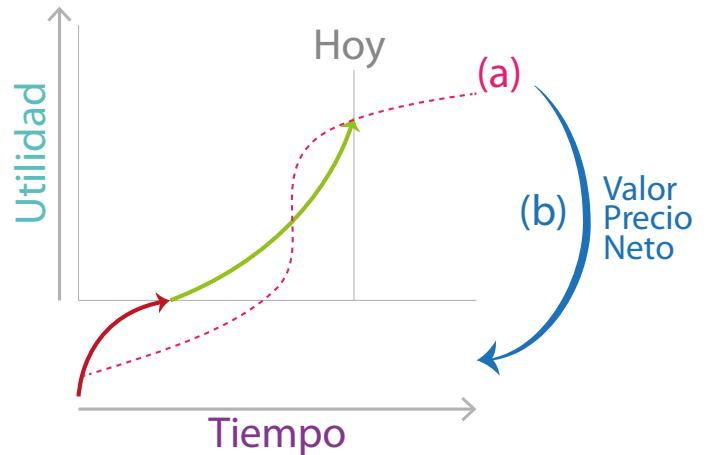
b. Con el tiempo, el cliente comienza a dejar margen de contribución, aunque sigue generando costos (costos de mantenimiento de cliente). Se asume que en una relación saludable, el pago del cliente cubre los costos de mantenimiento y deja utilidad por lo que se representa en el gráfico con color verde. En el caso de una aseguradora

se corre el riesgo de “siniestralidad” y en el caso bancario el riesgo de “crédito” lo que podría afectar el margen de contribución de forma importante.

c. Las compañías tienen en sus bases de datos el margen histórico, pero cuando se paran en el HOY la pregunta es:

d. ¿Cuál es el margen que el cliente dejará a futuro?

La gráfica 2 muestra que:



Para predecir el margen a futuro, se utilizan modelos econométricos (ver línea magenta (a)) y como el valor del dinero cambia en el tiempo, con tendencia a depreciarse por efecto de la inflación, es necesario que esta estimación de flujo de caja se traiga a valor presente neto (b) usando una tasa oficial de descuento.

Cuando se ha hecho este ejercicio financiero se construye una métrica llamada CLV (por sus siglas en inglés: Customer LifeTime Value) que es la suma de la utilidad o ganancia que un cliente ha traído y traerá a la compañía siempre que exista una relación comercial activa, en otras palabras es el flujo descontado de caja que un cliente representa para una empresa ó valor financiero del cliente.

La fidelización a un cliente rentable se logra presentándole alternativas de adquirir un nuevo producto diferente al actual (con el cual puede estar insatisfecho) para que de esta forma la empresa tenga la posibilidad de reivindicarse con un producto diferente el cual se adquiere bajo condiciones de precio privilegiadas.

¿CÓMO SE CONSTRUYE EL MODELO DE SEGMENTACIÓN CON ESTOS DOS INSUMOS?

Si se pone en el eje X el indicador de CLV y en el eje Y el indicador de fuga de clientes, se puede evidenciar 4 segmentos de interés para construir campañas de marketing.



¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CAMPAÑAS EN CADA UNO DE LOS SEGMENTOS?

SEGMENTO 1: El objetivo aquí consiste en FIDELIZAR a los clientes RENTABLES (ya que la inactivación de un cliente de este segmento implica pérdidas financieras importantes para la empresa).

¿Cómo?: Mediante la venta cruzada o *“cross selling”*.

Ejemplo:

Bancos: “Usted tiene cuenta corriente, queremos ofrecerle una tarjeta crédito con un descuento importante en la cuota de manejo para premiar su importante contribución a nuestro negocio”.

Aseguradoras: “Sabemos que usted tiene una póliza de seguro todo riesgo de vehículo con nosotros, queremos ofrecerle contratar una póliza de vida con una prima más económica, todo esto porque usted es un cliente importante para nosotros”.

Telcos: “desde hace algún tiempo, usted ha disfrutado nuestro paquete estándar de canales, queremos ofrecerle

le a un precio privilegiado acceso a nuestros canales de películas ya que sabemos que el entretenimiento es algo importante para usted y su familia”.

SEGMENTO 2: En este segmento se concentra el margen y el flujo de la compañía, son los clientes rentables y leales. Curiosamente, como se insinuó anteriormente, son los clientes que menos aceleran las alertas en las empresas. Bien valdría llamarlos y tener atenciones comerciales en momentos especiales, permitirles probar gratis los lanzamientos de nuevos productos, ofrecerles canales de atención preferencial entre otros.

SEGMENTO 3: El objetivo aquí es RENTABILIZAR a un cliente FIEL (hay que aprovechar la característica más relevante de este segmento: el cliente no tiene síntomas de fuga o inactivación).

¿Cómo?: Mediante venta escalonada *“Up Selling”*.

Ejemplo:

Bancos: Incremento de cupos en las tarjetas de crédito, aumento de espacio de sobregiro en cuentas corrientes.

Aseguradoras: Ofrecer a precio Premium un incremento sobre algún amparo o cobertura. (“En su seguro de vehículo, usted tiene una cobertura por pérdida total de 20 millones, pero si paga \$30.000 en su prima mensual, podemos incrementar esta cobertura a 30 millones”).

Telcos: “Usted tiene un decodificador regular, pero con un precio privilegiado podemos mejorar esta tecnología para que grabe sus películas y programas favoritos cuando usted no pueda verlas”

SEGMENTO 4: Muchas compañías dirían que no es prudente hacer inversiones sobre estos clientes y desacelerarían la relación comercial con ellos ya que muestran signos de fuga y son poco rentables. Otras compañías, particularmente las que cotizan en bolsa, podrían pensar en retener a estos clientes ya que si se incrementa el indicador de fuga de clientes es posible que se desacelere el valor cotizado de la acción.

En cualquiera de los dos casos, nuestra experiencia construyendo campañas de marketing nos ha mostrado que:

“No hay cliente malo, lo malo es el proceso mediante el cual se ha adquirido y retenido el cliente”.

En este segmento habría que generar campañas *Split-Plot* o campañas de re-estructuración de portafolio en donde se reconocen los elementos del producto del cliente y se le ofrece mejorarlo con el objetivo de adecuarlo a sus necesidades:

Algunos ejemplos:

a. Bancos: “Hemos notado que usted ha tenido retrasos en el pago de sus tarjetas de crédito y queremos proteger su vida crediticia, le proponemos una reducción temporal de cupos en la tarjeta con una refinanciación de su deuda para que logre cuotas manejables.”

b. Telcos: “Sabemos que usted no usa por completo el paquete de minutos que ha adquirido con nosotros, queremos proponerle un menor paquete, a menor precio para que usted logre disfrutar los beneficios de nuestro producto sin preocuparse por el monto de las mensualidades”.

Hemos aprendido que la mejor forma de retener y rentabilizar clientes se encuentra en el portafolio de la compañía y no en el precio. De igual forma, se ha identificado una situación particular que se presenta en el momento de la venta de ciertos servicios: como el proceso de venta está mediado por agentes comerciales que operan por comisión, estos se preocupan por posicionar paquetes “*FULL*”, es decir, intentan posicionar todos los servicios del portafolio al mismo tiempo generando tres problemas:

1. Cuando alguno de los elementos del paquete tenga un funcionamiento deficiente, el cliente generalizará su percepción de baja calidad hacia todo el portafolio destruyendo el equity de la marca.

2. Cuando el cliente exhiba síntomas de fuga o desaceleación comercial con la compañía, la empresa no tendrá recursos o herramientas de retención en su portafolio (porque el cliente ya tiene todo el portafolio completo) y la única forma posible de retener este cliente será vía reducción de precio, lo que deteriora el share de valor de la empresa.

3. Es posible que el cliente no cuente con tiempo para disfrutar todos los componentes del servicio y por ende con el tiempo perciba que lo que paga es significativamente superior a lo que obtiene generando una percepción de “*precio injusto*” que al igual deteriora el equity de

la marca y pone en riesgo la estabilidad de la relación comercial con el cliente.

“La rentabilización de un cliente fiel viene tras motivarlo a aprovechar los beneficios de los productos que ha adquirido ofreciéndole comprar elementos adicionales que maximicen la utilidad percibida de su producto actual”

Teniendo en cuenta que el valor de una empresa no está medido por los activos de la misma sino por la capacidad de generar relaciones estables y duraderas con prospectos de clientes rentables consideramos que este modelo de segmentación es eficiente para accionar estrategias de marketing relacional exitosas.

Este modelo conceptual de segmentación puede ser potenciado mediante el uso de tecnologías para administración de campañas como UNICA de IBM o SAS Marketing Automation, por mencionar solo algunos. El valor central de esta propuesta es su fuerte apego a la memoria de la empresa representada en sus bases de datos explotando estos registros mediante la construcción e interacción de 4 modelos analíticos de minería de datos:

a. Modelo de fuga de clientes: para lo que habitualmente se ha usado análisis de supervivencia y regresión de COX.

b. Modelo de CLV: para lo que se recomienda hacer proyecciones de margen específicas para cada cliente o en su defecto para cada segmento de clientes. Los modelos de series de tiempo han demostrado eficiencia analítica.

c. Modelo de venta cruzada y escalonada: una vez cruzados los anteriores modelos se aplican modelos de secuenciación similares a los usados en “*Market Basket*” para estimar la siguiente mejor oferta.

Es recomendable que una vez segmentados los clientes, estos se dividan en grupos de tratamiento y grupos control, en los grupos de tratamiento se aplican las diferentes campañas y los grupos de control se mantienen sin intervención. Esto permite comparar mediante indicadores *KS (Kolmogorov Smirnov)* si la campaña fue efectiva y elaborar una base de conocimiento corporativo para incrementar gradualmente la precisión de los esfuerzos en marketing relacional.

Con seguridad uno de nuestros consultores podrá apoyarlo e inspirarlo a continuar haciendo marketing basado en la evidencia y con responsabilidad social; póngase en contacto con nosotros: Gabriel.contreras@sinnetic.com