

¿Por qué se van mis clientes? ¿Qué riesgo comercial hay en mi cartera?: ASAP C.R.I. (Commercial Risk Index) es la respuesta

Miguel García-Cesto, socio director, y responsable banca y seguros de ASAP Operational Research

A ASAP Operational Research es capaz de medir el riesgo comercial de una cartera de clientes a partir del modelo C.R.I. (Commercial Risk Index). Las empresas saben que en momentos de crisis no basta con ganar clientes, hay que conservar a los que ya tenemos; ASAP C.R.I.

¿Qué es eso de "riesgo comercial"?

A todos nos gustaría pensar que nuestros clientes son completamente fieles y que nuestra labor comercial se limita a captar clientes de la competencia, pero la realidad no es así; una parte de nuestros clientes se informa, busca ofertas, se muestra abierto al cambio, algunos de

¿Entonces el "riesgo comercial" que puede sufrir una cartera son los clientes que buscan ofertas en la competencia?

En efecto, uno de los indicadores del riesgo comercial es el porcentaje de

clientes de una cartera que busca activamente ofertas de otros competidores. Y se trata de un indicador esencial, pero no el único. Por ejemplo, hay que tener en cuenta a la competencia: una parte de los clientes recibe ofertas que no ha solicitado y estos clientes también están en riesgo comercial.

¿Y qué otros factores cuentan?

Muchos: el consejo del entorno, por ejemplo. Los clientes hablan con su familia, con sus amigos, con sus compañeros de trabajo y este "boca a oreja" influye

ASAP Commercial Risk Index no sólo aporta un diagnóstico del riesgo comercial de una cartera, sino indicaciones de dónde invertir recursos

forma muy activa... y sabemos que un mayor porcentaje de clientes que busca activamente ofertas implica una mayor tasa de fuga. Uno de los efectos de la crisis es que los clientes nos hemos vuelto más "comparadores", más abiertos a buscar una oferta mejor.



en nuestras decisiones de consumo y, en ocasiones nos incita al cambio. En algunos sectores, la influencia del entorno es crucial.

¿Pero, internet no tiene nada que ver en el "riesgo comercial"?

Internet también tiene su influencia. Utilizamos los buscadores para informarnos, acudimos a menudo a comparadores on line, entramos en las webs de las empresas para pedir presupuesto y compramos on line cada vez más. ASAP C.R.I. también considera el efecto de internet en el riesgo comercial de una cartera. No hay que subestimar internet... ni tampoco darle más importancia de la que tiene.

Supongo que el precio o la calidad o el servicio influyen en el "riesgo comercial". ¿Es así?

Por supuesto; los clientes no sólo cambian de compañía porque "son infieles", sino porque se sienten defraudados por un producto o por el servicio que reciben. Y, lógicamente, el precio también es determinante; el cliente considera el cambio cuando puede encontrar lo que le gusta más barato y si por el mismo precio el cliente consigue más calidad o más cantidad entonces también se siente tentado a probar lo nuevo. Todos estos aspectos son tenidos en cuenta en el modelo C.R.I.

Son muchos factores. ¿Resulta complejo analizarlos todos y dar sentido a esa información?

Lógicamente, el modelo tiene su complejidad técnica, pero al mismo tiempo, los resultados son muy claros; lo que le llega al cliente es una "fotografía" muy precisa de su cartera de clientes. Es información con mucho valor para los departamentos de Marketing y también para la Dirección Comercial.

¿Y cuál es la ventaja práctica de tener medido el "riesgo comercial"?

La ventaja es que se pueden tomar decisiones. Nuestros clientes se hacen preguntas del tipo: ¿es preferible apostar por internet o por la atención telefónica? ¿Merece la pena gastar más dinero en dar un mejor servicio? ¿Nuestros competidores son más agresivos que nosotros?



ASAP Commercial Risk Index no sólo aporta a nuestros clientes un diagnóstico de qué está ocurriendo, sino indicaciones de dónde merece la pena invertir recursos.

En ASAP siempre hacemos un gran esfuerzo por lo concreto, por ofrecer a nuestros clientes herramientas que permitan tomar decisiones concretas, mejo-

comerciales: concentrar su atención en los puntos clave, generar argumentarios de venta, hacer que la formación sea mucho más práctica... y, lo que es más importante, orientar el trabajo de los equipos de retención.

ASAP C.R.I. parece un producto sofisticado que requiere un análisis pro-

Cuando se invierten grandes cantidades de dinero en ganar nuevos clientes, también hay que valorar el riesgo de perderlos

rar los procesos de comunicación, vender más. ASAP Commercial Risk Index respeta esa filosofía.

¿Qué tipo de cliente usa ASAP C.R.I.?

ASAP C.R.I. es un modelo ideal para grandes empresas de servicio, como bancos, aseguradoras, empresas de telecomunicaciones... especialmente cuando se trata de mercados muy competitivos. Cuando se invierten grandes cantidades de dinero en ganar nuevos clientes, también hay que valorar el riesgo de perderlos.

¿Qué otros "valores añadidos"?

Conocer cuáles son los motivos que producen el deseo de cambiar de compañía permite mejorar la eficacia de los equipos

longado y complejo. ¿No está esto reñido con el estilo de investigación rápida y concreta que realiza ASAP?

La filosofía de trabajo de ASAP se sintetiza en tres palabras: rápido, concreto, práctico, y ASAP C.R.I. respeta esa filosofía. Los plazos son básicos, mucho más cortos de lo habitual, pero en esos plazos somos capaces de obtener resultados sólidos y prácticos. Hemos diseñado todos los procesos de la investigación para conseguir la máxima precisión en condiciones ajustadas de plazos y presupuestos... de la misma forma que un ingeniero diseña un avión comercial para que los pasajeros puedan desplazarse a la máxima velocidad sin alterar el confort de los pasajeros o su seguridad ■