

¿Sobre qué clientes B2B centrarse para aumentar la rentabilidad?

## ¿Sobre qué clientes B2B debe centrarse la acción comercial para aumentar la rentabilidad?

- **La base de clientes existente y futura debe segmentarse según criterios de Rentabilidad (Margen Comercial en Euros) Actual y Potencial. Sólo después deben introducirse otros criterios**
- **Debe darse un trato diferenciado a cada segmento, priorizando o eliminando acciones sobre algunos de ellos**

Uno de los aspectos críticos en la gestión de clientes en sectores B2B (Venta a Empresas) es el identificar sobre qué clientes se deben centrar las acciones comerciales para aumentar la Rentabilidad, evitando tratar a todos por igual. El problema se complica cuando dicha priorización queda al criterio de los Gerentes de Cuenta, que en muchas ocasiones priman otros criterios como el volumen de ventas al cliente (erosionando los márgenes) o la “cantidad” de acciones comerciales realizadas (buscando justificar su día a día -visitas al cliente, propuestas presentadas, asistencia a eventos,...- por encima de la efectividad en la venta). Dicha problemática se acentúa en la gestión de Cuentas Clave.

Consideramos que para focalizar adecuadamente las acciones comerciales en mercados B2B deben seguirse dos pasos: 1º *Segmentar* a los clientes en función de la rentabilidad que aporten actualmente y que puedan aportar a futuro y 2º) en base a ello, *Definir* acciones concretas a realizar con cada tipología de cliente.

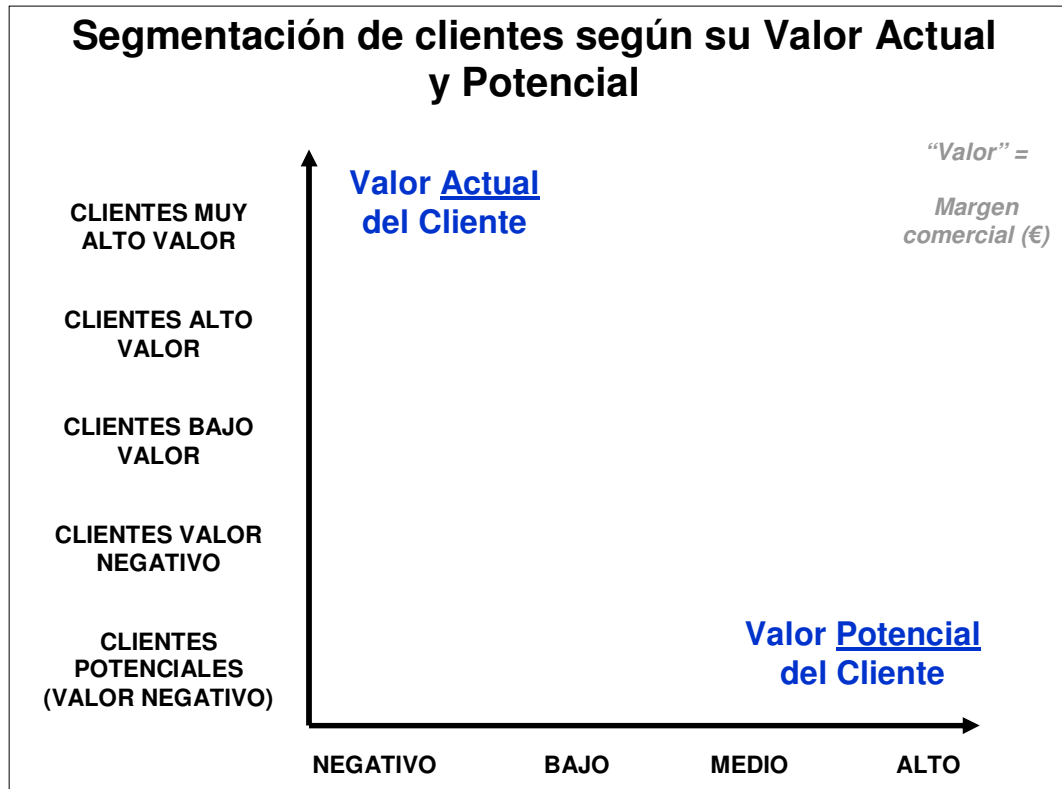
**1º Segmentación de clientes:** Consideramos que el principal criterio para Segmentar a los clientes debe ser su Rentabilidad **durante un periodo determinado, medida como Margen Comercial en Euros** (en otro Artículo justificaremos por qué consideramos el Valor de la Vida del Cliente (*Customer Lifetime Value*) -o, mejor dicho, sus aproximaciones- como la métrica más relevante frente a otras tradicionalmente utilizadas). Los criterios de segmentación básicos serán dos:

- **Valor Actual:** calcular cuánto ha aportado (en Euros) cada cliente en un periodo reciente y clasificarlos de mayor a menor rentabilidad. En general, sugerimos dividirlos en cinco grandes segmentos, cuatro de ellos para los Clientes Actuales (Valor Muy Alto, Alto, Bajo y Negativo) y otro para los Clientes Potenciales, que siempre será Negativo (al recoger los gastos comerciales en que se incurre para comenzar a operar con ellos pero, obviamente, ningún ingreso hasta el momento).
- **Valor Potencial:** Debe realizarse una estimación de cuál será el Margen Comercial en Euros en un periodo futuro. Si bien en otro Artículo se tratará específicamente cómo realizar estimaciones cuantitativas “sofisticadas”, consideramos que para empezar es suficiente con definir unos criterios conjuntos con los Gestores de Cuenta sobre cómo esperan que evolucione a futuro el Margen Comercial de cada uno de sus clientes asignados, por qué y basado en qué acciones concretas. La cuantificación podrá hacerse como un “orden de magnitud”, sin ser necesario entrar en detalles. De ahí deben salir cuatro Segmentos de Potencial Alto, Medio, Bajo y Negativo, incluyendo a clientes actuales y potenciales conjuntamente.

Al ubicar a todos los Clientes Actuales y Potenciales en una matriz con ambos ejes (ver [FIGURA 1](#)), se les habrá segmentado en función de su Rentabilidad Actual y Potencial.

## ¿Sobre qué clientes B2B centrarse para aumentar la rentabilidad?

FIGURA 1. Matriz de Segmentación de clientes según su Valor Actual y Potencial

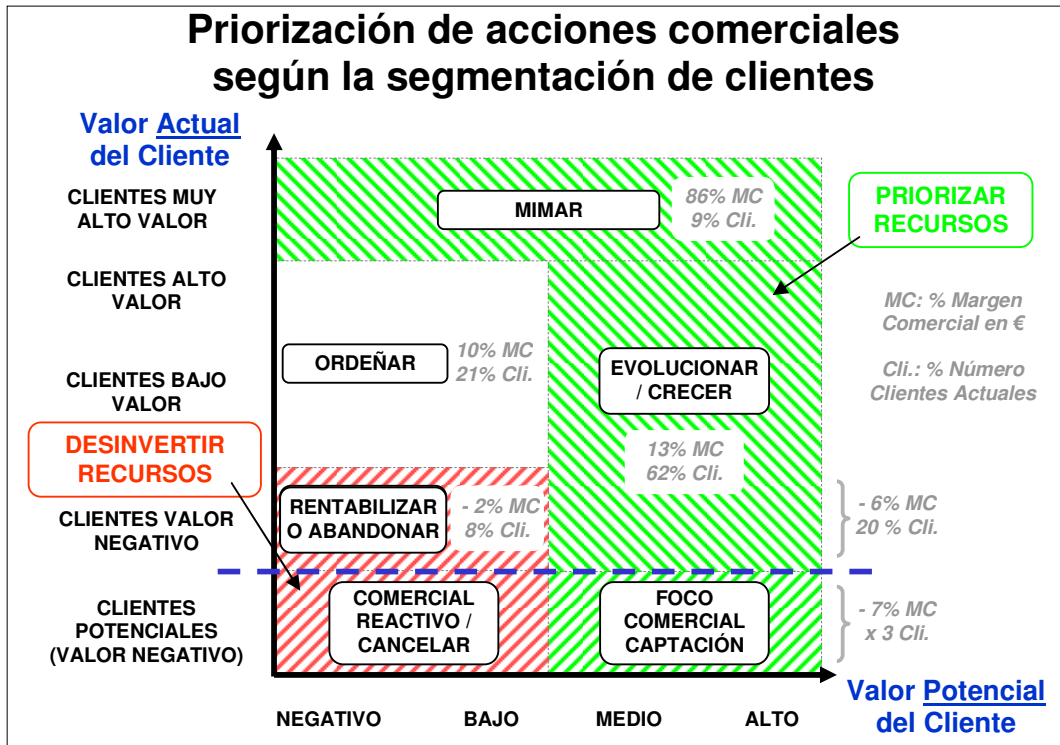


2º) **Definición de acciones comerciales diferenciadas:** Una vez segmentados los clientes por Rentabilidad **pueden incorporarse otros criterios que complementen** a los anteriores, como el Volumen de Ventas, Sector de Actividad, Riesgo de Baja, Tipología de Servicios, “Solidez” de la relación, Ámbito Geográfico,... En este momento debe determinarse **qué hacer con cada tipología de clientes** desde un punto de vista comercial, **tratando a clientes diferentes de forma diferente:**

- **Base de Clientes Actuales:** los Clientes de Valor Muy Alto deben recibir la máxima atención y deben desviarse los recursos necesarios para que reciban la máxima satisfacción. En el lado opuesto, debe considerarse seriamente el no continuar vendiendo e incluso el discontinuar las operaciones -si es posible razonablemente- con los clientes de Valor Negativo con Potencial Negativo o Bajo. Con aquellos con Potencial Bajo pero que aún proporcionen margen positivo deben continuarse la operativa -e incluso la venta- reactivamente, “ordeñando” al cliente y sin invertir en él. Finalmente, se debe invertir en aquellos con Potencial Alto o Medio, incluso si actualmente dan pérdidas, puesto que serán la base de la rentabilidad futura.
- **Clientes Potenciales:** independientemente de cuánto tiempo haya pasado desde los primeros contactos o de cuánto se haya invertido en viajes, propuestas, promociones,... el criterio debe ser la factibilidad de que en un plazo razonable se recupere la inversión. Así, aquellos con Valor Potencial Negativo o Bajo deben atenderse tan solo reactivamente y, aún así, considerando caso a caso la conveniencia de hacerlo; por el contrario, debe invertirse en la captación de los de Potencial Medio o Alto, que serán los que alimenten la base futura de clientes, especialmente si hay una elevada tasa de pérdidas de clientes.

## ¿Sobre qué clientes B2B centrarse para aumentar la rentabilidad?

FIGURA 2. Segmentación de clientes y priorización de acciones comerciales. Cía. B2B



✦ Una Compañía de Servicios B2B que pretendía mejorar su efectividad y rentabilidad comercial segmentó su Base de Clientes Actuales y Potenciales según los criterios indicados. En la FIGURA 2 se muestran como ejemplo algunas de las principales conclusiones obtenidas:

- Sobre un Margen Comercial positivo de 100 Millones de Euros (en base 100), el 20% de clientes suponían minorar el Margen Comercial en un 6%, por lo que debía evaluarse el continuar operando con ellos (lo cual se justificaría tan solo ante perspectivas futuras positivas). Siguiendo con dicho análisis, casi la mitad de esos clientes (el 8% del total, suponiendo un 2% del Margen Total) tenían Valor Potencial Negativo o Bajo, lo cual hizo que se estudiase caso a caso la posibilidad de dejar de trabajar con ellos lo antes posible.
- Un 9% de los clientes suponía un ¡86%! del Margen Comercial Total, lo cual superaba cualquier expectativa de concentración (o más bien *dependencia*) en unos pocos clientes. Se decidió potenciar a sus Gestores de Cuentas Clave con acciones de Formación, Intercambio de Experiencias y un mayor Control sobre dichos clientes por parte de los Responsables de las Unidades de Negocio.
- La Inversión Comercial en captación de clientes nuevos a los que todavía no se había conseguido vender había supuesto reducir el margen en otro 7%; además, el número de Clientes Potenciales contactados era de casi tres veces el de clientes actuales. Ambos datos, junto con una política comercial de bajo control y seguimiento en las acciones de Captación de nuevos clientes, indicaban que había un alto potencial de mejora en dicho ámbito. De esos Clientes Potenciales, los propios Gestores de Cuenta determinaron que un elevado número tenían Potencial Negativo o Bajo, por lo que se decidió dejar de hacer acciones de venta proactivas con los mismos, lo cual ahorró costes poco productivos y liberó tiempo de los comerciales para que se dedicasen a clientes con mayor potencial.

## ¿Sobre qué clientes B2B centrarse para aumentar la rentabilidad?

En definitiva, por una parte se identificaron 4 grandes segmentos en la base de Clientes Actuales sobre los que se establecieron diferentes prioridades y acciones (Mimar, Ordeñar, Crecer y Rentabilizar o Abandonar) y por otra se definió un enfoque comercial Proactivo o Reactivo sobre los Clientes Potenciales.

En el análisis caso a caso de cada cliente se incorporaron otros factores como las causas por las cuales compraban los servicios de la empresa (calidad, precio, relación personal, exclusividad,...), el posicionamiento en cada cliente respecto a los competidores, el riesgo de perder a los clientes importantes, los costes de cambio de los clientes o la conveniencia de “invertir” -con margen negativo- para comenzar a trabajar con algunos de ellos.

Además de las acciones indicadas, como resultado global del proceso se redefinió la carterización de Clientes entre Gestores de Cuenta y se reasignaron recursos para dar mayor prioridad a los clientes con mayor potencial. También se modificó la forma de evaluar a los Gestores tomando como base el Margen Comercial y se incorporaron los resultados del análisis para realizar el Presupuesto del siguiente ejercicio.

- ⇒ Además del mayor conocimiento de la Base de Clientes, de la Efectividad de los diversos Gestores de Cuenta y de definir acciones comerciales concretas, este tipo de análisis sirve para **concienciar a la fuerza comercial de la importancia de mejorar la efectividad y la rentabilidad**, evitando una mentalidad de “defensa o justificación” del trabajo propio o de premiar, simplemente, el volumen de negocio.