



# CANALES DE VENTA

AUMENTANDO  
PRODUCTIVIDAD  
Y RENTABILIDAD

**Sales**  
Consulting

Este artículo ha sido escrito por  
Eugenio García Huidobro,  
Director de Sales Consulting,  
con la colaboración de  
Vicente Wilson.  
Octubre 2014

# 1 Canales de Venta:

## Pieza clave para obtener una ventaja competitiva sustentable

En mercados en desarrollo o maduros, es un imperativo generar ventajas competitivas, pero por sobre todo, lograr que éstas permitan la obtención de retornos sostenibles a largo plazo. Este objetivo se logra, entre otras cosas, poniendo el foco en el cómo vender antes y específicamente, en los canales de venta.

¿Por qué? Por la sencilla razón de que en este tipo de mercados, una buena estrategia de marketing consigue beneficios de corto plazo, ya que los competidores las igualan o superan en función de sus recursos y capacidades, por tanto los requisitos para una estrategia que cree valor único y trascendente en el Cliente, parecen centrarse más en el “delivery” y la ejecución, que en otros atributos diferenciadores del marketing mix.

Un notable ejemplo es la visión que tuvo Amazon al momento de ingresar a un mercado tremendamente maduro como lo es la compra/venta de libros. Ellos lograron identificar una oportunidad basándose en las características y criterios de compra de los Clientes. Descubrieron que los lectores regulares son en general personas cultas, que les acomoda el uso de la

tecnología –en este caso internet- y que frecuentemente saben qué quieren leer y necesitan una solución actual, rápida y eficiente. De esta manera, resolvieron el problema del stock y el bodegaje, permitiendo no sólo una mayor variedad de productos, sino que también, una importante reducción de costos. Así, modificaron la industria obligando a los competidores a ingresar a canales no tradicionales.

Sin embargo, ¿la solución entonces es generar más y más canales? Si no se hace con un propósito claro y una estrategia fundamentada, simplemente es mejor no hacerlo. Los canales improvisados pueden dirigirse a Clientes o mercados incorrectos, provocando una posterior desintegración de los canales y obviamente, generando gastos innecesarios en el “go to market”.

Así, el diseño e implementación de un modelo de multicanalidad necesita de una definición estratégica y táctica que se haga cargo del conocimiento integral del Cliente y del proceso de compra de éste.



## 2 ¿Cómo diseñar un modelo de multicanalidad?

Para diseñar e implementar un modelo de multicanalidad, se puede abordar la venta y la atención desde distintas perspectivas, dependiendo de la complejidad del negocio. En el diagrama se presentan los ejes más recurrentes en la “ingeniería básica” de canales.



**Diagrama N°1:** Distintas perspectivas que permiten analizar la multicanalidad.

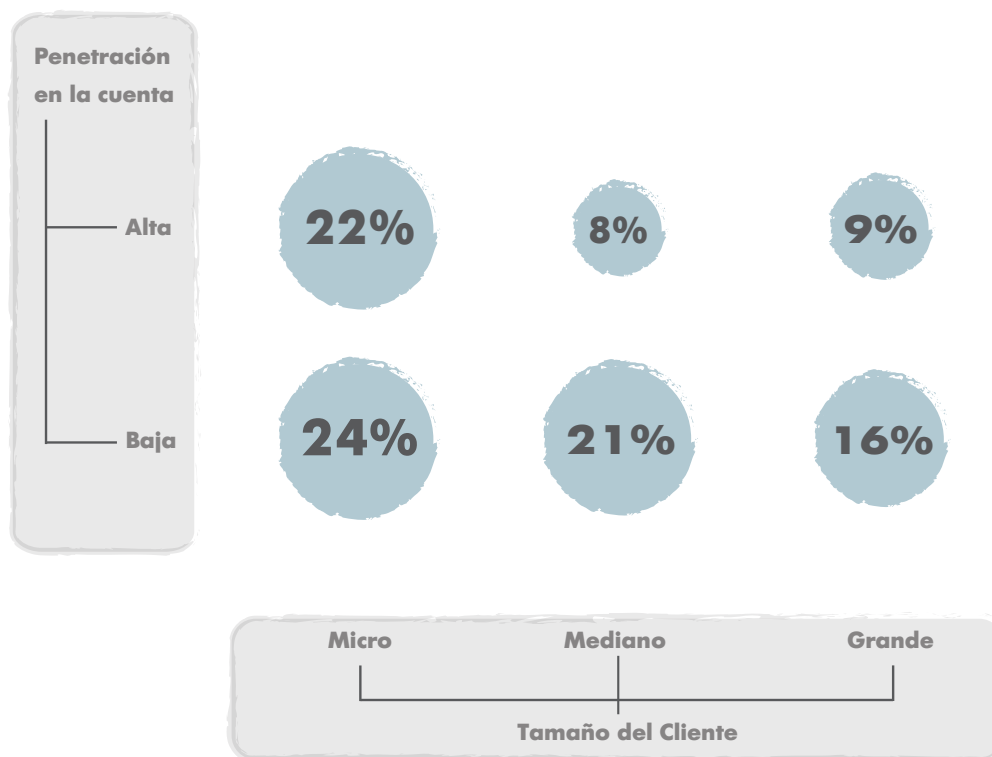
### Canales en función de Clientes

El entendimiento de los Clientes es una de las aristas principales dentro de la mirada de canales de venta. Esta se usa generalmente para encontrar distintos segmentos de Clientes y así, entregar una atención diferenciada para cada uno. Una mirada de este tipo sirve especialmente para empresas que tienen una cartera más o menos definida de Clientes, como por ejemplo, las correspondientes a mercados B2B o en la venta de seguros. En este ejercicio, el mayor desafío es elegir las variables que nos permitan reconocer de la mejor manera posible nuestros segmentos:

**1. Potencial de la cartera:** una mirada clásica es el tamaño del Cliente y su potencial de compra. Esto lo podemos complementar con la penetración de nuestros productos o “share of wallet”, es decir, cuánto participa mi empresa sobre el total de la billetera del Cliente.

En el siguiente gráfico vemos un ejemplo de segmentación de clientes a partir de los ejes “tamaño” y “penetración”, para el caso de una empresa dedicada a la venta de maquinaria.

## Peso de cada segmento (cantidad de Clientes)



**Gráfico N° 1:** Peso relativo por número de Clientes de cada segmento definido en base a penetración y tamaño de Cliente para el caso de una empresa especializada en la venta de maquinaria.

Esta mirada permite ver el peso de cada segmento en número de Clientes. Así, en este ejemplo, los segmentos más grandes son los Clientes micro con alta o baja penetración.

Sin embargo, si en el mismo ejemplo analizamos el peso relativo por número de Clientes en base a una segmentación con respecto al potencial real de venta versus la penetración, el escenario cambia totalmente.

Así, el gráfico N° 2 muestra el peso de cada segmento en función de la cantidad de máquinas por vender (total de máquinas compradas a otro proveedor). En este caso, el segmento más atractivo son los Clientes grandes con baja penetración.

## Peso de cada segmento (cantidad de máquinas por vender)



**Gráfico N° 2:** Peso relativo por número de clientes de cada segmento definido en base a penetración y potencial de Cliente para el caso de una empresa especializada en la venta de maquinaria.

**2. Comportamiento:** aquí encontramos variables como la frecuencia de compra y el ticket promedio, es decir, ¿Quiénes son los Clientes que generan más utilidades y por qué? Siguiendo con el mismo ejemplo, podríamos preguntarnos cada cuánto renuevan las máquinas los Clientes de cada segmento y cuánto es el monto promedio por facturación, producto o compra anual.

**3. Preferencias de atención:** adicionalmente y si tenemos bien identificados a nuestros Clientes, es fundamental ir a preguntarles directamente cómo les gustaría ser atendidos. De esta manera, es muy probable que los

Clientes por su tamaño y frecuencia de compra quieran ser atendidos de manera distinta, y por otro lado, nosotros como empresa queramos poner más o menos intensidad de seguimiento al Cliente según su potencial de compra, vale decir, la pregunta a la cual nos enfrentamos es: ¿será adecuado atender a cada segmento de la misma manera y con el mismo canal? Después de un análisis detallado de segmentos de Clientes es evidente que queramos establecer distintas estrategias (y canales de venta) para cada uno.

## Canales desde el “viaje de compra” que hace un Cliente

Esta mirada sirve para descomponer las distintas etapas del proceso de compra y entender qué espera el Cliente en cada una de ellas. Así, podremos establecer distintos canales para cada etapa, o bien, diversos enfoques de cada canal según la disposición del Cliente en función de qué tan avanzado está dentro de su proceso de compra.

Para diseñar una estrategia en esta dirección, es recomendable hacer un análisis cualitativo que considere los “drivers de compra” (criterios con los cuales los Clientes deciden sus compras, por ejemplo: precio, calidad, marca) y estados de ánimo del Cliente en cada etapa, así como también, qué podría esperar de cada canal durante todo el ciclo.

## Viaje de compra para un cliente que busca su primera moto



**Diagrama N° 2:** Análisis del proceso de compra de un Cliente y la relación de cada etapa con drivers de compra y canales de atención, para una empresa que vende motos.

## Multicanalidad condicionada por mix de productos

Para casos de empresas multiservicios o multiproductos, suelen desarrollarse distintos canales enfocados en un determinado producto o servicio. Ahora bien, esta óptica se complejiza cuando no sólo tenemos un mix de productos amplio con una oferta multicanal, sino que también, y como vimos anteriormente, un abanico importante de segmentos de Clientes y procesos de compra.

Si nos encontramos en una situación con muchos canales, productos, Clientes y procesos de compra, deberemos hacer un esfuerzo para que cada canal juegue un rol determinado para cada caso, y así, generar una multicanalidad colaborativa con centro en el Cliente.

En el diagrama N°3, vemos el ejemplo de la venta del producto crédito para una institución de servicios financieros.

### Los Roles de cada canal

		Macro Roles					
		Promoción	Impulso	Venta	Servicio	Uso	Eficiencia
Canales Relacionales	Captación Empresas	E	E				
	Captación Personas	I P	I P				
	Ej. Activación	E D	E D		E		
Canales Atencionales	Sucursal	Corner / Autoatención	D I P	D I P		D I P	D I P
		Ejecutivo	D I P		D I P	D I P	
		Cajas					D I P
	Red Movil	Sucursal / Ejec. Móvil	E D	E D I	D I P	D I P	
		Venta Especialista	E		E	E	E
	C. Virtual	Web Pública	E D I P				
		Oficina Virtual	D I P	D I P		D I P	E D I P
		Envios Masivos	D I P			D I P	E D I P
	Tele Atención	Redes Sociales	D I P				
		Call Center Inbound		D I P		D I P	
		Call Center Outbound	D I P	D I P			
Canales Vivenciales	Servicio Empresas				E	E	
	Convenio						
	Descuentos						
	C. Externos			D I P		D I P	
					D I P	D I P	

En la columna de la izquierda están todos los canales con sus macro roles (relacionales, atencionales o vivenciales). En la primera fila, vemos roles asignados al proceso de venta (promoción, impulso, venta, servicio, etc.) y en la segunda, los distintos segmentos de Clientes por cada etapa del proceso de venta. En el interior, vemos cómo participan los segmentos de Clientes por cada canal y etapa. Por ejemplo, canal call center promociona el producto crédito a los segmentos de Clientes: dependientes, independientes y premium (D, I, P).

**Diagrama N° 3:** Definición de colaboración de canales para la venta del producto crédito en una empresa de servicios financieros.

Para una empresa multi producto, este ejercicio se debe hacer con cada uno de los productos en oferta.

**Las empresas deben hacer un esfuerzo para que cada canal juegue un rol determinado, generando una MULTICANALIDAD COLABORATIVA enfocada en el Cliente**

# 3 Ecosistema de canales: la importancia de la armonía

Como hemos estado viendo, el diseño de una estrategia de canales se puede aplicar de distintas maneras, dependiendo del mercado (B2B o B2C), la cantidad y el tipo de Clientes, el mix de productos y/o la complejidad del proceso de compra. Así, entendemos que existe todo un desafío en la forma en cómo proponemos las “interacciones”, pre y post venta, entre el Cliente y la empresa, lo cual deriva en cómo permitimos que el Cliente compre y se relacione con la organización. Este desafío se transforma en una proposición completa de valor, que tiene como objetivo final que el Cliente se conecte de manera fácil y armónica según sus expectativas y necesidades.

**Es un imperativo que los distintos canales se relacionen de manera armónica con el Cliente**

Así, cuando se tiene una empresa multicanal, es un imperativo que los distintos canales se relacionen de manera armónica con el Cliente. Esto que parece obvio, es una de las principales falencias en el mercado nacional (Chile), puesto que si bien el Cliente observa a las compañías de manera multicanal, al interior, éstas suelen gestionarse de manera departamental y con poca comunicación y colaboración entre las distintas áreas. Así, no resulta extraño que una información que se entrega por el call center, sea muy distinta a lo que el Cliente obtiene por la página web o a través de un ejecutivo de atención presencial.

El riesgo de esto es que la propuesta de valor no es única y depende del canal por el cual se transe e interactúe con el Cliente. Para evitar esto hay tres recomendaciones:

**1. Propuesta de valor común en toda la empresa:** ésta debe ser comunicada y entendida por todas las áreas de la empresa, no sólo a las de marketing y atención al Cliente. La clave está en establecer una relación directa entre la estrategia y el quehacer diario con los Clientes.

**2. Crear expectativas, no puntos de contacto:** esto es encontrar los problemas y establecer soluciones desde y para el Cliente, y no sólo desde la forma más eficiente de organizarse.

**3. Diseñar múltiples puntos de contacto como un ecosistema:** las interacciones de los Clientes con la compañía tienen un conjunto de interdependencias, funcionando en forma armónica.

Ahora bien, para lograr una experiencia de Clientes basada en una propuesta completa de valor a partir de que todos nuestros canales sean percibidos como un ecosistema consistente y armónico, es necesario realizar una evaluación formal del servicio, con el fin de ver la factibilidad con que se contactan los Clientes y así, analizar en cuál de los tres estados está la relación con éstos:

**A. Estado de la atención:** se resuelven las razones básicas por la cual el Cliente se ha contactado con la empresa.

**B. Estado del servicio:** no sólo se resuelve la razón manifiesta del Cliente, sino que también se es capaz de entregar una solución que se adecue a la necesidad latente de éste.

**C. Estado de la experiencia:** se resuelve todo lo anterior, pero además, se entrega una experiencia única que va más allá del producto o servicio y que se relaciona con otras necesidades latentes (necesidades que el Cliente no manifiesta directamente que son las bases de las decisiones) que siempre son más importantes que lo tranzado.

Por tanto, la multicanalidad es un imperativo crítico para hacer tangible la propuesta de valor al Cliente, puesto que la mayor parte de las veces la contactabilidad y facilidad de acceso es tan importante como el producto o servicio que se ofrece.

## 4 La experiencia mundial y chilena

### Iberoamérica

Cuando vamos a los números, nos percatamos que aún estamos muy lejos de lograr una buena experiencia de Clientes derivada de una interacción multicanal. A nivel iberoamericano, el 20% de las compañías en el índice de Best Customer Experience (BCX Index enero marzo 2014) obtiene un resultado de "Buena" en la experiencia de Cliente desde el punto de vista de los consumidores, pero ninguna alcanza el nivel "WOW" y con un 62% quedan en "Funcional" o "Básica". (Tendencias de Experiencia de Cliente en Iberoamérica, IZO, IT 2014).

Sin duda nos queda mucho por avanzar, pero para esto, necesitamos saber dónde están las mayores oportunidades de mejora. De esta manera, llama la atención cómo el atributo peor evaluado dentro del indicador BCX (Best Customer Experience) sea el de las interacciones (45%) por debajo de la marca (54%) y el producto (56%), según IZO, Best Customer Experience, 4T 2013. Así, resulta que la contactabilidad y la disponibilidad que el Cliente tiene para relacionarse con la empresa, es un motivo crucial en la valoración del consumidor que sólo algunos han aprovechado.

**La multicanalidad es un imperativo crítico para hacer tangible la propuesta de valor al Cliente**

**Entonces, ¿cómo transitamos a la experiencia memorable o distintiva a partir de una mejora en las interacciones entre el Cliente y la empresa?**

Para eso, podemos observar la industria con la mejor evaluación general, que es la de las aerolíneas (72% de BCX). Esto no resulta nada de raro, puesto que las reservas, compra y check in se pueden realizar por internet y de manera sencilla, tanto así que un usuario promedio ya habrá comprobado lo fácil que es transar este tipo de productos.

¿Ha mejorado el producto en esta industria? Se ha hecho más accesible, pero la experiencia arriba del avión quizás haya empeorado. Sin embargo, es la comodidad en la transacción y la facilidad en el relacionamiento con los canales la que la tiene como la industria mejor evaluada en experiencia.

## Chile

Cuando estudiamos el caso chileno, se observa que es la industria de la banca quien cuenta actualmente con el mejor indicador de satisfacción de Clientes (Estudio BCX, Chile, IZO, 2013. Rubros estudiados: Banca, Telecom y Retail).

La diferencia es importante, puesto que mientras a nivel nacional el indicador BCX alcanza un 54%, la banca logra un 62%, y dentro de esta industria, es el BCI quien se despegaba con un 76%. Pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

En primer lugar, se puede apreciar que una de las variables más trascendentales en lo que respecta a la experiencia clientes es el esfuerzo que realiza un Cliente para contactarse con la compañía, el cual se mide con el indicador Customer Effort (en donde a mayor porcentaje, menor esfuerzo requerido por el Cliente para contactarse). En los resultados se aprecia la misma tendencia, en donde el BCI sobresale con un 15%, la banca obtiene un 12% y el país un 7%. Así podemos corroborar que hoy los Clientes están solicitando cada vez con más fuerza que las empresas sean capaces de otorgar canales que requieran un bajo esfuerzo tanto en el contacto como en la resolución de requerimientos y problemas.

**Podemos corroborar que hoy los Clientes están solicitando cada vez con más fuerza que las empresas sean capaces de otorgar canales que requieran un bajo esfuerzo tanto en el contacto como en la resolución de requerimientos y problemas**

En segundo lugar y alineado con lo anterior, resulta fundamental establecer un discurso común y un nivel de servicio estándar en todos los canales, con el fin de que el Cliente pueda optar por los de su preferencia, encontrando soluciones similares. Así, podemos comprobar cómo en todos los canales (web, sucursal y call center, principalmente), el BCI muestra indicadores sobresalientes, a diferencia de otras compañías, que aún teniendo una multicanalidad potente en su desarrollo técnico, todavía están generando experiencia de compra y uso muy dispares.

# 5 La rentabilidad detrás de todo esto

En este título, cabe la pregunta más importante: ¿Cómo afecta un modelo bien implementado de multicanalidad en la rentabilidad de la empresa?

En primer lugar, sabemos que los Clientes que utilizan más de un canal mencionan que están más satisfechos que aquellos que sólo ocupan uno. Así, en el índice de satisfacción, quienes operan por un canal obtienen un 51%, los que utilizan dos, un 58%, y los que utilizan 3 un 67% y presentan una mejor experiencia a la hora de comunicarse con las empresas (IZO, Best Customer Experience, IT 2014).

A su vez, los Clientes más satisfechos muestran mayor disposición de pago. De esta manera, es muy interesante ver cómo el quintil más satisfecho de Clientes menciona en un 62% que está dispuesto a pagar “más” o “mucho más” por el mismo producto o servicio.

Como conclusión, podemos garantizar que efectivamente una propuesta de multicanalidad genera mayor satisfacción en los Clientes, y ésta a su vez, permite una mayor disposición de pago y recomendación, lo cual afecta directamente en el “share of wallet” y en la retención de Clientes.

Finalmente vemos cómo la multicanalidad también repercute al momento de recomendar a la empresa. Este efecto se analiza a partir del indicador Net Promoter Score (NPS) y muestra una relación entre los promotores y detractores de la empresa. Entre quienes mencionan un solo canal, el NPS alcanza un -11% (más personas detractoras que promotoras). Los que utilizan dos canales, alcanzan un 2% y los que utilizan 3, un 12% (Tendencia Iberoamérica, IZO 2013).

**Podemos garantizar que una propuesta de multicanalidad armónica genera mayor satisfacción en los Clientes, y ésta a su vez, permite una mayor disposición de pago y recomendación, lo cual afecta directamente en el “share of wallet” y en la retención de Clientes**



## **6** **Conclusión:** una redefinición constante

Si bien tener un ecosistema de canales de venta orientado al Cliente y el proceso de compra es claramente una ventaja competitiva fundamental, no basta hacer una definición de interacción con el Cliente para el largo plazo si ésta no está sujeta a una redefinición constante que se haga cargo de la dinámica inestable del mercado y de las conductas del consumidor, especialmente frente a distintos avances tecnológicos que modifiquen tanto las expectativas como el comportamiento de los Clientes.

La forma de comprar cambia permanentemente, de hecho, puede ser que dos compras simultáneas se hagan por canales distintos. El preguntar a los Clientes continuamente sobre cómo quieren hacer sus transacciones tanto hoy como para el futuro, es una buena inversión en la estrategia de canal que pueda tener la compañía. Un ejemplo de esto es la constante aparición de nuevas aplicaciones para celulares y tablets que permiten por ejemplo realizar transacciones bancarias o comprar productos, o también el uso de las redes sociales para interactuar y resolver problemas de Clientes de forma oportuna. El estudio IZO, Best Customer Experience - IT 2014, para consumidores

latinoamericanos muestra que tanto las Apps como las Redes Sociales son los canales que tienen menor esfuerzo asociado (CES de -13% cada una de ellas versus un -4% de la web y un 2% para oficina/tienda – a mayor CES, mayor es el esfuerzo) y la mayor satisfacción se encuentra en las Apps con un 69% de satisfacción (las siguen las redes sociales y la web ambas con un 63% y las oficina/tienda se encuentran en un 55%).

Como conclusión, es necesario estar en constante relacionamiento con el Cliente no sólo para conocer su comportamiento actual de consumo o atención, sino que para generar innovaciones que se adelanten a la satisfacción de criterios de compra no resueltos aún. Si alineamos de manera correcta los canales con las necesidades, comportamientos y potenciales de nuestros Clientes, lograremos una ventaja importante con nuestros competidores y sobretodo potenciales incrementos de rentabilidad.



# Sales Consulting