



STOCK PHOTOS

El modelo Viventia de **CLASIFICACIÓN** de **CLIENTES**

¿Cuál es el estilo de conducta de nuestros clientes y mercados ante las ofertas que les presentamos? ¿Cómo deciden y en función de qué lo hacen? En este artículo se expone un modelo que analiza los procesos de toma de decisiones.

David Cuadrado i Salido, Director General de Viventia

AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David

TÍTULO: El modelo Viventia de clasificación de clientes

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", Nº 198, Enero de 2005. Pág. 46

DESCRIPTORES:

- Argumentarios de venta
- Clasificación de clientes
- Toma de decisiones

RESUMEN:

Ante un producto nuevo, un lanzamiento o un modelo de fidelización... los clientes y mercados reaccionan según su proceso racional/emocional. En este artículo se expone un modelo que clasifica a los clientes en función de si son más emocionales que racionales o viceversa, o más "asumidores" de riesgos que "evitadores" de problemas, o al revés. Para ilustrarlo con claridad su autor echa mano del símil futbolístico y de distintos tipos de animales.

Es más útil e interesante fijarse en las tendencias a largo plazo que observar momentáneamente una conducta determinada

A menudo es necesario que tengamos modelos, marcos de referencia, para poner nombre a aquello que intuimos que es diferente pero que no nos atrevemos a catalogarlo y tratarlo como tal. Algunos de esos modelos han llegado a ser bien conocidos (matriz del BCG, SABONE, etc.) y otros no han pasado de ser meros índices de referencia en momentos concretos y puntuales. Pero todos pueden ser de utilidad si sabemos encontrar cómo adaptar lo que ofrecemos a las necesidades que nuestros clientes muestran.

Para entender cómo funciona un modelo taxonómico es necesario recordar algunos matices:

- Las personas, productos, mercados, o lo que sea que queramos clasificar, no son “blancos o negros”. Las diferencias no son discretas sino continuas. No se trata de 1 o 0, sino de matices de la escala que hayamos elegido para clasificar.
- No hay estilos “buenos”. Cada cual es como es y sus preferencias a la hora de tomar decisiones o tener un determinado comportamiento consumidor sólo nos ayudan a entenderlo mejor y ofrecerle lo que necesita de la forma más adecuada.
- Siempre nos encontraremos elementos que son inclasificables o que cambian con mayor profusión que otros. E incluso que en momentos puntuales muestran una conducta muy alejada de la tradicional. Eso no invalida el modelo, sólo lo pone en su punto justo de referencia. Es más útil e interesante fijarse en las tendencias a largo plazo que observar momentáneamente una conducta determinada.

El modelo VIVENTIA® de clasificación que presentamos a continuación sufre estas limitaciones como cualquier otro, pero, al mismo tiempo, presenta las ventajas de per-

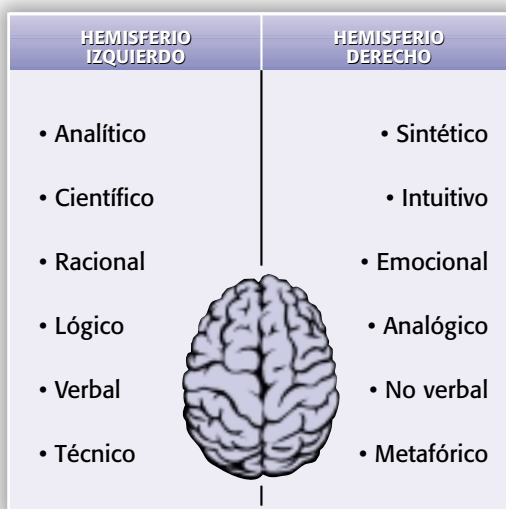
mitir un análisis bastante cercano y real de cómo tomamos decisiones y cuál es el estilo de conducta de nuestros clientes y mercados ante las ofertas que les presentamos. Si somos capaces de adecuar nuestra argumentación y presentación al estilo de nuestro interlocutor partiremos de la posición de ventaja de quien se ha puesto en la mente del que toma las decisiones... antes de que lo haga.

Pero no anticipemos acontecimientos. Primero expongamos las dos bases teóricas iniciales de partida que marca el modelo VIVENTIA®.

1. Emocionales vs. Racionales

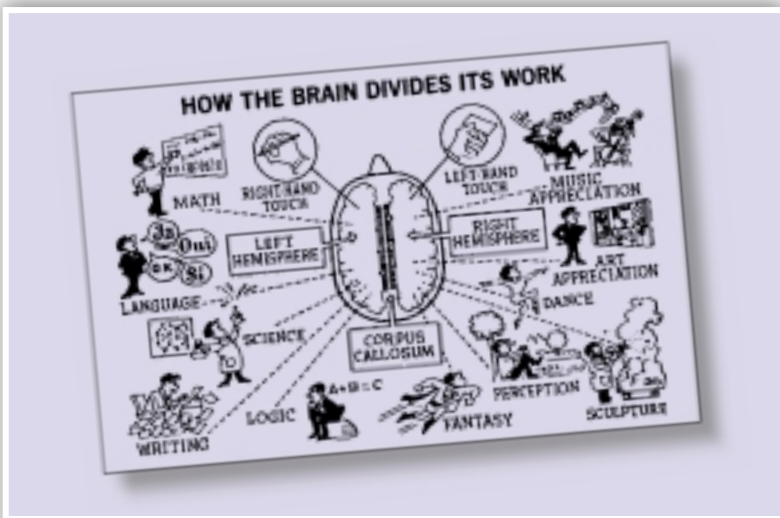
La teoría de la diferenciación hemisférica es bastante conocida en los estudios sobre cómo nuestro cerebro funciona de forma diferente y complementaria ante las funciones cognitivas y emocionales. En algunos artículos publicados en esta misma revista ya hacíamos referencia a ello (ver números 168 y 170 de “MK Marketing+Ventas”).

Recordemos algunos puntos clave:



- El hemisferio izquierdo trabaja con el pensamiento analítico, recogiendo la información y descomponiéndola en partes para comprenderla. Es lógico y verbal. +

Al adecuar nuestra argumentación y presentación al estilo del interlocutor nos anticiparemos a su toma de decisiones



Supongo que ya lo saben pero en el mundo del fútbol es famoso el debate entre los seguidores de César Menotti, amante del fútbol de riesgo y ataque, jugueteando siempre con el peligro y el límite de la imaginación... y los de Carlos Bilardo, basado siempre en el control del balón y una defensa férrea que asegure los menos riesgos posibles. Y, como era previsible, dos experiencias de juego absolutamente contradictorias pero dos carreras igualmente marcadas por el éxito y el fracaso a partes iguales como cabe esperar de las dos actitudes mostradas.

Matemático y funcional. Es el que necesitamos a la hora de establecer relaciones entre las partes y el todo y llega a conclusiones como lo haría una función matemática o lógica: “si este producto es más barato que este otro y no tengo mucho dinero, entonces...”. Los relojes digitales son del hemisferio izquierdo (“son las 12:54:32”). Los procesos de decisión son en balanza, poniendo datos en uno y otro lado de la decisión.

- El hemisferio derecho es sintético, holístico y global. Prefiere una visión completa y única de la realidad para tener una sensación de lo que ocurre. Es analógico sintético. Emocional e intuitivo. Es el que necesitamos para saber si una pintura nos dice algo interiormente y toma decisiones en función de información interna y no siempre lógica: “creo que este producto me da la sensación que me irá mejor para lo que yo quiero de verdad”. Los relojes analógicos son del hemisferio derecho (“falta sólo un poco para las 10, la hora del café de media mañana”). Los procesos de decisión son globales, por la sensación final que produce eso llamado “feeling”.

Si quiere ver ejemplos claros de lo que estamos hablando, diríjase a la prensa o a los anuncios de radio y televisión y compruébelo por sí mismo.

Los anuncios de coches dirigidos al hemisferio izquierdo hablan de caballos, cilindrada, resultados del test de seguridad, puntuación en revistas especializadas... Los del hemisferio derecho se refieren a la sensación de conducir, al sentirse libre, al ser diferente cada día, a mirar a los demás por el espejo retrovisor.

Las casas de los racionales se compran en función de la cercanía al centro de la ciudad, la proximidad al transporte público, la calidad de los colegios, la solidez del contratista. Los emocionales prefieren tener espacios amplios, lugares por descubrir, estar en el centro del ambiente, sentirse dueños de su espacio y libertad.

Los compradores de joyas del hemisferio izquierdo preguntan qué aleación de oro es y cuántos quilates tiene el brillante. A los del derecho, les gusta o no la joya.

Todos tenemos un comportamiento completo, racional y emocional. Pero la clave está en descubrir cuál es el que realmente nos mueve a la hora de tomar una decisión.Cuál es el definitivo y del que más nos fiamos. Y describir, claro está, cuál es el de nuestro interlocutor.

2. Asumidores de riesgos vs. Evitadores de problemas

La Programación Neurolingüística (o PNL) ha sido también otra de las fuentes de las que hemos bebido a la hora de tener referentes teóricos o modelos de referencia.

Un lanzamiento de un nuevo producto tendrá una acogida distinta en función de si el cliente es más emocional que racional y arriesgado en vez de conservador

En concreto uno de los modelos mentales que desde la PNL más nos ayuda a entender las diferencias entre personas en el momento de tomar decisiones es aquel que nos divide en:

- **Asumidores de riesgos:** personas que aceptan el cambio y la evolución como algo natural. Quienes siempre arriesgarán algo para conseguir ganar más, tener más, llegar más alto o ser el primero. Los asumidores de riesgos se mueven por orgullo, la novedad, el impulso de ser el primero. Pueden perder mucho pero también ganan mucho.
- **Los evitadores de problemas** son quienes prefieren la estabilidad, el andar sobre seguro y el mantener lo que tienen. Son los que apuestan para no perder o para ir ganando consolidadamente. Se mueven por la seguridad, la certeza y sus decisiones suelen ser sopesadas y bastante gregarias.

En una ocasión pusimos un símil futbolístico entre quienes son asumidores de riesgos (Menotistas) y quienes son evitadores de problemas (Bilardistas). ¿Recuerdan? (ver Número 170 de "MK Marketing+Ventas")

A la hora de elegir fondos de inversión, el escalado entre asumidores de riesgos y evitadores de problemas tendría el siguiente modelo:



Igualmente cada uno de nosotros tiene esa doble posibilidad de tomar decisiones... pero sin duda alguna seguro que nos caracterizamos en la tendencia a ser más de un estilo u otro.

Y bien, ahora ¿qué?

Pues vamos a unir los dos conceptos anteriores en un solo modelo y, para ayudarles a entenderlo, vamos a clasificar cada cuadrante poniéndole el nombre de un animal que pueda darnos una imagen metafórica del mismo. Éste es el modelo VIVENTIA® de clasificación de clientes/mercados según el proceso de toma de decisiones.



Ante un producto nuevo, un lanzamiento, una visita inesperada, un modelo de fidelización... nuestros clientes y mercados reaccionan según su proceso racional/emocional versus su toma de riesgos/evitación de problemas.

Analicemos el siguiente cuadro en diferentes consideraciones:

Seguro que ha identificado a muchas personas (quizás a usted mismo) con alguno de estos estilos. Seguro también que ha encontrado que no existen estilos o personas "puras". Es natural. El ser humano y sus reacciones no son nada fáciles de taxonomizar. Pero +

ASPECTOS	BÚHO	COMADREJA	HIENA	GUEPARDO
Definición	Cazador seguro de pequeñas presas que difícilmente se le escapan. Racional y evitador de problemas.	Cazador huidizo al que es difícil seguir el rastro, astudizo pero cruel cuando llega la ocasión. Emocional y evitador de problemas.	Cazador carroñero que suele aprovecharse del grupo y de su astucia para conseguir presas. Racional y asumidor de riesgos.	Depredador salvaje, el más rápido de todos, que sacrifica aciertos por velocidad. Emocional y asumidor de riesgos.
Personalidad	Frío, calculador, analítico, no asume riesgos. Suele estar sólo y prefiere espacios en los que controle toda la información.	Huidizo, escurridizo, frío. Si nota presencia no conocida prefiere esconderse pero es implacable en el territorio que conoce. Sabe donde están los huecos que nadie domina mejor que él.	Astuto, gregario, cruel, se atreve con todo si ha calculado bien los riesgos aunque no lo hace ascos a ningún tipo de negocio. Se aliara con quien sea para ganar.	Impulsivo, con personalidad fuerte y dominante. Individualista Demasiado lanzado, puede conseguir grandes presas pero también quedarse sin nada en el camino. No le importa volver a empezar.
Toma de decisiones	Sopesa toda la información y se decide por lo más conveniente, no siempre lo mejor o más grande. Se fia bastante de lo que hacen los demás pero tiene criterio propio.	Prefiere esperarse hasta el último momento y a veces ni así toma la decisión. Bastante difícil de convencer a menudo dice una cosa y se decide por otra.	Cuando actúa en grupo es implacable y ataca sin piedad. Solitario es algo más dócil pero solicitará toda la información y decidirá en función de sus intereses personales en ese momento.	Toma decisiones rápidamente y a veces sin tener toda la información o sin tener garantías de éxito, pero sabe el poder de golpear primero. Le encantan las cosas a medida que nunca se han probado antes para nadie más.
Respuesta al conflicto	Cuando tiene una mala relación con alguien lo castiga, dejará pasar un tiempo y le volverá a dar oportunidad de presentarle algo... aunque utilizará esa información para presionar a su proveedor habitual. Intentará mantener las relaciones personales egoístamente.	No volverá a unirse ante la fuente del conflicto (persona, producto o servicio). Huirá bastante del contacto y aunque pueda prometer mantener las relaciones en el futuro no es garantía que cumpla.	Un conflicto es lo que desea para hincar el diente de forma salvaje la próxima vez que queramos acercarnos. No tendrá piedad de aprovecharse de nuestra situación y si no puede sacar tajada será implacable en la descalificación.	El conflicto es algo natural en las relaciones y eso no debe impedir nuevos contactos y futuros negocios. Pero deberemos pagar un peaje por ello. Eso sí, no debemos perder las relaciones humanas porque serán la clave de continuar con el negocio.
Reacción a la novedad	Recogerá información y estará al tanto de las novedades. Esperará a que alguien más sea el que empiece y, en función de los resultados, tomará su decisión. Puede ser que decida hacer una muestra antes de lanzarse del todo.	Aparentemente no le importará nada que sea novedoso o que se salga mucho de la línea habitual. Rechazará asistir a congresos, conferencias etc de novedad. No se decidirá ante la novedad hasta el final (puede que nunca) y cuando lo haga será a escondidas hasta que sea del dominio público.	Prefiere actuar en grupo para ir más seguro ante la novedad, como dividiendo el riesgo de forma compartida. Intentará sacar tajada de cualquier novedad y pedirá exclusividad o canon de entrada. Acepta el riesgo de la novedad en la medida que le sirve para calcular mejor donde posicionarse.	A menudo acepta la novedad sin un proceso muy pensado de donde quiere llegar. Tanto es así que ante dos novedades muy diferentes tardará bastante en decidirse y no siempre irá por la más segura. Si se lanza lo hace de verdad apostando fuertemente. Cuando consigue dar el primero gana mucho... pero también pierde mucho cuando falla.
Relación con clientes	Mantiene un control directo con los clientes conociendo todo lo que sucede con ellos pero deja algo de juego y margen a sus colaboradores para relacionarse con ellos. Se preocupa de mejorar la eficacia de lo que ofrece a sus clientes pero sin grandes cambios.	Absolutamente fiel y unido a sus clientes no deja a nadie el contacto directo con ellos. Prefiere pocos clientes pero muy fieles a no poder controlar una gran cartera. Celoso de su intimidad con ellos reacciona con furia cuando se les intenta tocar.	Se aprovecha del conocimiento de sus clientes para incrementar sus ventas todo lo que pueda. Más preocupado por introducir productos que por solucionar conflictos. Utiliza CRM o lo que pueda para tener controlados a sus clientes... y los de los demás.	La relación con los clientes es muy directa y sincera. Tanto que a veces pierde clientes por ello. Se preocupa continuamente de ofrecerles cosas nuevas y otras oportunidades. A veces más que los clientes solicitan. Pero, ante la pérdida de un cliente, probablemente se lance a conseguir otro antes que recuperar éste.
Relación con proveedores	El proveedor es parte importante de la cadena. Tanto que busca información de muchos, se casa con pocos, pero casi nunca deja todo en manos de uno solo.	Pocos proveedores que tampoco se relacionen entre ellos y, sobre todo, que nunca se puedan dirigir directamente a sus clientes. Son para siempre.	Nunca parará de apretar a los proveedores ya que siempre tiene un grupo esperando en la puerta. No suele dar segundas oportunidades o las hace pagar mucho. No es fiel.	Bastante fiel con sus proveedores, a veces incluso éstos se llevan algunos de sus clientes. A los conocidos los trata como <i>partners</i> . Con los esporádicos es más cruel.

Un modelo de clasificación de clientes permite crear argumentarios de venta *ad hoc*, establecer un sistema de incentivos para los comerciales y determinar nuevos nichos de mercado, entre otras cosas

piense que le servirá de mucho entender que sus productos, argumentos y técnicas de marketing deberían poder ajustarse al máximo a su público final. Y este modelo, sin duda le puede ayudar.

Y, ¿para qué más puede ser útil?

- Para clasificar clientes directos
- Para crear argumentarios de venta *ad hoc*
- Para poner los incentivos comerciales a sus vendedores
- Para clasificar sus propios productos
- Para determinar nichos de mercado no tocados por su negocio
- Para elaborar estrategias de CRM más idóneas
- Para, simplemente, conocer mejor cómo piensan esas personas tan diferentes a usted.

Finalicemos con un último ejemplo. Vamos a retrotraernos al mes de diciembre pasado. Falta poco para las vacaciones de Navidad.

- Búho: cogerá diferentes folletos de mayoristas. Buscará buenas ofertas pero sin riesgos. Hoteles que le den garantías y sitios no demasiado exóticos o novedosos. Buscará por Internet y preguntará a gente que haya estado allí.
- Comadreja: aunque recoja información de sitios, incluso alguno aparentemente alejado de su "norma"... tenderá a acabar reservando en el mismo hotel, camping o casa de amigos de siempre. Prefiere los sitios conocidos y siempre es mejor malo conocido que bueno por conocer... ¿no?



El autor de este artículo echa mano de los animales para ilustrar el modelo de clasificación de clientes Viventia.

- Hiena: se aprovecha de esas ofertas de última hora o de los sitios de vacaciones en los que el exceso de oferta hace que esté todo incluido. Siempre acaba explicando unas vacaciones en unos sitios increíbles y a un precio que son la envidia general.
- Guepardo: buscará el sitio exótico, raro o que le permita nuevas sensaciones. Y no le gustan los viajes programados, no le busquen ahí. Suele viajar mucho y coger su propio coche para perderse... aunque pueda perderse de verdad en un sitio no demasiado agradable. Ése es su riesgo

Como siempre utilice la información sabiamente y con toda la ética y responsabilidad que pueda. ●

51