



PLAN DE MARKETING
PARA LA RETENCION
DE CLIENTES
**DE UNA
STARTUP
TUCUMANA**

Camila Lorenzo

TUTOR: MARTIN GONCALVES
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS



Índice

ÍNDICE	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
MARCO TEÓRICO	5
MARCO METODOLÓGICO	6
TRABAJO DE CAMPO.....	7
1) REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUENTES SECUNDARIAS	7
2) METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	9
3) ETAPAS.....	10
ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	10
ETAPA 2: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS.....	14
ETAPA 3: PRUEBA Y EVALUACIÓN	29
RESULTADOS.....	31
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES	36
APÉNDICE	37



Resumen

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la pérdida de clientes, en el contexto de una pequeña startup ubicada en el departamento de Yerba Buena, provincia de Tucumán, Argentina que se dedica a promover la sustentabilidad y la eliminación de plásticos en los hogares. La Startup ha desarrollado un innovador modelo de negocios basado en la comercialización de productos de limpieza en envases retornables, desde la comodidad del hogar del usuario, que busca transformar los hábitos de consumo hacia prácticas más eco amigables.

El objetivo principal de esta investigación es comprender las causas y consecuencias del Churn Rate en este contexto particular y desarrollar estrategias de retención desde el punto de vista del marketing y ventas. Según José Luis Ortiz, el churn rate, también conocido como tasa de abandono o tasa de cancelación, es una métrica crucial para evaluar la retención de clientes en una empresa. Representa el porcentaje de clientes que dejan de hacer negocios con una empresa durante un período específico y en este caso, para la Startup representa un desafío significativo, ya que la retención de consumidores es esencial para su misión y su crecimiento sostenible.

La investigación se lleva a cabo mediante un enfoque interdisciplinario que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Para ello, se analizan datos históricos de churn de clientes, se identifican factores clave que contribuyen a la pérdida de clientes y se segmentan a los consumidores de acuerdo con su afinidad hacia el modelo de negocio propuesto por la Startup. Cabe añadir que también, se diseñan estrategias de retención personalizadas que se alinean con los objetivos de la empresa.

Los resultados de esta Práctica Profesional, proporcionan a la Startup tucumana una comprensión profunda de la pérdida de clientes y las herramientas necesarias para retener a los consumidores comprometidos con la eliminación de plásticos en los hogares. La gestión exitosa del churn no solo impactará positivamente en la empresa, sino que también contribuirá a su misión de promover prácticas eco amigables en la comunidad, avanzando hacia un futuro más sostenible.

Palabras claves: Consumo Consciente – Startup – churn – Marketing– Consumidores-marketing verde

Introducción

En el panorama empresarial actual las startup, desempeñan un papel crucial en la innovación y la transformación de industrias tradicionales. Estas empresas emergentes se caracterizan por su agilidad, su capacidad de adaptación y, muchas



veces, por su compromiso con objetivos sociales y medioambientales. La presente Práctica Profesional se sumerge en el mundo de una Startup con una visión única y apasionante: la eliminación de plásticos en hogares a través de un modelo de negocios centrado en la retornabilidad de envases de productos de limpieza.

Esta joven empresa, con sede en la provincia de Tucumán, Argentina, no solo busca su éxito comercial, sino que también se esfuerza por promover la sostenibilidad y contribuir a la reducción de la contaminación por plásticos en nuestro entorno. Sin embargo, en su camino hacia la creación de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, se enfrenta a un gran desafío que plantea interrogantes cruciales tales como las posibles soluciones ante “la pérdida de clientes”, la que es calculada a través de un índice llamado churn. El “churn rate” refleja el porcentaje de clientes que ya no están activos y han dejado de usar los productos o servicios que ofrece una empresa durante un período de tiempo determinado, estos porcentajes obtenidos son fundamentales para evaluar la fidelidad y la satisfacción de los clientes. y la retención de usuarios, como también para el crecimiento del startup y para alcanzar los objetivos como implementar políticas amigables con el medio ambiente.

Este trabajo tiene como objetivo principal abordar el fenómeno del churn de clientes desde la perspectiva de una Startup comprometida con la sustentabilidad. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las causas de la pérdida de clientes, así como la segmentación de los mismos en función de su afinidad hacia el sistema o modelo de negocio propuesto. Además, se diseñarán estrategias de retención que reflejen la misión y los valores de la empresa, con un enfoque hacia nuestro sistema de entrega, facilidad de compra y promociones exclusivas.

Se ha demostrado que es posible segmentar a los clientes en función de los factores de comportamiento de compra e implementar y medir estrategias de retención. Sin embargo, se identificó que ante la turbulencia de implementar cambios internos a partir de la creación de estrategias comerciales y de marketing, el proceso para cambiar la métrica de la pérdida de clientes, se debe incurrir en un periodo mayor de tiempo para lograr este objetivo y ver cambios significantes.

Problema

La startup, tras invertir considerable esfuerzo y recursos en la adquisición de clientes, se ve amenazada por un desafío crítico: **la pérdida de clientes y cálculo del mismo**. Este problema surge cuando, después de realizar una venta inicial, los clientes desaparecen del radar sin que se realice un adecuado seguimiento. El enfoque actual descuida la evaluación de futuras oportunidades de compra, permitiendo que el churn crezca sin restricciones y socave el potencial de crecimiento de la startup. Es imperativo abordar esta falta de retención de clientes para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.



Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la tasa de pérdida de clientes actual en la startup, también conocida como churn rate? ¿Es factible calcular de manera sostenible a lo largo del tiempo la pérdida de clientes en la startup?
2. ¿Cuáles son las principales causas del Churn de clientes en la startup?
3. ¿Qué estrategias de retención pueden implementarse para minimizar el churn de clientes a partir de la segmentación del mismo?
4. ¿De qué manera las prácticas de marketing y comerciales pueden contribuir a la minimización del Churn de esta pequeña empresa?

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es proponer estrategias efectivas de retención desde el área comercial y marketing, considerando la prosperidad económica y el objetivo de prácticas sustentables que tiene la empresa.

Objetivos Específicos

1. Definir la cantidad de clientes perdidos en cierto periodo de tiempo
2. Investigar las causas de la pérdida de clientes en la Startup.
3. Segmentar a los clientes en categorías significativas en función de las razones por las que abandonaron la empresa, y diseñar estrategias de retención personalizadas que reflejen la misión de triple impacto de la empresa.
4. Medir y comparar el impacto de las estrategias implementadas en la reducción del churn de clientes.

Marco Teórico

Según Donald A. Fuller (1990), el concepto de sostenibilidad aplicado en el marketing corresponde al proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, precios, promoción y distribución de productos de modo que satisfaga los tres criterios siguientes: Satisfacción de las necesidades del cliente, consecución de los objetivos de la empresa; compatibilización del proceso con el ecosistema.

Dunlap y Jones (2002, p.485) definen conciencia ambiental como “el grado en que las personas son conscientes de los problemas relacionados con el medioambiente y apoya los esfuerzos para resolverlos o la voluntad de contribuir personalmente a su solución”. Es, por lo tanto, una definición multidimensional



orientada hacia el comportamiento en el que además aparecen otros factores. Considerando este punto de partida, Alea (2006) define la conciencia ambiental como un sistema de creencias, conocimientos y experiencias que el individuo utiliza activamente en su relación con el medio ambiente. Este es el concepto propuesto para referirse a la relación entre una persona y el medio ambiente procurando asumir las exigencias de preservación y conservación (Valencia, Arias y Vázquez, 2010).

Por otro lado, también debemos tener en cuenta otros conceptos como el modelo de negocio al que apunta esta pequeña empresa. Según Eric Ries (2012), una Startup es una organización dedicada a crear algo nuevo bajo condiciones de incertidumbre extrema. No importa el tamaño, la edad o el sector de la empresa, sino su capacidad de innovar y adaptarse al mercado. El autor propone el método Lean Startup como una forma de gestionar las Startup basada en el aprendizaje validado, el desarrollo de clientes y el producto mínimo viable.

Además, no debemos olvidar el concepto de la métrica “One Metric That Matters”. Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013) enuncian, que esta métrica representa la única métrica más relevante para una startup en un momento específico. Propone que, en lugar de abrumarse con una gran cantidad de datos, hay que enfocarse en esta métrica para tomar decisiones informadas y optimizar el crecimiento de tu negocio. En nuestro trabajo, la métrica más relevante es el “churn rate”, ya que este indicador es el que determina el estado en el que se encuentre la empresa. El OMTM varía según la etapa de la startup y el tipo de negocio en el que se encuentra.

Kotler y Armstrong (2008) definen el marketing como un proceso social y directivo que busca satisfacer las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones mediante la creación y el intercambio de valor. Ellos también proponen conceptos clave como la segmentación, el posicionamiento, el marketing mix, el marketing estratégico y el marketing social.

Dentro de este marco, encontramos el concepto de marketing verde (John Grant, 2020, p.3) es el arte de desarrollar y comunicar soluciones que sean buenas tanto para las personas como para el planeta. No se trata solo de hacer que los productos existentes sean más verdes, sino también de crear nuevos productos y servicios que resuelvan problemas reales (p.17).

Marco Metodológico

Se utiliza un enfoque de investigación mixto utilizando un diseño DEXPLIS, fundamentado en la metodología Lean Startup. Según Roberto Hernandez Sampieri, (2018) para el desarrollo de trabajos de investigación de este tipo, se debe emprender en el uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. En primera instancia



se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos.

En el aspecto cuantitativo se analizó el comportamiento del cliente en función de la cantidad de compras que realizaron en periodos de tiempo y posterior a eso se llevó a cabo una segmentación de los mismos, para luego determinar qué porcentaje de ellos ocupaban la tasa de pérdida de clientes.

Una vez realizado el estudio cuantitativo y a partir de la segmentación, se llevarán a cabo diferentes estrategias cualitativas, como entrevistas en algunos casos, para el contacto de los mismos de acuerdo la categoría en la que esté clasificado el mismo. Y por último se ejecutarán estrategias de retención y seguimiento para los grupos de interés de Circclo a partir de la obtención de las diferentes categorías.

La recopilación de datos cualitativa incluirá encuestas a clientes, análisis de datos históricos de churn y entrevistas en profundidad con clientes y profesionales de marketing y ventas.

Trabajo de Campo

Guía de pasos a seguir para la comprensión del trabajo de campo.

- 1) Revisión de la literatura
- 2) Metodología de Investigación
- 3) Trabajo de Campo

Etapa 1: Diagnóstico de la situación inicial

Etapa 2: Planificación y Ejecución de estrategias de marketing

Etapa 3: Prueba y Evaluación

1) Revisión de la literatura y fuentes secundarias

En esta primera sección, se ha definido conceptos fundamentales, tales como retención de clientes, el fenómeno del Churn y la sustentabilidad en el ámbito empresarial, así como la conceptualización de una Startup. Asimismo, se ha examinado la importancia crucial que la retención de clientes posee en la actualidad



para asegurar la supervivencia a largo plazo de una empresa, donde la sustentabilidad se ha vuelto imperativa.

Cabe aclarar, que, en esta sección, presentamos de manera accesible la fórmula para calcular el Churn de clientes:

Cálculo del churn de clientes

$$\text{Churn} = \left(\frac{\text{Número de clientes perdidos en un periodo de tiempo}}{\text{Número de clientes que tenía la empresa al inicio de dicho periodo de tiempo}} \right) \times 100$$

Fuente: Elaboración propia

Este resultado se expresa comúnmente en porcentaje. El objetivo ideal y utópico para todas las empresas es alcanzar una tasa de pérdida de clientes del 0%. No obstante, en la realidad, es más común que los negocios, independientemente de su sector, experimenten tanto altas como bajas en su base de clientes.

Sustentabilidad en el ámbito empresarial

La sustentabilidad es una forma de trabajo el objetivo de este es alcanzar el mejor nivel en aspectos como el cuidado del medio ambiente buscando provocar el menor impacto posible, alcanzado la excelencia y eficiencia, en la calidad de los productos o servicios, producir con tecnología de última generación, logra mejoras en los niveles sociales, económicos y laborales, que velan por el impacto que pudiera generar el desarrollo de dicha actividad en el lugar geográfico donde se desempeña.

La búsqueda de la excelencia en estos aspectos, les permite a las empresas hacerse un lugar en el mercado y poder ser competitivas a lo largo del tiempo, logrando un mayor beneficio económico y protegiendo tanto los recursos humanos como naturales. Es por ello, la importancia de lo que es la sustentabilidad en las empresas.

Algunos de los beneficios de las empresas que se dedican a la sustentabilidad o van incorporando el cuidado medio ambiental son:

-Imagen de marca positiva: Debido a las crisis sociales y ambientales que se está sufriendo en la actualidad, son necesarias empresas que se comprometan al cuidado del medio ambiente y la sociedad. Esto promoverá una imagen de marca positiva, lo cual se traduce en un gran vínculo con sus usuarios y genera clientes potenciales.



-Reducción de costos de producción: Un proceso sustentable a largo plazo es un seguro retorno a la inversión. Se genera una disminución en los costos de producción y a su vez se optimizan los recursos que disminuyen gastos de operación.

-Posicionamiento frente a los competidores: La sustentabilidad puede ser tu gran diferenciador, ya que se puede acceder a un mercado con usuarios más responsables que se comprometen con la empresa fielmente. Además, contar con credenciales o certificaciones verdes, te dará un valor agregado que tus competidores no podrán igualar.

-Bienestar organizacional asegurado: Como ya se comentó anteriormente la sustentabilidad no se limita sólo al cuidado del medio ambiente o al compromiso con la sociedad, sino también al bienestar interno de quienes conforman las empresas.

Ya está comprobado que, en su mayoría, las personas que trabajan en organizaciones con ejes sustentables, se sienten mucho más a gusto y logran generar un real sentido de pertenencia.

Evaluación de las causas del aumento del Churn de Clientes y estrategias de retención

Analizadas las causas más comunes de la pérdida de clientes, las que surgen de estudios y trabajos previos, se encontraron:

1. Problemas en cuanto a servicio.
2. Insatisfacción por la calidad de productos.
3. Demora en respuesta a los clientes y precios elevados.

Además, se revisó estrategias efectivas de retención implementadas, que utilizaron algunas de las empresas en trabajos de investigación, incluyendo la segmentación de clientes, programas de lealtad y estrategias de marketing centradas en la propuesta de valor que ofrecen las mismas. Ejemplificamos casos de éxito en la literatura.

Por último, se revisó el historial de estrategias de la empresa, y se filtraron las que más convenía analizando el impacto que tuvo en los clientes.

2) Metodología de Investigación

Este trabajo se dividirá en tres etapas:

Etapa 1: Se realizará el diagnóstico de la situación inicial

Etapa 2: Planificación y Ejecución de estrategias de marketing

Etapa 3: Prueba y Evaluación



En términos generales (y esta estimación se basa principalmente en observaciones), se pudo ver que, en promedio, un cliente realiza un pedido cada 45 a 60 días, dependiendo del nivel de consumo de cada cliente. Este intervalo se establece como el parámetro que consideramos como el comportamiento habitual o estándar en términos de compras y recompras por parte del cliente.

3) Etapas

Etapa 1: Diagnóstico de la situación inicial

En la constante búsqueda de comprender y superar las expectativas de los clientes, se efectuó un análisis detallado de la situación empresarial al 31 de julio del 2023.

Es crucial destacar que, al abordar este proceso, se identificó que el criterio actual empleado para evaluar la realidad de la empresa, aunque se reconoce sus limitaciones y, es el que ha estado en uso, ha mostrado carencias en términos de precisión y detalle para captar las complejidades de los patrones de compra de los clientes.

En el inicio de este proceso, se encontró un escenario en el que la clasificación y segmentación de los clientes, basada en el criterio actual, no lograba alcanzar la profundidad necesaria para captar las sutilezas de sus comportamientos de compra. A pesar de sus limitaciones, este criterio es el que se ha estado utilizando en esta etapa del proceso.

Al implementar este análisis más detallado, el propósito es abordar las áreas de oportunidad identificadas y adaptar las estrategias para satisfacer de manera más precisa las cambiantes necesidades de los clientes. Cabe destacar que, en una fase posterior, se debe considerar ajustes adicionales al enfoque. Por ahora, se utilizará este criterio para segmentar a los clientes y es el que se mantendrá hasta la segunda etapa.

Con una mirada más nítida y una comprensión más profunda, se diseñó pautas para la creación de estrategias más efectivas y una conexión más fuerte con la clientela a partir de este criterio adoptado en este período que abarca el comportamiento de los mismos desde enero hasta julio del 2023.

Para ello se consideró que el periodo habitual de compra del cliente es cada 30 días. Además, se tuvo en cuenta lo siguiente:



- "n" se refiere al mes actual.

- "(n-1)" se refiere al mes inmediatamente anterior al mes actual.

1. Fieles

1.1 Fieles: Aquí se encuentran los más leales seguidores, aquellos cuya preferencia ya se ha consolidado antes de julio. El desafío está claro: fortalecer aún más esos lazos, asegurando que cada compra sea una afirmación continua de su confianza en la empresa. Compraron por lo menos 2 veces, en el mes actual Julio (n) y en el mes anterior (n-1).

1.2 Nuevos Fieles: Estos son los denominados primerizos, son aquellos que brindan su confianza por primera vez en junio. Es hora de cultivar esta lealtad, presentando más a fondo lo que la marca tiene para ofrecer. Clientes que compraron por primera vez en Junio (n-1) y compraron nuevamente en el mes actual Julio (n).

2. Inactivos

2.1 Inactivos Fieles: Este grupo alberga a clientes que solían ser regulares con compra hasta el mes anterior (n-1) pero que, por alguna razón, no han vuelto en el mes actual Julio (n). Aquí, mi misión es descubrir qué los retiene y revitalizar su interés.

2.2 Inactivos Nuevos: Aquí se encuentran a quienes probaron una vez el sistema en el mes anterior Junio (n-1) y no repitieron en el mes actual Julio (n).

3. Clientes Perdidos

3.1 Perdidos Fieles: Estos clientes eran considerados fieles, con compras regulares mes a mes, pero por alguna razón dejaron de comprar y no se registraron compras en el mes anterior (n-1) ni tampoco en el mes actual (n). Surge el siguiente dilema: ¿Qué se puede ofrecer con la finalidad que reconsideren su decisión de dejar de comprar en la firma?

3.2 Perdidos Nuevos: Clientes nuevos, son los que compraron una única vez en meses anteriores a (n-1) y no compraron nuevamente ni en el mes actual (n) ni en el mes anterior).

4. Fieles Diferenciados

4.1 Nuevos Fieles Diferenciados: Quienes decidieron unirse a la firma por primera vez en Julio (n).

4.2 Fieles Diferenciados: Clientes habituales que hicieron una pausa en junio y volvieron en Julio. En este caso, los clientes compran mes a mes, pero comprarán

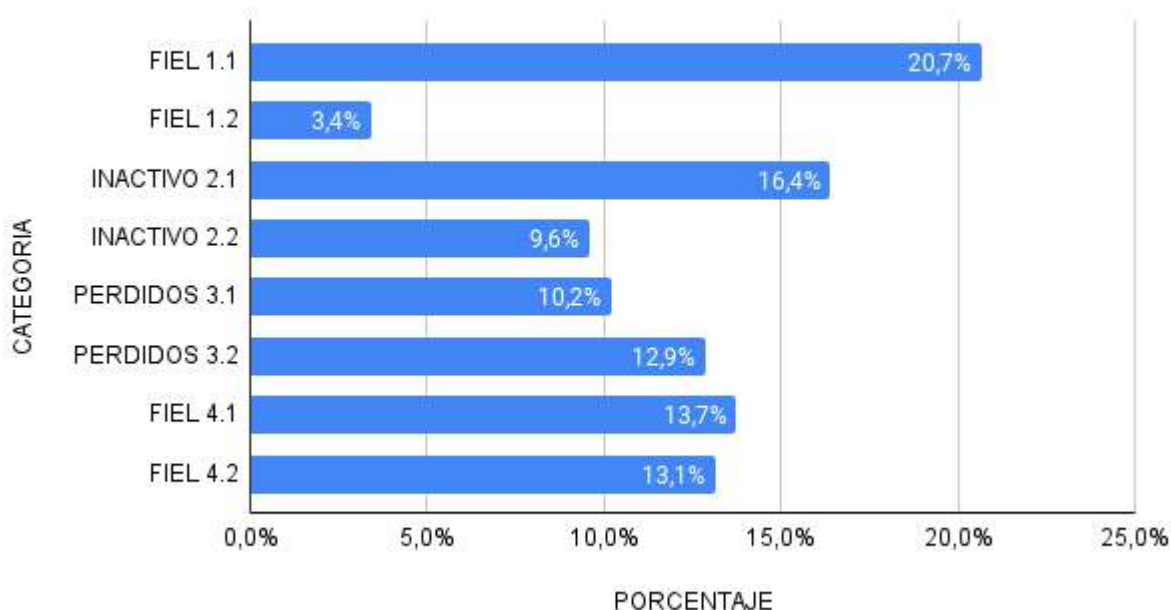


recién en el mes de agosto, debido a que tienen una periodicidad de compra “desfasada” con respecto a los Fieles 1.1.

En esta etapa, observamos que la firma se presentaba de la siguiente manera:

Gráfico de la situación inicial de la empresa

GRAFICO DE LA SITUACION EN JULIO



Fuente: Elaboración propia

Donde los Fieles abarcaban aproximadamente el 33,8%, Nuevos Clientes, abarcan el 17,1% aproximadamente, y luego tenemos dos categorías Inactivos con un 26%, y los Perdidos con un 23,1%.

Luego de obtener los resultados gráficos, decidimos proceder a las entrevistas con los clientes, para tantear el terreno con el segmento.

Se llevaron a cabo entrevistas con los clientes de la startup desde la cuenta de WhatsApp de la empresa. Estas entrevistas tenían como objetivo comprender mejor las experiencias y percepciones de los clientes en relación a nosotros y la cartera de productos, pero sobre todo en conocer las razones reales por las que dejaron de comprar en la empresa. Estas entrevistas se realizaron mediante un mensaje corto diseñado por nuestro equipo, con el propósito de indagar en las razones detrás de su deserción y por qué no volvieron a recomprar con nuestra empresa.



Estas entrevistas proporcionaron una valiosa visión de los factores que influyen en la deserción de clientes y en la falta de recompra. Los resultados destacaron aspectos como problemas de calidad, competencia, experiencia del cliente y cuestiones económicas como factores clave detrás de la deserción. Además, señalaron la importancia de implementar cambios que no solo aborden las razones iniciales de la deserción, sino que también proporcionen incentivos convincentes para que los clientes regresen y recompran nuestros productos o servicios.

Las entrevistas proporcionaron una visión valiosa para llevar a cabo las estrategias de retención. A lo largo de estas conversaciones, se obtuvieron una variedad de respuestas, que se pueden resumir en tres categorías principales:

- **Respuestas Favorables:** Algunos clientes expresaron una fuerte satisfacción con los productos de la startup y su enfoque sostenible. Comentaron sobre la calidad de los productos y la importancia de reducir los residuos plásticos en sus hogares. Estos clientes se mostraron leales y expresaron su intención de seguir comprando, y predominó sobre todo en los clientes que se encontraban en la categoría de “Fieles”.

Figura



Fuente: Elaboración propia

- **Respuestas Regulares:** Otros clientes proporcionaron respuestas mixtas, expresando ciertas reservas o necesidades específicas. Mencionaron aspectos que podrían mejorar la experiencia, como la disponibilidad de productos, calidad o la preferencia por otros que encontraban en el supermercado. En su mayoría se encontraban en la categoría “Perdidos”. Estas respuestas ofrecieron oportunidades para ajustar estrategias de retención.



Figura

Hola! Me dejo de resultar relevante el menor precio al que consigo en súper con descuentos y promociones bancarias que suelo usar
Y hay una diferencia de calidad también

18:06

Fuente: Elaboración propia

- Respuestas Sin Respuesta: Algunos clientes no respondieron a las entrevistas o mostraron una falta de interés en participar. Esto planteó desafíos en la obtención de información completa, pero también destacó la importancia de una comunicación efectiva para involucrar a los clientes.

Las entrevistas con los clientes jugaron un papel fundamental en la recopilación de datos cualitativos para comprender las causas del Churn y brindaron ideas valiosas para las estrategias de retención futuras. Estos hallazgos se integrarán en el análisis de datos y la discusión en etapas posteriores de la investigación.

Etapa 2: Planificación y Ejecución de estrategias de marketing y ventas

En agosto y septiembre de 2023, se identificaron ciertas deficiencias en el criterio implementado, lo que llevó a reconocer la necesidad de realizar un análisis más exhaustivo del comportamiento del cliente. Surgieron preguntas clave: ¿Cuál es el patrón de compra que define realmente a un cliente como fiel? ¿Se considera fiel a un cliente que realiza dos compras? ¿Con qué frecuencia debe realizar compras un cliente para ser categorizado como fiel? ¿La compra fuera del periodo habitual indica inactividad o se le clasifica como perdido? ¿La segmentación debería basarse únicamente en el comportamiento de compra, o debemos considerar otros factores? Ante estas interrogantes, se optó por implementar un nuevo criterio para la segmentación de clientes.

En esta etapa, se evidenció la necesidad de realizar una evaluación más exhaustiva del criterio implementado en nuestro análisis, dado que se detectaron ciertas deficiencias en su aplicación. En este contexto, surge la imperante interrogante: ¿cuál es el patrón de compra que verdaderamente define a un cliente fiel?

Ante esto, se comprendió que el número de compras realizadas por un cliente no era suficiente para catalogarlo como fiel, lo que llevó a cuestionarse: ¿puede



considerarse fiel a un cliente que efectúa únicamente dos compras en 60 días? La frecuencia de compra también se considera como un elemento crucial en este análisis: ¿con qué periodicidad realiza un cliente sus adquisiciones para ser clasificado como fiel?

Adicionalmente, surge la inquietud sobre la interpretación de la inactividad de un cliente. ¿Si un cliente efectúa una compra fuera de su período habitual, debe ser clasificado como inactivo o simplemente como perdido? La respuesta a esta pregunta implica la necesidad de redefinir nuestra visión sobre la fidelidad del cliente.

Frente a este panorama, se ve compelido a considerar la posibilidad de incorporar otros factores más allá del comportamiento de compra para una segmentación más precisa. ¿Es suficiente basar la segmentación únicamente en el historial de compras, o se debe incluir la evaluación de otros aspectos?

Ante estas cuestiones, se tomó la decisión estratégica de implementar un nuevo criterio de segmentación para los clientes. Este enfoque busca abordar de manera integral las complejidades inherentes al comportamiento del cliente, permitiéndonos una clasificación más acertada y una comprensión más profunda de las motivaciones que impulsan la fidelidad del consumidor. Este cambio en la metodología refleja el compromiso con la mejora continua y la adaptación a las dinámicas del mercado, asegurando así una toma de decisiones más informada y alineada con los objetivos organizacionales. Así, se obtuvo la siguiente clasificación teniendo en cuenta todo lo explicado:

- "n" se refiere al mes actual.
- "(n-1)" se refiere al mes inmediatamente anterior al mes actual.
- "(n-2)" se refiere al mes que precede al mes inmediatamente anterior al actual.

1. Clientes Fieles:

Dentro de esta categoría, se identificó dos subgrupos de clientes fieles:

1.1 Clientes Leales de Alto Valor: Estos son clientes que han realizado compras de más de 4 veces en los meses anteriores a (n-1) y han continuado comprando en el mes actual (n) o en (n-1). Estos clientes no son nuevos y son claramente leales a la empresa.

1.2 Clientes Potencialmente Leales: Este grupo incluye clientes que han realizado compras entre 2 y 3 veces y ese comportamiento de compra incluye las compras en (n-1) y/o el mes actual, (n). Aunque no han alcanzado el nivel de compras de los clientes de alto valor por ser nuevos, muestran signos de fidelidad potencial.



2. Perdidos:

Los clientes perdidos son aquellos que han dejado de comprar recientemente. Dentro de esta categoría, identificamos dos subgrupos:

2.1 Validado Perdido: Estos clientes solían ser leales o potencialmente leales, con un historial de compras de al menos 2 compras hasta el mes (n-2) y/o anteriores. Sin embargo, han dejado de comprar en el mes (n-1).

2.2 Nunca Fueron Leales: Este grupo incluye clientes que pidieron por única vez en el mes (n-2) o anterior, y no recompraron en los periodos siguientes. Nunca llegaron a validar los productos, porque no pasaron a comprar más de una sola vez.

3. Nuevos

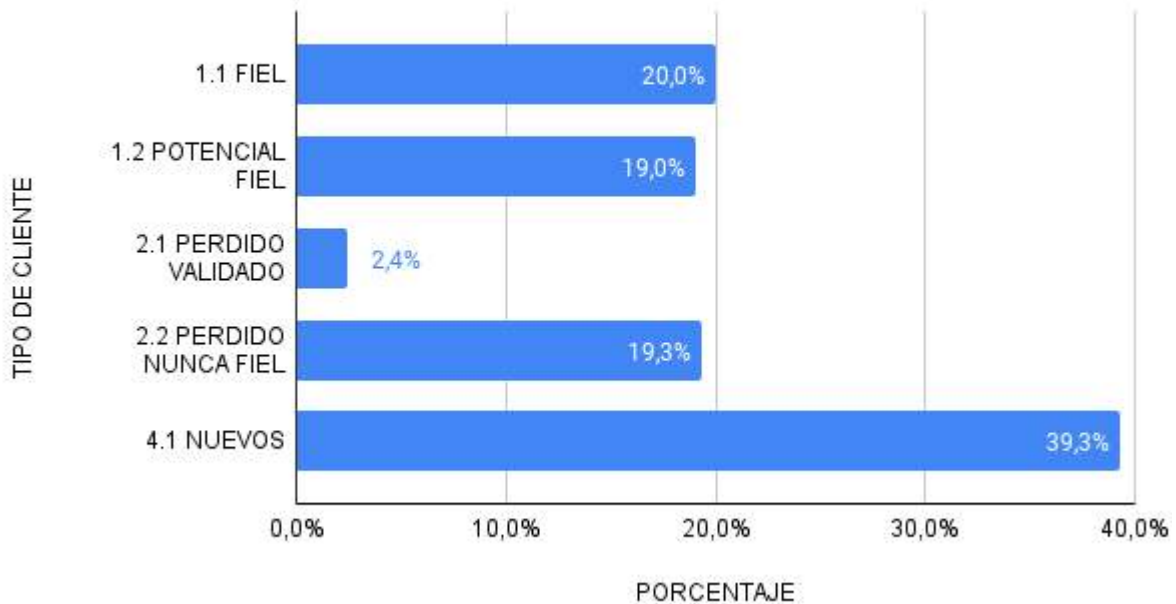
Los clientes nuevos son aquellos que han comprado por primera vez los productos en el mes (n-1) o en el mes actual, y recién están validando y conociendo el sistema de Circco. Estos clientes, necesitan un tratamiento especial para que sean convertidos en fieles y no en perdidos.

Con la implementación del recién desarrollado y mejorado criterio, se llevó a cabo la segmentación de los clientes existentes hasta el 31 de julio. Este análisis reveló una transformación significativa en comparación con la metodología previamente empleada, evidenciando un cambio sustancial en la composición de nuestra base de clientes. Para ilustrar de manera más precisa esta evolución, remito a la representación gráfica adjunta que captura de manera visual las variaciones observadas. Dicha visualización subraya claramente el impacto del nuevo criterio en la segmentación de clientes y resalta las diferencias notables con respecto a la situación anterior:



Gráfico de la situación inicial de la empresa en términos de porcentajes

SITUACION JULIO



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar, que el porcentaje de clientes, cambió significativamente con respecto al análisis anterior, donde los Fieles se categorizan como de “Alto Valor” debido al comportamiento regular de compras, y estos ocupan el 20%, Los Potenciales Fieles, el 19%, los clientes Nuevos, van con un 39.3%, los Fieles Perdidos con un 2,4%, y los Perdidos que nunca llegaron a comprar más de una vez un 19.3%.

En comparación con el criterio inicial (A) y el criterio posterior (B), se obtuvieron las siguientes diferencias:



Cuadro de comparación de criterio inicial y posterior para la segmentación de clientes

	SEGMENTACIÓN ANTERIOR (A)	SEGMENTACIÓN ACTUAL (B)	
20.7%	Fieles	Fieles Alto Valor	20%
3.4%	Nuevo Fiel	Potencial Fieles	19%
16.4%	Inactivo Fiel	Validado Perdido	2.4%
9.6%	Inactivo Nuevo	Nunca fueron Leales	19.3%
10.2%	Perdido Fiel	Nuevos	39.3%
12.9%	Perdido Nuevo		
13.7%	Nuevo Fiel Diferenciado		
13.1%	Fiel Diferenciado		

Fuente: Elaboración propia

En el transcurso de la investigación, se procedió a desglosar los clientes que se encontraban en una sola clasificación, como “Fieles y Potenciales Fieles” en dos categorías principales: aquellos que se caracterizan como Fieles y los denominados Potenciales Fieles. La razón subyacente a esta distinción radica en la necesidad de adaptar las estrategias de retención en función de las diversas experiencias que estos dos grupos mantienen con la empresa. Es evidente que la estrategia para retener a un cliente con una relación consolidada, marcada por hábitos de compra y expectativas preestablecidas, difiere considerablemente de la necesaria para aquellos que están en



las primeras etapas de su vinculación y aún no han internalizado por completo la visión, misión y valores de la organización.

Adicionalmente, se optó por eliminar las categorías preexistentes de "Inactivo" y "Nuevos diferenciados". La razón detrás de esta decisión reside en la complejidad que generaba la segmentación excesiva, dificultando el análisis y generando redundancias. La abundancia de categorías no contribuía a una diferenciación clara en términos de estrategias ni en la conceptualización de los distintos grupos, motivando así la simplificación del esquema con el objetivo de lograr una comprensión más precisa y una aplicabilidad más efectiva en el diseño de estrategias de retención.

La transición hacia este enfoque mejorado ha proporcionado una perspectiva más detallada y certera de la distribución y clasificación de nuestros clientes. Este análisis no solo brinda una comprensión más profunda de la base de clientes hasta julio, sino que también subraya la eficacia del nuevo criterio en la identificación de patrones de comportamiento más precisos.

Al considerar estos resultados, se confirma la relevancia y validez del enfoque actualizado.

En esta fase, también se incursiona en un análisis detenido de las estrategias a implementar, basado en los datos que se recopilamos durante el proceso. El objetivo principal consiste en identificar y desplegar métodos eficaces con el fin de reducir la pérdida de clientes en el próximo período.

Para lograr este objetivo, se realizó una revisión exhaustiva de los datos recabados, centrados en los patrones de comportamiento de los clientes, las tendencias del mercado y las métricas clave de desempeño. A través de un enfoque riguroso, se evaluó la efectividad de las estrategias previamente implementadas y se determinó qué aspectos han contribuido al éxito y cuáles requieren ajustes. El análisis no solo se limita a la revisión de estrategias pasadas, sino que también contempla la exploración de nuevas iniciativas. Se consideraron enfoques innovadores para la retención de clientes, la satisfacción del cliente y la mejora general de la experiencia del cliente.

En este proceso, colaboraremos estrechamente con diferentes departamentos y equipos internos, incluyendo el marketing, el servicio al cliente, y el equipo de operaciones. La colaboración interdepartamental es esencial para identificar oportunidades sinérgicas y garantizar una implementación efectiva de las estrategias propuestas. Aquí el compromiso es el de mantener una mentalidad proactiva y enfocada en resultados, buscando constantemente formas de superar las expectativas y asegurarnos de que cada estrategia implementada esté respaldada por un análisis riguroso y una visión integral de la retención de clientes.



Esta etapa no solo se trata de mantener a los clientes existentes, sino de elevar la calidad de su experiencia, lo que, a su vez, fortalecerá la posición en el mercado de la Startup y sentará las bases para un crecimiento sostenible. La atención meticulosa a los detalles y el compromiso con la mejora continua son los pilares de nuestro enfoque en la gestión de la retención de clientes.

Las respuestas de la mayoría de los clientes que se encontraban en el churn, radicó en los temas de calidad y precio: no le gustaba la calidad de los productos o encontraban mejores promociones de precios con respecto al supermercado.

Ante esto, se decidió dar enfoque a buscar la mejora de la calidad de los productos a través de la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores de productos de limpieza de una mejor calidad de la que se tenía. Por otro lado, se decidió elaborar combos con descuentos de nuestros productos, y comunicarlo a través de las plataformas de WhatsApp y utilizando la herramienta Kommo, un CRM que ayudó a llevar la gestión de la estrategia.

Por último, se aprovechó el feedback del cliente y se implementaron estrategias más personalizadas, que se basaban en el monitoreo de la compra que había hecho la última vez y se decidió ofrecer productos similares o que acompañaban a estos para combinarlos.

La clasificación de clientes, además fue de gran utilidad, porque debido a esto, se los pudo enfrentar con las diferentes herramientas que se pensó que era más conveniente para cada uno. A continuación, enlistamos las herramientas que se consideraron las mejores para atacar a los segmentos:

1. Difusión de WhatsApp

La decisión de utilizar difusiones en WhatsApp surge de la necesidad de mantener a los clientes informados sobre ofertas y novedades de manera efectiva. En contraste con la segmentación convencional que se realizó previamente, se decidió agrupar a los clientes sin seguir criterios específicos.

Esta estrategia ha sido efectiva para mantener a los clientes informados y fomentar la realización de pedidos. A pesar de la falta de una segmentación más específica, la diversidad en los grupos ha generado un ambiente dinámico donde los clientes comparten experiencias y recomendaciones, contribuyendo así a la construcción de una comunidad en torno a la marca.

Este enfoque de comunicación busca optimizar la difusión de información relevante para los clientes, asegurando que estén bien informados en los momentos clave de su semana.

2. Combos Promocionales



Una de las necesidades que se pueden ver fue la de comunicación de combos mensuales que se tenían vigentes. Únicamente se las enviaba a medida que las iban solicitando, pero nunca anticipadamente. Por ejemplo, la imagen a continuación refleja y sintetiza lo que muchos de los clientes estaban solicitando:

Título: Conversación con cliente de Circclo ante la necesidad de conocer los combos vigentes



Fuente: Elaboración propia

El equipo de Ventas, diseñó diferentes tipos de combos mensuales con descuentos, para que al cliente se le optimice el proceso de elegir entre tantos productos y de esta manera elegir un combo que le resulta cómodo, fácil y económico.

Combos promocionales elaborados en conjunto al equipo de Ventas



Fuente: Elaboración propia



Esta herramienta, no solo constituyó una gran fuerza de la estrategia de marketing, sino que también fue una herramienta para que los vendedores comerciales puedan ejecutar sus acciones de ventas de manera más rápida y sencilla y así atraer clientes nuevos con mayor rapidez.

Esta estrategia fue comunicada por sobre todas las plataformas, a través de difusiones de WhatsApp. Se realizó una segmentación de clientes a través de la plataforma Kommo (el CRM con el que venimos trabajando), en la que se armó diferentes grupos de clientes para determinados días y de acuerdo a la clasificación de clientes previamente establecida.

Con esta herramienta, se pudo comunicar a los clientes de acuerdo a los días, las promociones vigentes y mantenerlos en contacto con nosotros. La implementación de esta herramienta, tenía como objetivo la anticipación y mantener a los clientes fieles, dentro de esa categoría y estar pendientes de ellos, y que no muten hacia la categoría de Perdidos.

Esta herramienta no solo tenía en cuenta la optimización del proceso, sino que también conllevaba un porcentaje de descuento variado y dependiendo del tipo de combo a elegir, lo que motivaba e incentivaba a la compra en gran escala.

Por otro lado, dentro de este mes, se buscó la manera de agrandar el equipo de Ventas, a través de la incorporación de vendedores variables para incrementar el alcance de Circclo y así fomentar las ventas nuevas y la expansión de la empresa.

3. Incorporación de una plataforma Pedix

Durante el transcurso de los meses de agosto y septiembre, surgió una molestia que tenían los clientes: La mala gestión de sus pedidos. Errores en la toma de sus pedidos, que conlleva una mala cobranza, a un cliente insatisfecho y una serie de costos en cadena que dificulta la compra rápida y eficiente del cliente. El problema radica entonces en la estructura del funcionamiento de la empresa. Una sola persona atendía al cliente, gestiona pedidos, verifica las zonas de envío y los carga a la plataforma de pedidos, para que este posteriormente llegue al área de logística. Además, debía prever que el ticket promedio de cliente, se incremente y evalúe estrategias de retención del mismo. Esto lleva una infinidad de errores en la toma y carga de pedidos, y el malestar de las personas solo eleva las pérdidas y molestias en la gente.

Ante esto, se decidió la incorporación de una plataforma llamada: Pedix.

Esta plataforma consiste en una toma de pedidos rápida y eficiente. El cliente ingresa, elige los productos que quiere, ingresa la dirección de envío y método de

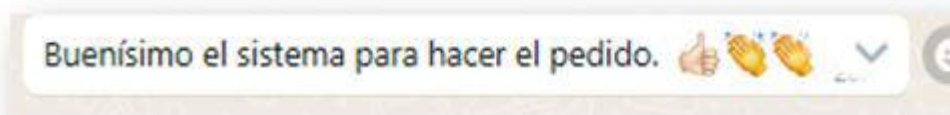


pago, y este le arroja el monto total de compra al tiempo que es enviado directamente al WhatsApp de la empresa.

Esto eficientiza en gran impacto los procesos de compra y venta y el cliente se asegura de que su pedido era el correcto, con el monto acordado previamente, sin la necesidad de esperar a ser atendido por alguien por consultas sobre precios y stock y demás cuestiones propias del área. Hubo un gran cambio en la toma de pedidos, que minimizó en su totalidad los errores ya que la información podía ser también cruzada para que el monto total de compra cierre correctamente y el cliente salga satisfecho con su compra.

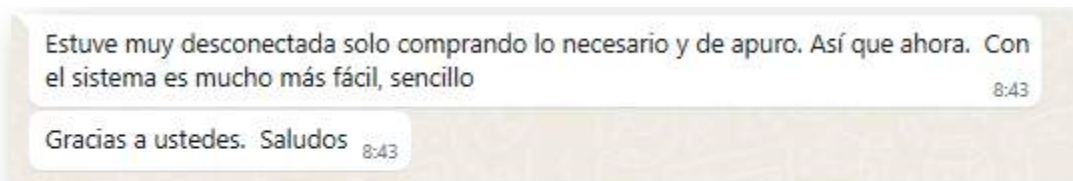
Algunos de los mensajes que se recibió después de esta implementación fueron en su mayoría favorables:

Título: Respuesta positiva de clientes que compran en Circlo



Fuente: Elaboración propia

Título: Respuesta positiva de clientes que compran en Circlo



Fuente: Elaboración propia

El objetivo del área de Ventas, era que el cliente se lleve la mejor experiencia posible, por lo que podemos decir que obtuvimos buenos resultados utilizando la nueva plataforma.

4. Incorporación de un ChatBot



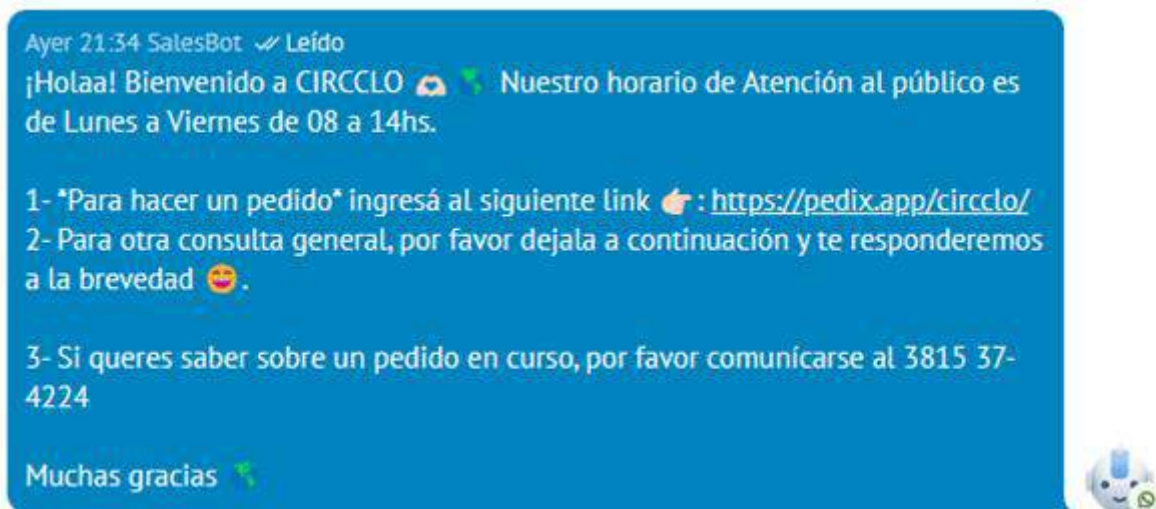
Durante el proceso de mejora que se llevó a cabo, se plantearon varias cuestiones cruciales para optimizar el servicio. Otra de ellas fue la necesidad de incorporar un chatbot para atender a clientes en franjas horarias que previamente no se cubrían. La razón detrás de esta iniciativa es que el departamento de administración opera de 8 a 13 horas, lo que generaba descontento entre los clientes que intentaban contactar después de ese horario, particularmente a través de WhatsApp. Algunos clientes se sentían frustrados al no recibir una respuesta o creían que nadie estaba disponible para atender sus consultas.

La implementación de un chatbot se ha convertido en una solución eficaz para este desafío. El chatbot no solo brinda la posibilidad de atender a clientes en horarios extendidos, a partir de las 13 horas, sino que también ha demostrado ser valioso en la recepción y toma de pedidos en el área. Además, el chatbot guía a los clientes de manera eficiente, brindándoles opciones específicas en función de sus necesidades. Por ejemplo, ofrece las siguientes opciones:

1. Si desea realizar un pedido, el chatbot lo redirige al sistema de pedidos en línea (Pedix).
2. Si desea conocer el estado de un pedido en curso, el chatbot le proporciona el número de contacto del encargado del área logística para una atención más directa.
3. Si tiene una consulta diferente, el chatbot ofrece la opción de dejar un mensaje que será atendido durante el horario de 8 a 13 horas.

A continuación, se exhibe una pequeña imagen de lo que sería el mensaje automático que se arroja al hacer una consulta fuera de horario administrativo:

Título: Chatbot de Circclo



25

Fuente: Elaboración propia



Esta incorporación ha sido un paso significativo en la optimización de los procesos y en la mejora de la experiencia del cliente, al brindar soluciones eficientes y opciones claras en momentos críticos de interacción.

5. Incorporación de nuevos productos

Por otro lado, se observó un incremento notorio en la demanda de nuevos productos, específicamente el Bicarbonato de Sodio. Esta situación nos generó una preocupación genuina, ya que representaba una demanda potencial que se debía aprovechar en forma inmediata. La magnitud de esta demanda superó ampliamente las expectativas iniciales, lo que planteó un desafío significativo. Ante esta situación, se decidió poner en marcha una estrategia de gestión que incluyó la búsqueda de proveedores confiables y la evaluación de los precios. Durante el mes de agosto y septiembre se ocupó el tiempo en identificar fuentes confiables de suministro y a negociar acuerdos que nos permitieran incorporar el producto al catálogo de manera efectiva. Esta labor incluyó la evaluación de la calidad del producto, los costos asociados, así como la logística de distribución. Gracias a estos esfuerzos y a la colaboración de proveedores comprometidos, se logró incluir el Bicarbonato de Sodio en el catálogo a partir de septiembre. La incorporación de este nuevo producto no solo permitió satisfacer la creciente demanda de los clientes, sino que también amplió la oferta y fortaleció la posición de la startup en el mercado.

Para comunicar eficazmente esta novedad a los clientes, se empleó una estrategia de difusión a través de WhatsApp. Teniendo en cuenta la segmentación previamente realizada, se organizó la comunicación de manera estratégica, considerando los días y los perfiles de los clientes. Esto permitió informar a los clientes sobre la disponibilidad del Bicarbonato de Sodio y destacar sus beneficios y usos.



Título: Difusión de WhatsApp que se requirió para la comunicación de la nueva incorporación



Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta de comunicación y segmentación ayudó a informar a los clientes sobre la adición de este producto y también sirvió como una plataforma efectiva para promocionar otros artículos del catálogo y fortalecer la relación con los clientes existentes. A continuación, se visualizará la manera en que se comunicó la nueva incorporación:

Esta experiencia resalta la importancia de la agilidad y la adaptación en un entorno empresarial en constante cambio. Además, destaca la importancia de la comunicación efectiva y la segmentación de clientes como herramientas fundamentales para satisfacer las demandas del mercado y maximizar la satisfacción del cliente.



6. Mensajes de Seguimiento y retención de clientes

Además de abordar la optimización de la retención de clientes existentes, también se prestó especial atención al grupo de clientes nuevos, identificados como 'Nuevos'. Se reconoció que esta segmentación era crucial, ya que estos clientes tenían un gran potencial para convertirse en clientes leales y fieles en el futuro.

Para evaluar su comportamiento y su interacción con la empresa, se implementó un riguroso sistema de seguimiento. A través de este sistema, monitoreamos de cerca las acciones y patrones de compra de estos clientes desde el momento en que realizaron su primera compra, (el mes actual o el anterior). Lo que se encontró durante este proceso fue alentador. En numerosos casos, se observó respuestas sumamente positivas por parte de los clientes del segmento "Nuevos". Muchos de ellos realizaron compras adicionales, y también demostraron un aumento significativo en su nivel de interacción con nuestra marca.

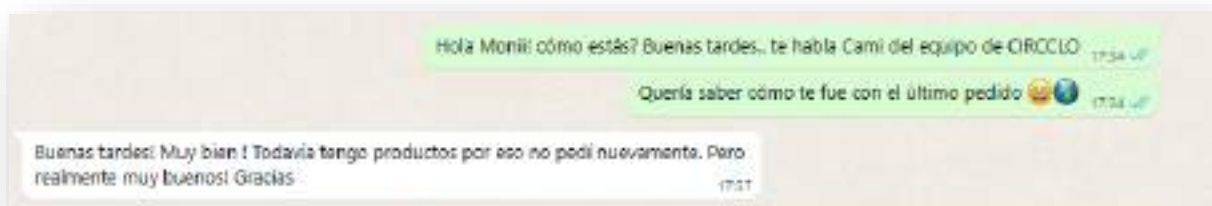
Esta reconversión de compras y el aumento en la interacción de los clientes nuevos con productos y servicios se atribuyen en parte a las estrategias de comunicación y marketing efectivas. A través de mensajes personalizados, ofertas especiales y campañas específicamente diseñadas para este grupo, pudimos captar su atención y fomentar la lealtad.

Estos resultados subrayan la importancia de no solo retener a los clientes existentes, sino también de enfocarse en la creación de vínculos sólidos con los clientes nuevos. Al reconocer su potencial y atender sus necesidades de manera efectiva, se ha establecido una base sólida para el crecimiento sostenible de la base de clientes y el fortalecimiento de la marca en el mercado.

El seguimiento continuo de estos clientes y la adaptación de las estrategias a sus preferencias y necesidades en constante evolución seguirá siendo una parte fundamental del enfoque en la gestión de relaciones con los clientes. Hay un compromiso en aprovechar al máximo cada oportunidad para convertir a los nuevos clientes en clientes satisfechos y leales a largo plazo.

A continuación, se expone en imágenes el mensaje de seguimiento que se le envió al grupo de clientes nuevos:

Título: Mensaje de seguimiento elaborado específicamente para clientes nuevos



Fuente: Mensajes extraídos del historial de WhatsApp



Título: Mensaje de seguimiento elaborado específicamente para clientes nuevos



Fuente: Elaboración propia

Título: Mensaje de seguimiento elaborado específicamente para clientes nuevos



Fuente: Mensajes extraídos del historial de WhatsApp

7. Regalos especiales para clientes

Un aspecto relevante que me gustaría destacar es la implementación de regalos especiales temporales para clientes que realizaron pedidos durante una semana específica en el mes de noviembre. Esta iniciativa generó emociones positivas entre los clientes, quienes optaron por realizar compras exclusivamente para obtener este premio especial.



Esta estrategia se enfocó tanto en la clientela ya leal como en la potencialmente leal, así como también en los nuevos clientes, fortaleciendo así su conexión con la marca.

Título: Comunicación de regalos especiales a clientes fieles y potenciales fieles



Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Prueba y Evaluación

Se posicionará al 31 de octubre, donde se realizará una segunda clasificación de clientes, utilizando el mismo criterio que previamente se ha establecido. Este paso es fundamental para garantizar que la evaluación y segmentación de clientes se mantengan actualizadas y relevantes. Durante esta etapa, se continúa profundizando en el análisis de la retención de clientes, se enfocó en aquellos que han demostrado un comportamiento particular durante el período de estudio.



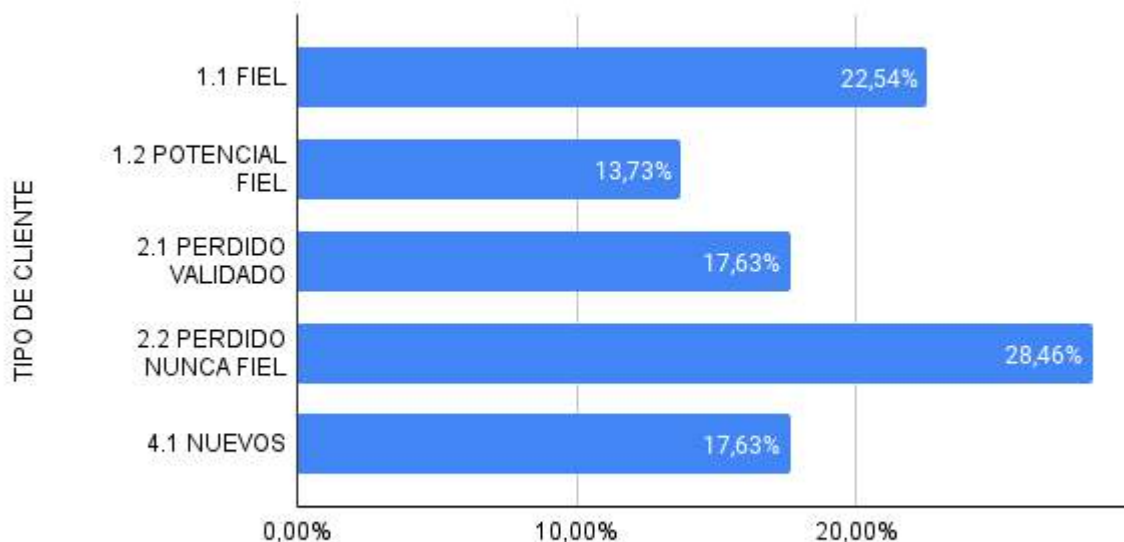
La segunda clasificación permitió confirmar la fidelidad de los clientes y también identificar posibles cambios en su comportamiento o preferencias. Esta revisión detallada de clientes en el contexto de los datos recopilados y las estrategias implementadas brindó información valiosa para ajustar estrategias futuras de retención y satisfacción del cliente. Establecer una clasificación actualizada es esencial para garantizar que las acciones estén alineadas con las necesidades y expectativas cambiantes del público objetivo.

La segunda clasificación al día 31 de octubre representa un paso esencial en este camino hacia la excelencia en la gestión de la retención de clientes. Con estas acciones adicionales, concluimos el proceso de análisis y evaluación, brindando un cierre integral a la investigación sobre la retención de clientes.

Y en términos de porcentaje, el gráfico arrojó los siguientes resultados:

Segmentación de los clientes de la empresa a partir del nuevo Criterio al 31 de octubre del 2023

Situación En Octubre



Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de clientes Fieles, constituyó el 22.54% del total de clientes, los nuevos el 17.63%, los Potenciales Fieles 13.73%, los Perdidos Validados 17.63% y los Perdidos que nunca fueron fieles 28.46%. En este período, podemos observar un crecimiento notorio en la cantidad de clientes que fueron mutando hacia los perdidos y una disminución en los clientes fieles y potenciales fieles.



Resultados

Para minimizar este porcentaje, en el mes de noviembre del 2023, se analizó cada uno de los clientes que se encontraba dentro de este grupo y se profundizó en equipo en entrevistas con los clientes nuevos que ingresaron entre septiembre y octubre. Las razones de analizar a los clientes nuevos se resumen en querer hacerles un seguimiento post venta, para evaluar su satisfacción con respecto al servicio de venta y además conocer su experiencia respecto a los productos. Esto desató respuestas en su mayoría positivas y muy pocas negativas.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la implementación:

La tasa de reconversión de los clientes nuevos fue de aproximadamente de un 11%; clientes nuevos entre septiembre y octubre fueron de 197 y luego de los mensajes de seguimiento, 22 clientes volvieron a comprar. Es decir, gracias a los mensajes de seguimiento, se tuvo una muy buena conversión de los clientes, que ahora con su segunda compra pasaron a formar parte de los Potenciales Fieles. Además, teniendo en cuenta de que muchos clientes habían comprado recientemente, se puede especular con el crecimiento de esta tasa en los próximos meses lo que indica un buen augurio.

En el tramo final de esta investigación, se decidió dar un giro estratégico al abordar los segmentos de Perdidos (2.1 y 2.2). En este cierre, se asignó a cada vendedor comercial la responsabilidad de trabajar con un porcentaje específico de clientes dentro de estos grupos. Esta medida va más allá de la simple atracción comercial; se busca establecer conexiones personales, superando la formalidad de una entrevista convencional.

En este caso, tuvimos una tasa de reconversión de los clientes de un 15,87% aproximadamente. Estos clientes que fueron contactados de forma más personalizada, opusieron menos resistencia y se los pudo atraer de forma más fácil que un cliente que recién conocía el sistema, debido a que ellos ya tenían un conocimiento previo a comprar en Circclo.

Durante las entrevistas, los clientes expresaron de manera clara sus frustraciones con respecto a la estructura interna de la empresa y cómo esto impacta directamente en su experiencia de compra. Además, se detectaron numerosos casos de personas que habían emigrado del país debido a la difícil situación económica que se está atravesando en el país. Asimismo, varios clientes señalaron la existencia de precios inigualables en el mercado, gracias a promociones que encontraban en supermercados, como ofertas en tarjetas y descuentos agresivos. Se destacaron también problemas logísticos en las entregas, que afectan la satisfacción del consumidor, generando un efecto dominó en diversas áreas. Hay un compromiso en



abordar estas preocupaciones para mejorar la experiencia general del usuario y fortalecer la eficiencia interna de la empresa y de hecho eso es lo que se viene tratando de implementar desde el inicio de esta Práctica Profesional.

Además, no solo se implementó una forma diferente de abordar los clientes Perdidos, También se decidió cambiar la manera en que se atacaban a los segmentos de los fieles, potenciales fieles y nuevos. Ante la reciente segmentación, se optó por implementar una planificación de difusiones con el objetivo de organizar de manera más eficiente la ejecución de estas comunicaciones y prevenir posibles inconvenientes a lo largo del mes de noviembre. Esta estrategia nos permitió utilizar la herramienta de manera estratégica y organizada, focalizándose en los segmentos específicos seleccionados.

En este sentido, se dirigen las difusiones hacia los segmentos de clientes Fieles (1.1), Potenciales Fieles (1.2) y Nuevos (4). La razón detrás de esta elección radica en que estos últimos están en proceso de familiarizarse con la empresa, lo que brinda la oportunidad de acercarnos de manera progresiva y respetuosa, evitando cualquier invasión en su experiencia. Además, para minimizar molestias, decidimos establecer dos días de difusiones para cada segmentación de cliente.

A continuación, se presenta la siguiente planificación de difusiones creada en un Sheets:

Título: Cuadro de planificación de difusiones para los clientes según la segmentación establecida

DIFUSIONES PARA CLIENTES 1.1 (DOMINGOS Y MARTES)									
SEMANA	Prioridad para el mes	TIPO	INFORME DEL SALESBOT	Año	Mes	Día	ARCHIVO	CEPT	HORA
SEMANA 1	URGENTE	RECALO POR ESTA SEMANA	RECALO POR 1	20	11	5	RECALO 1.1	Compre en cada compra esta semana. Recaló todo por esta semana. El motivo para recalor es el motivo de recalor. El motivo para recalor es el motivo de recalor. El motivo para recalor es el motivo de recalor.	18:00
	Si no se podran cambiar cosas especificas solo por esta semana que es cyber monday	RECALO POR ESTA SEMANA	RECALO POR 1	20	11	7	RECALO 1.1	Compre en cada compra esta semana. Recaló todo por esta semana. El motivo para recalor es el motivo de recalor. El motivo para recalor es el motivo de recalor. El motivo para recalor es el motivo de recalor.	17:30:45
SEMANA 2		NUOVOS PRODUCTOS	RECALO POR 1	20	11	12	RECALO 1.1	El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO.	18:00
								El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO. El motivo de URGENTE CONCENTRADO.	

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la plataforma Pedix ha demostrado ser sumamente exitosa tras su implementación. Aunque el proceso de incorporación y la gestión de la



comunicación fueron desafiantes, la respuesta de la mayoría de los clientes fue positiva, evidenciando resultados muy satisfactorios desde la puesta en marcha de la plataforma. Cabe destacar que la única resistencia significativa provino de un pequeño grupo de clientes mayores de 65 años, quienes constituyeron una excepción y no representaron una proporción significativa dentro de nuestra extensa base de clientes.

Este fue el resultado desde su primera implementación en Septiembre:

Título: Resultados de la implementación extraídos de la plataforma Pedix



Fuente: Elaboración de Pedix

Luego, de una exhaustiva comunicación a través de difusiones y constantes capacitaciones al cliente durante el mes de octubre, obtuvimos los siguientes resultados:

Título: Resultados de la implementación extraídos de la plataforma Pedix



Fuente: Elaboración de Pedix

Se tuvo un incremento del 226% desde septiembre hasta octubre. Lo que significa que la implementación tuvo un gran éxito.

Tras el lanzamiento de nuestro nuevo producto, el bicarbonato de sodio, evaluamos su impacto mediante datos concretos. En septiembre, de 76 pedidos registrados en el sistema, aproximadamente el 13% incluía bicarbonato de sodio. En octubre, esta cifra se elevó significativamente a alrededor hasta un 28%, con 76 de 264 pedidos conteniendo bicarbonato. De esta manera, un 41% de los pedidos que salieron entre los meses de septiembre y el mes de octubre, llevaron el nuevo producto incorporado.

Este notable aumento demuestra una acertada decisión de satisfacer una demanda existente, logrando un éxito considerable en términos de aumento de ventas y fortalecimiento de la satisfacción y fidelización de los clientes.



Este paso, que cierra el ciclo del trabajo de campo, representa el fin de una etapa y también un punto de partida hacia algo nuevo y emocionante. Se busca que esta estrategia, sea una apertura hacia posibilidades inexploradas y relaciones más profundas con la clientela. La travesía de descubrimiento continúa, y este enfoque estratégico simboliza la idea de que el compromiso no termina aquí, sino que se expande hacia horizontes aún por explorar.

Aunque no se logró cumplir plenamente nuestro objetivo inicial de minimizar la pérdida de clientes, se logró de manera significativa cumplir con el propósito fundamental de nuestra tesis: contribuir al bienestar de la empresa. Desde este punto, se ha logrado impactar positivamente, ofreciendo soluciones desde dentro de la organización, y aunque nuestro viaje de descubrimiento no termina aquí, este enfoque estratégico simboliza nuestra dedicación continua hacia la mejora y el crecimiento.

Conclusiones

En conclusión, el trabajo de campo realizado ha sido fundamental para comprender a fondo la dinámica de la base de clientes y diseñar estrategias que aborden de manera efectiva sus necesidades y comportamientos cambiantes. A lo largo de esta travesía, se destacaron varias conclusiones clave que merecen ser resaltadas:

1. Definir la cantidad de clientes perdidos en cierto periodo de tiempo
2. Investigar las causas de la pérdida de clientes en la Startup.
3. Segmentar a los clientes en categorías significativas en función de las razones por las que abandonaron la empresa, y diseñar estrategias de retención personalizadas que reflejen la misión de triple impacto de la empresa.
4. Medir y comparar el impacto de las estrategias implementadas en la reducción del churn de clientes.

1.

Pudimos definir con éxito la cantidad de clientes perdidos en los períodos bajo análisis. Encontramos deficiencias en criterios anteriores. Pudimos implementar herramientas para encontrar una nueva segmentación y de esta forma lograr un criterio más preciso para tratar a los clientes evitando la redundancia.

2. Descubrimiento en las causas de pérdida de clientes



Pudimos ahondar en las causas de la pérdida de clientes a través de entrevistas con los clientes, y descubrir las razones por las que se iban y por las que otros se quedaban. Esto nos llevó a utilizar las razones por las que los clientes nos seguían eligiendo para tomarlo como estrategia para los clientes que se fueron y tomar las razones por las que se fueron como oportunidad de mejora.

3. Aprendizaje en la implementación de las estrategias

Se reconoce la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el diseño de estrategias. A lo largo del trabajo de campo, se ha aprendido la necesidad de ajustar las tácticas según la evolución de los patrones de comportamiento del cliente y las dinámicas del mercado.

4. Medición de los resultados

La capacidad de medir y evaluar los resultados de las acciones implementadas es importante. A través de la medición del impacto que tuvieron estas estrategias una vez ejecutadas, se pudo verificar la efectividad de las mismas y tomar decisiones en función de ello. Midiendo los resultados nos dimos cuenta que difieren entre segmentos, por lo tanto, las estrategias a implementar deben hacerse según cada tipo de cliente. Ese es el gran aprendizaje que se obtiene.

5. Potencial de crecimiento

Se cumplió con el propósito fundamental de la Práctica Profesional: contribuir positivamente a la empresa. Se pudo contribuir al uso de herramientas que simplificaron tareas y optimizaron procesos, además de que se pudo encontrar el rumbo y dirección desde la planificación y la organización y desde el lado de escuchar lo que necesita la empresa, no lo que nos gustaría hacer únicamente.

Desde la organización, se pudo aportar soluciones concretas que, sin duda, han sentado las bases para un crecimiento sostenible.

En última instancia, este trabajo de campo representa un punto de llegada, y sin duda un punto de partida hacia una mejora continua. Las lecciones aprendidas y las estrategias implementadas proporcionan un marco sólido para seguir refinando las tácticas y adaptarse a las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes en el futuro.



Recomendaciones

Para garantizar el éxito de futuras estrategias a implementar, se recomienda que la startup adopte las siguientes medidas:

- Buscar una organización interna sólida antes de comenzar a ejecutar cualquier tipo de estrategia, una planificación cuidadosa y evaluar la capacidad de medir los resultados. Este enfoque reflexivo y sistemático maximiza la efectividad de las acciones implementadas y también establece un marco duradero para el crecimiento y la adaptabilidad futuros.
- Buscar la automatización de procesos para minimizar los elevados costos y tiempo que implican los métodos tradicionales para implementar estrategias como la segmentación hecha de forma manual. Buscar una aplicación o CRM que optimice las segmentaciones.
- Ampliar los factores a tener en cuenta para la implementación de estrategias, como edad, género, ubicación, tipo de producto, etc. De esta forma, se logrará una estrategia más personalizada con el cliente, y por ende mayor efectividad ante la estrategia.
- Capacitar a los empleados comerciales en cuanto al conocimiento técnico de productos, para una mejor experiencia del cliente y una mayor amplitud a la hora de responder dudas de los mismos.
- Diversificar el canal de estrategias a implementar para no depender de un solo medio que sostenga la cartera de clientes con el fin de continuar con el objetivo primordial de minimizar el churn de clientes.

Bibliografía

Martínez, V. (2016). Administración: De lo simple a lo complejo. *Pluma Digital Ediciones*.

Ortiz, J. L. (2021). *Churn rate de clientes: qué es, cómo se calcula y cómo reducirlo. Gestión de Clientes*

Dunlap, R. E. y Jones, R. E. (2002). *Environmental concern: Conceptual and measurement issues. En R. E. Dunlap y W. Michelson (Eds.), Handbook of environmental sociology (pp. 482-524). Greenwood Press.*



Fuller, D. A. (1999). *Sustainable marketing: managerial-ecological issues*. Sage.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Planeta

Grant, J. (2020). *Greener Marketing*. Wiley

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing (8ª ed.)*. Pearson

Valencia, A., Arias, M., y Vázquez, R. (2010). *Ciudadanía y conciencia medioambiental en España*. CIS.

Apéndice

A continuación, se presenta la planilla desde donde analizamos cada uno de los clientes en función del criterio establecido:

Título: Planilla de análisis del comportamiento de los clientes

	C	B	E	F	D	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Total
	1	1	1	1	0	1	5	3	1	1	0	2	1.1	9	
	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2.2	1	
	1	0	1	0	0	1	3	0	1	0	0	0	2.1	4	
	1	1	1	0	1	2	6	1	1	2	1	1	1.1	12	
	2	2	1	3	2	3	13	2	2	2	2	1	1.1	22	
	1	0	0	1	1	0	3	1	0	1	0	0	2.1	5	
	1	0	0	0	1	1	3	0	0	0	1	0	1.1	4	
	1	1	2	0	2	1	7	1	1	1	1	0	1.1	11	
	2	1	1	0	1	0	5	2	1	0	2	2	1.1	12	
	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2.1	2	
	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2.1	3	
	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	0	1.1	11	
	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	0	1	1.1	9	
	1	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	1.1	4	
	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	1.1	4	
	1	2	0	0	2	0	5	0	1	0	1	0	1.1	7	
	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1.2	2	
A	1	1	1	1	1	1	6	0	1	1	1	0	1.1	9	
	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2.2	1	

Fuente: Extracción de los datos de la empresa



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2023

