

# EL INCREÍBLE VALOR DEL CLIENTE

## LECTURAS de colección



El cliente es el recurso más escaso y más valioso de una compañía. Es lo único que la hace realmente diferente a las demás. Los productos están dejando de ser el eje de las Estrategias de Marketing porque son copiables e imitables. Han pasado a ser commodities, transformando al cliente en el mayor activo de cualquier empresa.

Algunas empresas instalan aplicaciones informáticas muy potentes y sofisticadas, pensando que son la solución y así orientan a sus empleados; pero estas expectativas, según nos demuestran muchos estudios empíricos, no se alcanzan, creando mayor nivel de frustración en todos y comenzando la búsqueda de responsables. ¿Y qué más fácil que culpar a la herramienta, que no puede protestar?

El cliente ha sido la gran víctima de las estrategias cortoplacistas marcadas por los mercados financieros, que han presionado a las compañías durante los últimos tiempos. Los directivos pueden ser reprendidos por no cumplir las previsiones de la Bolsa o de los accionistas, pero ¿han escuchado a

algún analista penalizar la recomendación de compra de acciones de una compañía por tener una baja “satisfacción” o “recorrido y potencial” de la cartera de clientes?

### EL VALOR DEL CLIENTE ES EL ADN DE CUALQUIER EMPRESA.

Imaginemos dos empresas con los mismos ratios financieros y parecidos resultados. Una cuenta con una cartera de clientes satisfecha, que les referencian a otros clientes y con mucho potencial para lanzamientos de productos. La otra cuenta con una cartera de clientes descontentos, con muchos en proceso de des-

vinculación y pérdida, y que no les referencian. Aunque ambas compañías sean valoradas por igual en términos financieros, ¿cuál sería “mejor compañía” o aquella que alberga mayor valor?

Debemos empezar a pensar en la valoración de una empresa en términos no sólo de equity y assets (activos), sino también de Customer Equity (el valor neto de la cartera de clientes). Para ello, es necesario poner en marcha un auténtico “Plan Estratégico de Clientes”, el cual nos permita conocer exhaustivamente la cartera de clientes, sus motivaciones, su comportamiento, sus propensiones a comprar, sus actuaciones futuras. Que nos ayude a diferenciar la oferta, los canales comerciales con los que dirigirse a él y el esfuerzo comercial a



realizar por cada segmento de clientes. Es decir, no cometer el error de gestionar a los clientes de forma estándar y despersonalizada, como a un número más.

Lo primero que tenemos que hacer es ser precisos en la comunicación hacia los empleados, auténticos pilares de la fidelización de los clientes; hay que eliminar las posibles contradicciones. Así, cuando se dice que hay que tratar a todos los clientes por igual, habría que perfeccionar el mensaje para crear una auténtica cultura sobre la que edificar el proceso de fidelización de los clientes, siendo el mensaje que hay que tratar de forma correcta, profesional y cálida a todos los clientes, pero que hay que reservar los recursos suficientes como para dar un trato preferencial a los clientes más valiosos. Una vez inculcada esta base



cultural en la empresa, el siguiente paso es orientar a los empleados sobre quiénes son esos clientes valiosos, cómo identificarlos, cómo saber quiénes son.

### TRATAR DE FORMA CORRECTA, PROFESIONAL Y CÁLIDA A TODOS LOS CLIENTES

Es necesario tener un plan específico para los clientes más rentables; para los clientes proclives a abandonar la compañía o para los que son susceptibles de vincular y fidelizar. Es necesario saber qué recursos y canales deben ser destinados a cada uno de ellos. Sólo conociendo el valor real de los clientes se puede hablar de una auténtica Estrategia de Clientes, sean éstos actuales o potenciales.

Aquí es donde los criterios amplios de valor del cliente cobran su auténtica importancia. Cuando estamos valorando a un cliente no sólo tenemos que contemplarlo como ser individual -si bien

tenemos que tratarlo como si fuera el único cliente- sino que tenemos que evaluarlo por la suma de los beneficios directos que nos genera más los beneficios indirectos que también nos genera, fruto de su capacidad de influir en su entorno. Tenemos que evaluarlo como suma de su rentabilidad y de su prescripción efectiva, y todo ello multiplicado por el número de años durante los que estimamos va a actuar como cliente activo.

Cuando los empleados de la empresa son conscientes de las cifras que se pueden barajar con cada cliente y en cada transacción, se involucran en conseguir la satisfacción del cliente, con lo que los programas de fidelización se concretan en una actuación continua y en una cultura de servicio permanente, obteniendo los clientes como premio, no puntos ni regalos, sino la plena resolución de sus problemas y la cobertura de sus necesidades y expectativas, y los empleados la orientación que necesitaban para saber cómo tienen que atender a cada cliente.

El valor del cliente es el ADN de cualquier empresa. Es hora de que las empresas empiecen a estructurarse en función de esta premisa. De que en vez de guiarse exclusivamente por el tan manido ROI (Retorno so-



bre Inversión), empiecen a medir estrategias y resultados por el ROC (Return On Customer o Retorno sobre el Cliente). Es decir, saber qué invertimos en cada cliente y qué genera el cliente a la compañía tanto en el corto plazo, como teniendo en cuenta todo su valor en el tiempo.

Las empresas deben implicarse a fondo en orientaciones estratégicas hacia el cliente, que las transformen en auténtica XXX, donde el cliente se sienta escuchado, guíe de forma inteligente y ordenada el proceso de toma de decisiones, desde los escalafones más bajos, hasta las más altas esferas de la empresa. Apostar por una compañía cien por cien orientada al cliente, que no sólo promete beneficios, sino garantiza resultados.