

Pero, ¿Cuánto vale un cliente?

Por Hugo BRUNETTA
Director de Nexting

¿Existe la calidad del cliente? ¿Una organización puede parametrizar la misma? ¿Todo el que le compra a su organización, realmente le aporta valor? Tres preguntas para una nueva variable que se incorpora en el marketing contemporáneo: el cliente. Al hablar de "calidad del cliente" se hace referencia al conjunto de aspectos que califican al consumidor como persona deseable de conservar en el desarrollo de una empresa. Si esto es así se dan por sentados varios aspectos: que la calidad del producto está garantizada por principio, que una organización puede elegir los clientes que desea atender y servir, y lo más importante, que estos reaccionan ante el desempeño de una organización de tal manera que participan activamente en las propuestas de servicio, en las prácticas de mejoramiento, pero también en los momentos en los cuales la organización se equivoca. Lo anterior plantea un giro importante en la apreciación del consumidor: no vale por lo que compra sino por lo que puede aportar en el largo plazo a favor del desarrollo, consolidación y crecimiento del negocio. Como dice el slogan de un centro comercial, "lo importante no es que compre, lo importante es que vuelva" y yo agrego, una y otra vez. Si la calidad del cliente la puede modelar la organización, es necesario comprender el significado del mismo para la organización. Una rápida lectura de este concepto permite aproximar tres ideas para observar con mayor objetividad el criterio que se expone en este ejercicio:

Primero: El valor estratégico del cliente. Esta referencia expone la afinidad entre el perfil particular del cliente y los objetivos de la organización. Una organización que define el valor estratégico del cliente reconoce la importancia de invertir en servicio y comunicación tanto o más que en el producto técnico. Se ha tomado el trabajo de hacer unos cálculos sencillos, como por ejemplo, ¿Cuánto cuesta traer un nuevo cliente? ¿Cuál es el ciclo de permanencia de estos clientes? ¿Qué tienen en común aquellos que hacen recompra? ¿Qué tienen en común aquellos que generan tensión en la administración de ventas?

El valor estratégico también se obtiene al comprender lo que genera un cliente en la creación del capital intelectual de la empresa. Un nuevo producto, en manos de un "cliente de calidad" tendrá muchas posibilidades de ajustarse, mejorar y especialmente, probarse. En términos simples, la organización aprenderá de su misión, si tiene un interlocutor que le opine, critique y avale sus nuevas propuestas. Pero hay un ejemplo, que me encanta dar cuando hablo del valor estratégico del cliente y es el siguiente. Imagine que un banco tiene un cliente que posee una cuenta de ahorro en donde todos los meses, la empresa para la que trabaja le deposita su sueldo. Durante años, esta persona, tiene un monto determinado a principio de cada mes y en la medida que lo va necesitando, hace retiros de dinero. Siempre llega a fin de mes prácticamente en cero. En virtud de la rentabilidad que le proporciona esta cuenta/cliente al banco, este no hace nada para averiguar el "valor estratégico". No le comunica productos, ni lo tienta con tarjetas, ni nada. En principio pareciera lógico que esto suceda ya que es un cliente de rentabilidad prácticamente cero. Pero el banco, al no tener una política relacional que le permita obtener información sobre sus clientes y por ende actuar de manera proactiva, se pierde por completo el valor estratégico de este cliente. ¿Cuál es? Está por contraer matrimonio y necesita una hipoteca para comprar su casa y un crédito personal para atender los gastos de la fiesta. Puedo

asegurar que determinar este valor es muy sencillo y el efecto en las ganancias de una empresa es realmente importante.

Segundo: El valor de mercado del cliente. Esta forma de valorar un cliente está estrechamente relacionada con el posicionamiento, aspecto de prioridad en la gestión de mercadeo de una empresa. El posicionamiento está en manos del cliente, aunque sea la empresa la que lo construya con sus actuaciones y desarrollos. Cuando un cliente tiene experiencias positivas o adecuadas con una marca, simplemente hablará bien, la recordará, querrá tener su servicio o producto, sabrá disculpar una situación de coyuntura. El valor de mercadeo se desplazará hacia el cliente, por encima del valor de marca. Será el cliente quien valide la coherencia entre la propuesta publicitaria y de ventas, versus su experiencia como consumidor, comportamientos que técnicamente se pueden medir y comparar. Será coproductor y vendedor al mismo tiempo.

Tercero: El valor económico del cliente. Tal vez el concepto más atractivo y mejor familiarizado con los gerentes de empresas. El valor económico no solo se relaciona con el monto facturado. Está inmerso en un conjunto de factores complementarios como la frecuencia de compra, el volumen, la deserción, la ampliación de consumo desde la perspectiva del portafolio, la forma de pago, el margen que aporta a la organización, la cantidad/calidad de nuevos clientes por el referidos, etc. No es solo facturar sino consolidar la operación económica de la mejor forma y conveniencia para todos.

Estas tres perspectivas son parte fundamental de una visión de negocio que esté orientada a trascender los indicadores clásicos del mercadeo para dar origen a otros referentes, centrados en la generación de valor en una sociedad, donde es fundamental el ejercicio que reconozca la voz del consumidor, y desde ese intercambio crear nuevas propuestas de productos con sentido y oportunidad.

Abordar el tema anterior puede hacerse desde una guía breve de recomendaciones:

- Analice sus clientes, uno por uno.
- Defina los parámetros que le interesan más allá de la factura y mídalos.
- Plantee una estrategia basada en sus clientes que contemple crecer con ellos de manera rentable.
- Evalúe la rentabilidad de cada cliente y profundice en lo que le ha costado a su empresa mantener clientes de baja rentabilidad.
- Integre al análisis de rentabilidad otros aportes del cliente: prestigio, recordación, visibilidad, reconocimiento, y especialmente futuro.
- Cree relaciones
- Este accesible para sus clientes
- Promueva el diálogo con sus clientes
- Y lo más importante, preocúpese de la participación que tiene sobre el cliente, y así la participación en el mercado llegará sola por sumatoria simple.