



## Qué es... Vicular clientes

## El valor de la clientela

PHILIP G. MOSCOSO

Una de las estrategias de negocio más atractivas para todo directorio debería ser explotar la siguiente relación causa-efecto: prestar un buen servicio conlleva la satisfacción de los clientes; dicha satisfacción, a su vez, es la base de la vinculación de los mismos, y con la vinculación aumenta el valor de un cliente. ¿Por qué uno, entonces, tiene la impresión de que en la práctica lo que reina es una verdadera guerra entre las empresas y sus clientes? Operadoras que no parecen inmutarse ante los problemas de sus clientes, líneas aéreas expertas en perder el equipaje o bancos que camuflan un sinfín de comisiones.

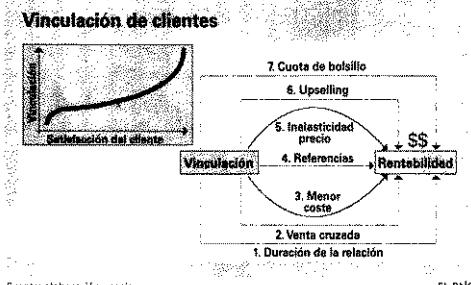
Pues bien, la razón principal que lleva a muchas empresas a comportarse de esta forma es que a la hora de la verdad no saben sacarle realmente partido a la vinculación de sus clientes, y en su lugar optan por soluciones que generan dinero rápido aun a riesgo de perder a los clientes y desaprovechar su valor.

El primer paso en busca del

tes, tendremos que actuar sobre estos elementos de la ecuación de valor, a la vez que gestionar correctamente sus expectativas.

Pero, desgraciadamente, la vinculación va más allá de la satisfacción, y el segundo paso requiere, además, convencer al cliente de que somos el único proveedor que puede darle un determinado servicio. Por lo general, sólo los clientes muy satisfechos (a partir de 8 sobre 10) tienden a estar realmente vinculados. Ahora bien, lo que verdaderamente interesa es cómo rentabilizar la vinculación de un cliente. Existen siete palancas de rentabilidad que, dependiendo del sector, tendrán mayor o menor peso.

La primera y más sencilla es aumentar la duración de la relación. El segundo conector entre vinculación y rentabilidad es la venta cruzada. Los bancos tradicionalmente han sido buenos en conseguir que sus clientes consuman muchos productos, y sobre todo aquellos que, como la hipoteca, fortalecen la relación. La siguiente palanca posible es el menor coste de servicio que suelen generar los



Fuente: elaboración propia

EL PAÍS

**Un directorio no debe hacer la guerra a sus clientes, sino que tiene que aprender a vincularlos**

máximo valor del cliente para su vinculación pasa por conseguir satisfacerle, porque sin satisfacción no hay vinculación. Dicha satisfacción esencialmente viene dada por la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. Es decir, podemos dar un servicio muy bueno, pero si éste es inferior a las expectativas, o no es percibido correctamente, no resultará satisfactorio.

El valor percibido a su vez es la relación entre lo que un cliente recibe y lo que pone de su parte. Lo que recibe, el numerador de la ecuación de valor, es la suma de los resultados del servicio y del proceso de prestación del mismo. Si uno va al médico, por ejemplo, quiere que le cure su dolencia (resultado), pero también valora el proceso (esperas, atención, etcétera).

El denominador, es decir, lo que paga el cliente, aparte del precio, también incluye las insecuridades (¿me sabrá curar?) y las incomodidades (acceso al hospital).

Por tanto, si queremos mejorar la satisfacción de los clien-

tes establecidos, debido a que saben utilizar el servicio.

La cuarta ventaja de los clientes vinculados es la posibilidad de que generen referencias, lo cual no sólo supone ahorrar costes de captación, sino que es a la vez un buen filtro de entrada, con el consiguiente ahorre de costes en el servicio. Otra palanca es la menor sensibilidad al precio de los clientes vinculados, y la sexta es su mayor propensión a comprar el producto completo o en su versión más cara (*upselling*). Por último, la séptima palanca busca aumentar el gasto del cliente a costa de otros consumos, es decir, aumentar "la cuota de su bolsillo", consignando que gaste más en telefonía, por ejemplo, y, en cambio, menos en cines.

Vemos, pues, que el atractivo económico de la vinculación en todas sus vertientes es suculento, por lo que un directorio que entienda bien sus mecanismos no puede seguir haciendo la guerra a sus clientes, sino que tiene que aprovechar la oportunidad de vincularlos.

Philip G. Moscoso es profesor del IESE.