

## Pero hombre, indíciase...

Cada sector es un mundo y, dentro de él, cada empresa es distinta a las demás. Por eso hay que saber diagnosticar cada caso en concreto, y no "tocar de oído".

**ANDRÉS PÉREZ**  
PGD-II, 1999 IESE

No, no es insulto. Es un buen consejo. Y además no es ilegal, ni inmoral, ni engorda (si acaso, la cuenta de resultados).

En el mundo de los servicios ya hemos oído casi de todo. Hace como diez años, Frederick Reichheld afirmaba que un aumento de la tasa de retención de clientes de un 5% podía impulsar dramáticamente los beneficios de esa afortunada empresa entre un 35% y un 95%, según el sector. A partir de ahí, todo está permitido. Hay quien afirma que es cinco veces más barato mantener a un cliente que captar a uno nuevo. También los hay que dicen que son cuatro las veces, y a otros les he oído decir que siete. Pero el premio debe ir sin duda al campo de las recomendaciones entre clientes. Ahí ya hemos oído y leído de todo. Que si un cliente descontento lo comunica a ocho personas más, o a diez, o a media comunidad de vecinos; que si por el contrario un cliente satisfecho sólo lo transmite a cuatro, o a dos, o se lo calla para que no se le llene de amigos su restaurante preferido y se le complique el conseguir mesa.

Es imposible asistir a un seminario o leer un artículo sobre Gestión Estratégica de Servicios en el que no se presente la satisfacción y fidelización de clientes como el gran secreto del éxito comercial con base en afirmaciones de este tipo. Pero si no nos ponemos de acuerdo en las cuestiones básicas, ¿cómo vamos a saber si una decisión determinada nos puede ser rentable o no? Podemos estar de acuerdo en que, en general, la lealtad de los clientes contribuye a aumentar los resultados de la empresa, pero ¿cuánto estaríamos dispuestos a invertir en fomentarla? ¿Un millón, o siete? También podemos estar de acuerdo



## Cuando se trata de gestión de clientes, es sano buscar uno o varios índices que nos reflejen la eficacia de nuestras acciones y su impacto en la cuenta de resultados.

en que normalmente es más barato retener clientes que captarlos, pero ¿cuánto estaríamos dispuestos a gastarnos en ello? Igualmente, podemos estar de acuerdo en que conviene fomentar las recomendaciones, pero ¿qué impacto va a tener en nuestra cuenta de resultados?

En definitiva, no es con recetas generales y vagas como se toman decisiones correctas. Cada sector es un mundo y, dentro de él, cada empresa es distinta a las demás. Por eso hay que saber diagnosticar cada caso en concreto, y no "tocar de oído". En otros ámbitos de la empresa esto sería inaceptable. Cualquier Director Financiero debería temer razonablemente por su puesto si, cuando su Director General le preguntara por qué ha invertido la liquidez de la empresa en tal o cual producto financiero, él le respondiera: "es que me han dicho que es muy rentable". Pues eso que tenemos tan claro, ¿por qué lo olvidamos cuando se trata de gestionar las economías asociadas a la lealtad y a la gestión de clientes?

En el mundo competitivo de hoy es preciso saber cuánto y por qué. Es cierto que querer dirigir por milímetros es peligroso, pero no por eso debemos dejarnos la cinta métrica en casa. Y es que, en definitiva, cada cliente es un proyecto de inversión que tiene un coste inicial y unas expectativas de ingresos mientras esté dispuesto a seguir realizando transacciones con nosotros. En definitiva, como toda inversión, cada nuevo cliente tiene un valor esperado (el "Customer Lifetime Value" -CLTV- o Valor de la Vida del Cliente, estimable por medios estadísticos en base a la experiencia pasada). A partir de ahí, las reglas del juego son

claras: si le dejamos insatisfecho, perderemos ese valor porque se irá a otra empresa; pero si le satisfacemos a costa de invertir en él más de lo que vale, también perdemos. ¿Dónde está el límite?

En el título de este artículo está la clave: si no queremos dirigir a oscuras es preciso marcarse objetivos cuantitativos concretos en base a un índice determinado. Hay empresas que vigilan sobre todo el nivel de satisfacción del cliente. Otras, su vida media o su tasa de deserción ("churn"). Las menos, dando un paso al frente, operan con un ojo puesto en su CLTV. Las más sofisticadas se atreven incluso a componer sus propios índices (una conocida empresa de telecomunicaciones utiliza lo que denominan su "índice de fidelización", compuesto de 4 elementos con pesos diferentes: satisfacción, intención de recompra, intención de recomendación y ventaja competitiva).

La «indiciación» es ya en sí misma un avance. Se sustituye el "ojo de buen cubero" por un índice al que es posible hacerle un seguimiento cuantitativo y marcarnos objetivos que reflejen nuestro progreso. Pero, si queremos realmente explotar todo el potencial de las economías de la lealtad, no basta con ello. Un buen índice no es cualquiera. Sólo serán realmente útiles aquellos que pueden relacionarse de algún modo con la cuenta de resultados, aquellos de los cuales podemos extraer conclusiones económicas para la empresa.

Por ejemplo, la compañía de telecomunicaciones de la que hablaba antes tiene perfectamente estudiada la relación estadística entre su "índice de fidelización" y la tasa de abandono de clientes. Si conocen la tasa de abandono pueden calcular fácilmente

la vida media del cliente y, por tanto, el número de años que estarán, en promedio, aportando ingresos a la empresa. De este modo podrían deducir, por ejemplo, que un aumento de un 1% en su índice de fidelización les va a suponer una cantidad determinada de euros adicional en su cuenta de explotación. Si este mayor beneficio es superior a lo que costó desarrollar las acciones que fueron necesarias para aumentar ese 1%, han hecho un buen negocio. Si no, al menos ya lo saben para otra vez. Han aprendido que esa acción concreta no va a buen puerto.

Hay un ejemplo especialmente significativo de índices usados en los Estados Unidos. Desde 1.994 la Universidad de Michigan, junto a la consultora Claes Fornell International y la American Society for Quality, publica cuatrimestralmente los conocidos como "American Customer Satisfaction Index" (ACSI). Según afirman, estos índices tienen capacidad predictiva en cuanto a los resultados de la empresa y el valor de sus acciones en el futuro. También lo tienen respecto de la evolución general de los sectores y respecto del gasto medio por cliente. Lo cierto es que a lo largo de estos diez años han demostrado su eficacia, y no son pocas las empresas que lo tienen muy en cuenta a la hora de adoptar decisiones.

En definitiva, nuestra recomendación es que, cuando se trata de gestión de clientes, es sano buscar uno o varios índices que nos reflejen la eficacia de nuestras acciones y su impacto en la cuenta de resultados. De lo contrario, corremos el riesgo de hacer buena la conocida máxima: "toda propuesta de valor aportado al cliente es susceptible de mejora, al menos hasta la completa ruina del empresario". 🍷