

# La calidad del cliente: Paradigma del marketing

Marta Lucía Restrepo Torres

Borrador de administración # 57

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., septiembre de 2011

Bogotá, D.C., septiembre de 2011

Corrección de estilo:

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

# Contenido

1. Fundamento de la gestión del cliente .....	5
1.1. Replantear el criterio de la participación del mercado .....	6
1.2. Buscar más productos para la misma base de clientes .....	6
1.3. De la gerencia de productos a la gerencia de clientes.....	7
2. Calidad del cliente: factor de perdurabilidad empresarial .....	9
2.1. Valor estratégico del cliente .....	10
2.2. El valor de mercadeo del cliente.....	11
2.3. El valor económico del cliente .....	12
3. Para terminar .....	15
4. Referencias .....	16



# La calidad del cliente: Paradigma del marketing

Marta Lucía Restrepo Torres

## RESUMEN

En el contexto de alta turbulencia comercial que caracteriza la economía de hoy, surge la necesidad prioritaria de incorporar en la gestión gerencial clásica un nuevo criterio de administración: la calidad del cliente.

La consideración del cliente como activo empresarial demanda una gerencia que comprenda y analice sus implicaciones e impactos en los resultados comerciales, financieros y de mercadeo, con base en un conjunto de variables de observación de su comportamiento, control de sus resultados y aportes en la vida de la empresa.

Así, la calidad del cliente se constituye en un factor asociado con la perdurabilidad de la organización. De su comportamiento como consumidor activo dependerán no solo los ingresos, sino el posicionamiento, la recordación de marca, la innovación en producto y procesos y, especialmente, la identificación de nuevas oportunidades de proyección de cualquier organización que incorpore el criterio propuesto en su agenda administrativa.

**Palabras clave:** cliente, calidad, valor del cliente, CRM, mercadeo relacional, gestión de clientes.

## 1. Fundamento de la gestión del cliente

la gestión de marketing que viene en desarrollo acelerado desde 1994 con la llegada masiva del Internet como plataforma comunicativa ha generado cambios excepcionales en la gestión de las empresas (Valenzuela *et al.*, 2007). Estos cambios, de una parte, favorecen la consolidación de los mercados locales y, de la otra, estimulan la participación en los mercados globales.

El mundo ha entrado en una nueva etapa económica. Las economías nacionales están ahora íntimamente conectadas e interdependientes. El comercio se conduce con flujos de información que se mueven a la velocidad de la luz, a través de Internet y de teléfonos móviles. Esta nueva etapa confiere beneficios maravillosos al reducir costos y acelerar la producción y entrega de bienes y servicios, pero tam-

bién tiene su lado oscuro, uno que eleva sustancialmente los niveles de riesgo e incertidumbre que enfrentan productores y consumidores (Kotler, 2010).

Esta nueva coyuntura ha llevado a que el modelo de mercadeo tradicional se encuentre en crisis debido a que sus métodos y técnicas no son suficientes para competir, vender lo necesario y consolidar la perdurabilidad de una empresa. Por lo anterior, al directivo de hoy se le suma a su gestión comprender los cambios de la práctica de mercadeo y sus implicaciones en el negocio, específicamente las que tienen alcance con el cliente. “Además de los retos cotidianos de lidiar en una arena perpetuamente competitiva y de los usuales ciclos mercantiles, los líderes empresariales tienen que reconocer una acentuada corriente de perturbaciones grandes y pequeñas que desafían su planeación empresarial” (Kotler, 2010).

Aspectos de esta reflexión relacionados con el cliente como asunto de este ensayo son:

### 1.1. Replantear el criterio de la participación del mercado

El afán común de los empresarios es tener un lugar en el mercado, donde los clientes garanticen atractivos resultados en las cifras de ventas. El modelo tradicional de mercadeo se centra en dicho supuesto. La publicidad masiva, el desarrollo y la construcción de marca, las redes de distribución y el manejo de los precios son ejemplos de un marco de actuación tradicional, pero son insuficientes para la dinámica de los mercados de hoy, los cuales son inciertos, impredecibles y muy particularmente competidos.

Esto significa que los clientes y otros interesados no son ya agentes pasivos en el proceso de marketing, porque pueden averiguar, tanto como les plazca, todo lo que quieran sobre un producto o servicio de una compañía. Aún más, los clientes y otros interesados pueden utilizar lo que han averiguado para contárselo a otros en su propia red, mediante blogs, *podcasts*, correos electrónicos o salas de chat” (Kotler, 2010).

Así, se hace imprescindible para la empresa realizar estrategias que busquen el aumento de participación del cliente en la oferta de su empresa. Es decir, crear barreras de salida de los clientes las cuales bloqueen la migración o deserción de consumidores, y por el contrario, incrementen su demanda. Esto lleva a un segundo aspecto.

### 1.2. Buscar más productos para la misma base de clientes

A cambio de “capturar” mes a mes, periodo tras periodo nuevos clientes que facturen lo necesario para generar los resultados financieros del corto plazo y desarrollar en el mismo ciclo de tiempo la actual cartera de clientes, se busca potencializar el conocimiento del mismo en búsqueda de ideas de nuevos productos o servicios y, adicionalmente, comprender hasta dónde y cómo pueden crecer y desarrollar-

se comercialmente. Esta posibilidad implica una nueva perspectiva ante la base de clientes.

En este sentido, se observa un cambio sustancial en la forma de concebir la estrategia de marketing: busca centrar esfuerzos y recursos en la innovación para crear nuevas soluciones para los clientes actuales. Ese desafío implica investigar los mercados, comprender las dinámicas de desarrollo de cada sector productivo, observar la competencia con rigor, pero especialmente, pensar en el comportamiento del cliente en el mediano y largo plazo.

Implicaciones de este último aspecto son, por ejemplo, la transformación de los laboratorios de investigación y desarrollo, los cuales tradicionalmente se han centrado en productos, para dar lugar a “laboratorios de clientes” que busquen respuestas sencillas pero vitales en función de: ¿Qué le gusta al cliente? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿En qué condiciones? ¿Qué espera? ¿Qué más imagina? ¿Qué percibe? ¿Cómo usa los productos?

Con la inteligencia obtenida sobre los clientes, la empresa revisa los procesos productivos y comerciales para mejorar los productos y su presentación y ofrecer a los clientes un valor agregado que mantenga su fidelidad hacia la empresa. En la información recolectada hay datos que sirven para determinar si la calidad y otras características del producto están a la altura de las expectativas de los clientes; sirven para pronosticar nuevas tendencias, productos diferentes que los clientes desean adquirir; sirven para programar toda la cadena de abastecimiento y los recursos de la empresa para hacer frente a la demanda adecuadamente (Kattan, 2004).

Lo anterior implica que todo diálogo de ventas debe generar un valor mayor a la “compra”, es decir, debe proveer información que quede registrada en el Customer Relationships Management (CRM)<sup>1</sup>, y se pueda emplear de manera oportuna y creativa en la generación de nuevas ofertas de productos o servicios.

### 1.3. De la gerencia de productos a la gerencia de clientes

Gran cambio en la mente del directivo. Transformar el modelo de gerencia, incorporando un nuevo sentido dado en lo que vive y experimenta el cliente. De la especificación del producto a la experiencia del consumo, supuesto que implica gerenciar las relaciones con los clientes con base en la lógica del dato, la comprensión y la observación del consumidor. “El contemplar al cliente como un activo fundamental para la vida financiera de la empresa en un clima de incertidumbre, nos obliga a buscar una vía alterna o adaptar los desarrollos ya existentes, con instrumentos y técnicas que permitan la convivencia en ese nuevo entorno” (Gil y Ortigosa, 2009). Cambio metodológico que implica repensar el mercadeo tradicional para dar espacio a nuevas tecnologías que permitan centrar la operación en la experiencia del cliente, modelo llamado mercadeo relacional y cuya expresión funcional es la gerencia de clientes.

---

<sup>1</sup> CRM o gerencia de las relaciones con clientes, concepto implementado desde inicios de la década del 2000.

Este enfoque de gestión hace del cliente el eje estratégico de la gerencia, del cual deriva la orientación del producto, el servicio, las comunicaciones, todas las anteriores basadas en el sistema de información. Por tanto, la gerencia de clientes es un nuevo modelo de gestión que se fundamenta en los siguientes aspectos (cuadro 1):

Cuadro 1. Alcance de la gerencia de clientes

<b>CrM</b>	Sistematización de la relación con los clientes.
<b>MINERÍA DE DATOS</b>	El diseño de microsegmentos que permitan abordar uno a uno los consumidores.
<b>ETNOGRAFÍA DEL CONSUMIDOR</b>	Investigación continua de mercados basada en metodologías cualitativas que faciliten la comprensión de los clientes.
<b>DISEÑO DE LOS MOMENTOS DE CONTACTO</b>	La integración de la gestión de ventas y la gestión de marketing para crear experiencias positivas en el cliente durante todo su proceso.
<b>VALOR PARA EL CLIENTE</b>	La innovación en la creación de barreras de salida de los clientes.
<b>PERSONALIZACIÓN</b>	La dinámica, creativa e inteligente estrategia de comunicación, a través de la cual se personaliza el diálogo en función de los intereses del cliente.
<b>COCREACIÓN</b>	La apertura a la interactividad de tal manera que el cliente esté presente en la cotidianidad del consumo.
<b>AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO</b>	La revolución del servicio entendido como generador de valor, a diferencia del manejo de reclamos.
<b>ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	La revolución comercial, donde el vendedor es fuente de información, y el más idóneo responsable de la retroalimentación del cliente, pero no el único gestor de la misma.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Constancia, disciplina y creatividad para mantener y sostener los clientes activos, desarrollarlos y crecer con ellos.

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, el marketing de los próximos años (y ya se está dando como sigue) será una sumatoria de la experiencia del cliente con todas las personas de la organización. No serán permitidas las barreras técnicas y funcionales entre las diferentes áreas disciplinares para dar lugar a la integración de acciones centradas en el cliente, donde el lugar de la información y de cada punto de contacto con el consumidor serán protagonistas básicos del desarrollo de un negocio perdurable.

Lo anterior concluye en que el cliente adquiere un protagonismo basado en

[...] un proceso bidireccional durante el cual la empresa y el cliente construyen una base de conocimiento mutuo. La empresa aprende muchas cosas sobre el cliente con las cuales puede llegar a diseñar productos, servicios o soluciones que colmen o inclusive superen las expectativas del cliente. El cliente llega a



conocer a la empresa y, hasta cierto grado, a participar en los procesos de diseño de productos. Esta situación se traduce en mayor fidelidad (Kattan, 2004).

Los tres aspectos planteados en los párrafos anteriores: 1) participación del mercado, 2) desarrollo de productos para los clientes y 3) la gestión basada en la gerencia del cliente, son el punto de partida de una nueva forma de pensar los negocios en un entorno de turbulencia y dinámica comercial. Por ello, la lógica tradicional ya no es suficiente y es fundamental orientar la gestión en un nuevo contexto que reconozca al cliente como uno de los activos centrales – Customer Value Management (CVM)–. Siendo así el contexto, este activo denominado “cliente” debe cumplir con condiciones de calidad en sí mismo, que sean soporte de una buena inversión en todo tipo de recursos.

## 2. Calidad del cliente: factor de perdurabilidad empresarial

Ya se ha postulado la necesidad de incorporar el reconocimiento del cliente en la estrategia del negocio como una condición fundamental en la creación de la gerencia del cliente, más aún si se considera que esto impacta de manera sensible el renglón de ingresos de la cuenta de resultados.

Además, es importante sumar otros indicios: las personas cada vez son más hábiles en comprar, saben elegir, diferencian entre el valor percibido y el valor real de un producto. Es decir, un sector económico se relaciona con un conjunto de personas que saben lo que están comprando y valoran hoy más que nunca su dinero. Por tanto, si se gerencian las finanzas del negocio, la producción, las ventas y el factor humano, entre otros, también se deben “gerenciar los clientes”.

Pero gerenciarlos implica que previamente se han definido las características de los mismos<sup>2</sup>, y el grado de uniformidad de su consumo en un mediano plazo, es decir, la calidad de estos en referencia a los objetivos de la organización.

Este concepto de “calidad del cliente” no se restringe a su capacidad económica, significa más. Es un criterio que estimula la asertividad de la estrategia comercial para llegar a los que debe, con lo que se debe y en condiciones competitivas de mutuo beneficio. Hace referencia al conjunto de cualidades y potencialidad que califican al consumidor como persona deseable en el desarrollo comercial de una empresa.

Igualmente, la calidad del cliente conlleva que una organización pueda elegir los clientes que desea atender y servir y, lo más importante, que estos reaccionarán ante el desempeño de una organización de tal manera que participarán activamente en las propuestas de servicio, en las prácticas de mejoramiento, pero también en los momentos en los cuales la organización se equivoca.

---

<sup>2</sup> La diferencia con la segmentación está definida por el momento en el cual se identifican las condiciones del cliente. Cuando se habla de calidad del cliente se especifican las condiciones y los comportamientos deseables para desarrollar un mercado. Cuando se define la segmentación se establecen las características sociodemográficas y comportamentales que permiten focalizarse en una población ya existente en un núcleo de consumo.

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, la consolidación y el crecimiento del negocio.

Si la organización puede modelar la calidad del cliente, es necesario comprender el significado de la misma aproximando tres conceptos que contribuyen a su caracterización:

## 2.1. Valor estratégico del cliente

Esta referencia expone la afinidad, similitud y coherencia entre las cualidades particulares del cliente como individuo y persona; los objetivos de la organización, y las características del producto o servicio que la anterior provee.

Una organización que define el “valor estratégico del cliente” de manera previa al desarrollo de sus acciones de mercadeo, desarrolla la gestión del cliente con base en la observación técnica del comportamiento del consumidor, asociado con la eficiencia comercial del negocio, el posicionamiento del producto y la marca, para finalmente tomar decisiones basada en dichas mediciones. Es decir, busca ir mucho más allá de la medición económica y del flujo de caja que puede generar un cliente cuando consume (Ricci y Stassi, 2008).

Cuadro 2. Comportamiento gerencial para definir el valor estratégico del cliente

Reconoce la importancia de invertir en servicio y comunicación tanto o más que en el producto técnico.
Actúa en lo cotidiano, empoderando a los niveles de la organización que contactan al cliente.
Realiza seguimiento técnico a la medición del costo de traer un nuevo cliente, lo cual le permite analizar la importancia de vincular aquellos de mayor afinidad.
Evalúa de manera longitudinal el ciclo de permanencia de los clientes.
Correlaciona las variables de los clientes que hacen recompra, para poder entender qué tienen en común.
Correlaciona las variables de los clientes que no regresan a comprar para poder entender qué tienen en común.

Fuente: elaboración propia.

Otro punto relacionado con el valor estratégico es comprender lo que genera un cliente en la creación del capital de conocimiento de la empresa. Un nuevo producto, en manos de un “cliente de calidad”, tendrá muchas posibilidades de ajustarse, mejorar y, especialmente, probarse, precisamente porque aporta su experiencia a la evaluación del negocio.

En términos simples, la organización aprenderá de su misión si tiene un interlocutor que opine, critique y avale sus nuevas propuestas. Este es el cliente que significa un valor estratégico para la empresa.

## 2.2. El valor de mercadeo del cliente

Este segundo componente de la calidad del cliente reconoce el aporte que hace cada uno respecto al posicionamiento del producto y la marca. Si bien es la empresa la que lo construye con sus actuaciones y desarrollos, finalmente quien lo juzga es el cliente a través de su experiencia, y este juicio se expresa en su comportamiento como promotor e impulsor del producto que plenamente le satisface, métrica que hoy en día permite incluir el efecto del cliente como vendedor oculto de un producto o servicio.

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. Se convertirá en el mejor vehículo de promoción e impulso del producto y su marca (Meyer y Schwager, 2007). ¡Qué mejor publicidad para la empresa que un cliente promotor!

Entonces, será el cliente quien valide la coherencia entre la propuesta publicitaria y de ventas, frente a su experiencia como consumidor. Los anteriores son comportamientos que técnicamente se pueden medir y comparar para definir hasta dónde el cliente será “coproductor y vendedor”, al mismo tiempo, del producto o servicio que ha elegido.

Cuadro 3 Comportamiento gerencial que estimula el valor de mercadeo del cliente

Integra en todos los procesos de cara al cliente métricas de satisfacción del mismo.
Dispone de mecanismos de interactividad con el cliente para valorar la calidad de la experiencia de consumo.
Busca el máximo número de contactos con el cliente, y para cada uno crea un protocolo.
Forma y capacita a los equipos de contacto al cliente en la mejor manera de entregarle una buena experiencia.
Mide el posicionamiento de su marca de manera sistemática.

Fuente: elaboración propia.

Como consecuencia la empresa, al observar técnicamente las experiencias del cliente durante el consumo, tiene la oportunidad de aprender, construir y mejorar para él. Los clientes que aportan en este sentido son de alto valor de mercadeo y por tanto de calidad.

### 2.3. El valor económico del cliente

Este es el concepto más atractivo y mejor familiarizado entre la dirección de empresas, cuando de mercadeo relacional se habla, debido a que su cálculo y medición excede las actividades propias del marketing e integra datos y consideraciones de otras áreas funcionales de la empresa: contabilidad y finanzas, logística, producción, operaciones y factor humano. Por supuesto, este es obligado para comprender la calidad del cliente de un negocio, desde la referencia de su cartera de clientes activos.

El valor económico no solo se relaciona con la facturación de un código de identificación. Incorpora otras variables del comportamiento del cliente, algunas ya vistas, como la frecuencia de compra, el volumen, la deserción, la ampliación o el incremento del consumo desde la perspectiva del portafolio, la forma de pago y el margen que aporta a la organización en cada transacción, en un rango de tiempo determinado, es decir, “la contribución total neta que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el valor total de la cartera de cliente” (Valenzuela *et al.*, 2007).

El estudio, análisis y cálculo del valor económico ha obedecido a modelos propuestos por investigadores como Woodall, 2003; Zeithmal, 1988; Bitran y Mondscheim, 1996; Hwang, 2004; Berger y Nasr, 1998; Dwyer, 1997; Reinartz, 2000; Kumar, 2000; Venkatesan, 2004; Rust, 2004 (Valenzuela *et al.*, 2007); desde 1988, estos investigadores han postulado diversos métodos para definir el aporte económico del cliente a los resultados de la empresa, relacionados con las variables que determinan su rentabilidad. Muchos de estos modelos se han automatizado en los sistemas de información de CRM, de tal forma que hoy en día es habitual su cálculo e interpretación en la empresa.

En el fondo de los modelos matemáticos, el concepto de valor del cliente está definido tanto por la capacidad de facturar, como por todas las variables que intervienen en consolidar la relación económica de la mejor forma y conveniencia para todos, empresa y cliente, en el largo plazo.

Alto valor, compras repetidas durante mucho tiempo y bajo costo de servir, son los factores que hacen los clientes más valiosos. Cualquier combinación de estas variables los define. Estos clientes rinden los mejores márgenes, son los más colaboradores y tienden a ser los más leales. El objetivo empresarial con estos clientes es retenerlos (Kattan, 2004).

Dicha relación se establece como una cuenta de balance en la cual unos comportamientos del cliente suman y otros restan, de acuerdo con el objetivo de desarrollo y consolidación de la empresa.

En la medida en que las cuentas que suman provean un resultado mayor a las que restan, el valor del cliente aumentará; por ello es necesario que la gerencia esté atenta a controlar el comportamiento de los indicadores y redireccionar la estrategia comercial cuantas veces sea necesario, para buscar aumentar el valor del cliente y, por tanto, de la empresa. “Los empresarios saben que deben conservar a sus clientes valiosos a toda costa, manteniendo relaciones estrechas con ellos y otorgándoles importancia dentro del proceso comercial. La inversión para lograr estos objetivos puede ser baja en efectivo, pero requiere compromisos de actitud derivados de una nueva filosofía empresarial” (Kattan, 2004).

En este orden de ideas, las cuentas que suman son:

*La frecuencia*, acto del consumidor de elegir más de una vez y de forma repetitiva la oferta de su marca preferida. Repetir es señal de gusto, aprecio, preferencia y, especialmente, reconocimiento.

Por tanto, un ejercicio para medir la frecuencia es tomar el periodo de tiempo que define “el ciclo adecuado de consumo” para cada negocio, y analizar de la cartera de clientes las veces en que cada uno realizó la compra del producto o servicio con la marca en referencia a fin de establecer rangos óptimos de frecuencias.

*El volumen*, indicador que relaciona el monto de la compra en función de la frecuencia por cada uno de los clientes. Permite leer el crecimiento de los clientes, especialmente en la medida en que el negocio ofrece mayores ofertas de productos y alternativas complementarias de los mismos.

Con base en el informe de clientes proporcionado por el CRM, se podrá identificar qué compran estos, y cómo ha crecido el monto de la compra en un ciclo de tiempo. Esta métrica permitirá, entre otras acciones de mercadeo, focalizar el esfuerzo de ventas hacia los segmentos de clientes multiproducto, que son generadores de eficiencia comercial.

*La preferencia*, de otra parte, es un comportamiento que afecta tanto la frecuencia como el volumen.

Además del correcto desempeño del producto, esta se obtiene tanto del diálogo con el cliente como de las características de sus transacciones de consumo. Conocer lo que este valora y desea dada la experiencia de consumo del producto permite a la empresa identificar rutas creativas y de reenfoque en el diseño del producto, y será mucho más enriquecedor cuando se aborda el tema desde la relación con la competencia.

Al respecto, la mejor medición de la preferencia se observa en la métrica de retención del cliente, la cual se “refiere a la probabilidad de que un individual cliente permanezca leal a un particular proveedor o empresa y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costes dentro de un periodo de tiempo fijo” (Valenzuela *et al.*, 2007).

Ahora bien, se ha dicho en párrafos anteriores que este tema no es un asunto exclusivo de cuentas positivas. El valor económico del cliente se puede deteriorar (y por tanto la calidad) cuando se identifican aspectos que restan posibilidades de crecimiento con la misma cartera de clientes, y tienen que ver con aspectos como:

*La deserción*, indicador cuantitativo que señala la rotación o pérdida de clientes en un periodo natural de consumo, el cual es diferente para cada negocio. La lectura inversa de este dato es la retención que consiste en “conservar y mantener los

clientes activos desde cuando se han captado y a lo largo de la vida del negocio entre las partes mediante una relación dinámica, que crea valor, y evita que aquellos elijan otras opciones en el mercado (Gómez, 2010).

Una vez conocidos los ciclos del negocio, es necesario cruzarlos con la base de datos de clientes e identificar aquellos casos o grupos de clientes que por razones no claras o controlables por la compañía le han abandonado, o sea no han vuelto a comprar.

La deserción es sensible al servicio, a la experiencia de consumo, a la acción de la competencia, pero sobre todo a la indiferencia de la empresa en acciones de conservación de sus clientes. Todo lo anterior tiene que ver con las barreras de salida del cliente y la responsabilidad de la gerencia del mismo.

Adicionalmente, también se deberán identificar los rangos de normalidad de la deserción, tanto para el sector como para la empresa en particular, considerando que la pérdida de clientes genera un costo adicional en la adquisición de otros nuevos (Gómez, 2010).

Otro aspecto que resta al valor económico del cliente, y que no tiene que ver específicamente con su comportamiento —pero es consecuencia de las prácticas empresariales—, es *la obsolescencia* en el proceso comercial, la cual se relaciona con la pérdida de alto desempeño del mismo, en un mercado que de diversas maneras está innovando en la generación de experiencias positivas durante el consumo del producto o servicio.

Actualizar el proceso comercial, integrando altos niveles de comunicación, información y desarrollo tecnológico, requiere de la innovación para lograr un bajo nivel de obsolescencia.

Este aspecto obliga a que la creatividad en las relaciones con los clientes sea un aspecto de fortaleza y desarrollo de programas orientados a consolidar el negocio. Será la autocrítica hacia todos los procesos relacionados con el cliente, desde la generación del producto o servicio hasta la manera de entregarlo para su consumo, una tarea obligada a fin de conservar el valor económico del cliente para la organización.

**El asunto de los nuevos clientes y su valor económico.** Plantear el tema del “valor económico del cliente” como aspecto de alto impacto en modelar su calidad remite a una reflexión previa a todo lo expuesto en la sección anterior: el valor del cliente nuevo.

En términos de calidad del cliente —sobre lo que versa este ensayo— es necesario considerar que su valor económico se comienza a definir desde el momento previo a su vinculación por primera vez a la organización, es decir, desde el ciclo de preventa. La pregunta asociada con este punto es muy simple: ¿Cuánto le cuesta a la empresa adquirir un nuevo cliente?

La perspectiva clásica de mercadeo aborda el tema desde la ejecución de la estrategia comercial “tradicional”, en función de la búsqueda de clientes que facturen inmediatamente, en los términos razonables de lo que es el ciclo de compra

para cada negocio. Por ejemplo, el periodo de tiempo que el consumidor emplea para ir al supermercado, para comprar un carro o para elegir una nueva casa no es el mismo.

Desde esta postura estratégica, la preocupación por las características y el servicio al cliente nuevo es muy baja, debido a que la prioridad es la facturación a corto plazo. Y como consecuencia, la búsqueda y conservación de lo que se define en este ensayo como calidad del cliente no tiene relevancia alguna.

Por otro lado, la estrategia comercial “relacional” se centra en conseguir, mantener y desarrollar los clientes (Rogers, 2010); o sea, modelar la calidad del cliente desde el mismo momento en que se identifica su potencial vinculación.

Así, es necesario que toda empresa conozca qué es más rentable y eficiente para su caso: si traer un nuevo cliente o mantener y desarrollar uno actual. Esta segunda opción estratégica incorpora el análisis del cliente nuevo, tanto de los aspectos cualitativos del perfil del mismo, como el costo económico de adquirirlo.

Con base en lo anterior, la búsqueda del “cliente nuevo” demanda que la empresa invierta en promoción, publicidad, proceso de ventas y distribución, entre otros; estos gastos los absorben los clientes activos y, por ello, es aparentemente “invisible” y difícil determinar su valor. Por lo mismo, esta consideración es una práctica inhabitual en la administración del mercadeo y las ventas de un negocio.

Ahora bien, hay otro punto sensible derivado de las ideas anteriores: ¿cuántas personas no compraron la primera vez y se esperaba que lo hicieran? La respuesta indica un desperdicio de esfuerzo que cuesta dinero y energía, llegando a ser representativo cuando no está filtrado por el conjunto de criterios que definen la calidad del cliente.

Este, el tercer elemento de la Calidad del Cliente, definido por su valor económico, integra en una cuenta de sumas y restas los indicadores de crecimiento (frecuencia, volumen y preferencia) y, de otro lado, los que reducen su calidad y están asociados con el valor (deserción y obsolescencia). Adicionalmente, este valor económico se ve afectado por el modelo de la estrategia comercial, que en caso de ser relacional incorpora el costo económico y estratégico de la vinculación inicial de todo cliente.

### 3. Para terminar

En conclusión, este ensayo plantea tres perspectivas para definir la calidad del cliente: valor estratégico, valor de mercadeo y valor económico, las anteriores por supuesto del cliente. Estas son consecuentes con la dinámica actual de los mercados que determina una posición directiva que reconozca la figura del cliente como un factor de competitividad y de diferenciación en los mercados.

Es decir, la “calidad del cliente” es una variable que en la medida en que se gestione, defina, modele y administre, permitirá a la empresa 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 reco-

nozca la voz del consumidor, y desde ese intercambio, crear nuevas propuestas de productos con sentido y oportunidad.

Este concepto entrega a los gestores del marketing de las empresas la responsabilidad técnica y administrativa de optimizar y potencializar la calidad del cliente, integrando al conjunto de métricas del mercadeo los resultados propios de la gerencia del cliente –Customer Value Management (CVM)–, la cual se plantea hoy como un nuevo paradigma generado por el Customer Relationships Management (CRM), bajo la filosofía del cliente planteada desde el mercadeo relacional.

Abordar el tema anterior por parte de la gerencia sugiere las siguientes prácticas:

- Analizar los clientes, uno por uno, en el ciclo de consumo estimado.
- Definir los parámetros que le interesan más allá de la factura y medirlos.
- Implementar el CRM como modelo de gestión que permita “leer” el comportamiento del cliente. El CRM se está pareciendo a cualquier otra herramienta valiosa de gestión, y las claves para su implementación exitosa también comienzan a ser familiares: un fuerte liderazgo ejecutivo y de unidad de negocios, cuidadosa planificación estratégica, claros indicadores de desempeño, y un programa coordinado que combine cambios organizacionales y de procesos con las aplicaciones de nuevas tecnologías.
- Plantear una estrategia del negocio basada en los clientes que contemple crecer con ellos de manera rentable.
- Evaluar la rentabilidad de cada cliente y profundizar en lo que le ha costado a la empresa mantener clientes de baja rentabilidad.
- Integrar al análisis de rentabilidad del cliente otros aportes del mismo como son: prestigio, recordación, visibilidad, reconocimiento, y especialmente, futuro.

Finalmente, todo el ejercicio anterior propone que una gerencia moderna reconozca la importancia de administrar sus clientes, y para poder realizar con éxito esta función ejecutiva la primera acción por desarrollar es definir lo que se entiende como “Calidad del Cliente” para la empresa.

## 4. Referencias

Bauer, H., Hammersmith, M. and Braehier, M. (2003). The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation. *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 1, pp. 47-66.

Gil Lafuente, A. M., Ortigosa, M. (2009). El valor del cliente en relaciones contractuales con estimaciones inciertas. *Revista de Administración, Economía y*



*Finanzas*, 3 (2): 91-110. Recuperado de: [http://www.csf.itesm.mx/egade/publicaciones/articulos/Ana\\_Mauricio.pdf](http://www.csf.itesm.mx/egade/publicaciones/articulos/Ana_Mauricio.pdf)

Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: Visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión* (28): 25-53.

Meyer, Ch. y Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://www.altagerenciaonline.com/articulos/Comprendiendo%20la%20experiencia%20del%20cliente.pdf>

Ricci, M. B., Stassi, H. M. (2008). Un estudio crítico de los modelos de cálculo de valor del cliente existentes y de aplicación para las pymes de Córdoba, Argentina. Recuperado de: [http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/CIN\\_Oct\\_2008/pymes\\_cordoba.pdf](http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/CIN_Oct_2008/pymes_cordoba.pdf)

Ruiz-Molina, M. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review* (21): 102-117.

Valenzuela, L. M., De, M. M. y Blasco, M. F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 15 (2): 99-105.

Valenzuela, L., Madariaga, J. y Blasco, M. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25 (34): 70-75.

Vélez, P. (2008). Rompiendo la tradición: de describir la conducta de compra a comprender al consumidor. *Pensamiento & Gestión* (24): 1-28.

Venkatesan, R. and Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, pp. 106-125.

Woodall, T. (2003) Conceptualizing value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver.

Ledingham, D. y Rugby, F. (2004). CRM a la manera correcta. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://www.hbral.com/carro/catalogo.asp?codigo=R0411H-E&modulo=1>

Kattan, G. (2004). Valor de los clientes. *Derkra College*. Recuperado de: <http://www.derkra.com/files/el-valor-de-los-clientes.htm>

|