



EL CLIENTE ES EL VERDADERO CAPITAL

Por **Pedro Hidalgo Campos**

Director Académico de **MBA for the Americas, Universidad de Chile**

Un comentarista del mundial se extrañaba que el valor de Mbappé fuera mayor al de Messi, cuando este último es considerado el mejor jugador del mundo y el mayor ganador del balón de oro. La respuesta es simple, el valor de Mbappé, de 24 años, y el de Messi, de 36 años, está directamente relacionado a los “flujos futuros de goles” que se esperan tanto del uno como del otro.

Lo mismo ocurre en toda empresa. Su valor está directamente relacionado a sus flujos futuros y no a los activos, de cualquier tipo, que se muestren en su contabilidad. Esos flujos futuros están relacionados a sus

ventas, las que dependen de qué tan satisfechos están sus clientes con la oferta de valor que se les propone y, por tanto, por el tiempo que se estima que ellos permanecerán con la empresa. Por tanto, el verdadero activo de una empresa son sus clientes y la capacidad de retenerlos, así como la capacidad de rentabilizarlos a través de la adición de ventas como consecuencia de diversificar sus negocios y satisfacerle a ellos otras necesidades.

La pandemia demostró que cuando una empresa pierde sus clientes, temporal o permanentemente, incluso por factores externos, está en condiciones de quiebra. La pérdida de los clientes también se puede producir por errores internos, cuando las empresas no innovan y otras

empresas, incluso de otras industrias, no competidores directos, son capaces de ofrecer una mejor oferta de valor, una mejor solución a las necesidades de los clientes.

Un producto es un "device", es decir, un aparato hecho o adaptado con el fin de satisfacer un propósito u objetivo particular y, por tanto, este "device" puede cambiar en el tiempo, como resultado de la tecnología, y satisfacer esa misma necesidad de una manera mejor y/o más adecuada. Como ejemplo, podemos mencionar cómo la necesidad de tener y atesorar los recuerdos fue mejor satisfecha por la fotografía digital, haciendo desaparecer a gigantes como Kodak. O cómo la entretención fue mejor satisfecha por streamings que por arriendos de películas o compras de discos, haciendo desaparecer a Blockbuster. Es por eso que un mejor nombre para los productos o servicios, para esos "devices", es satisfactor.

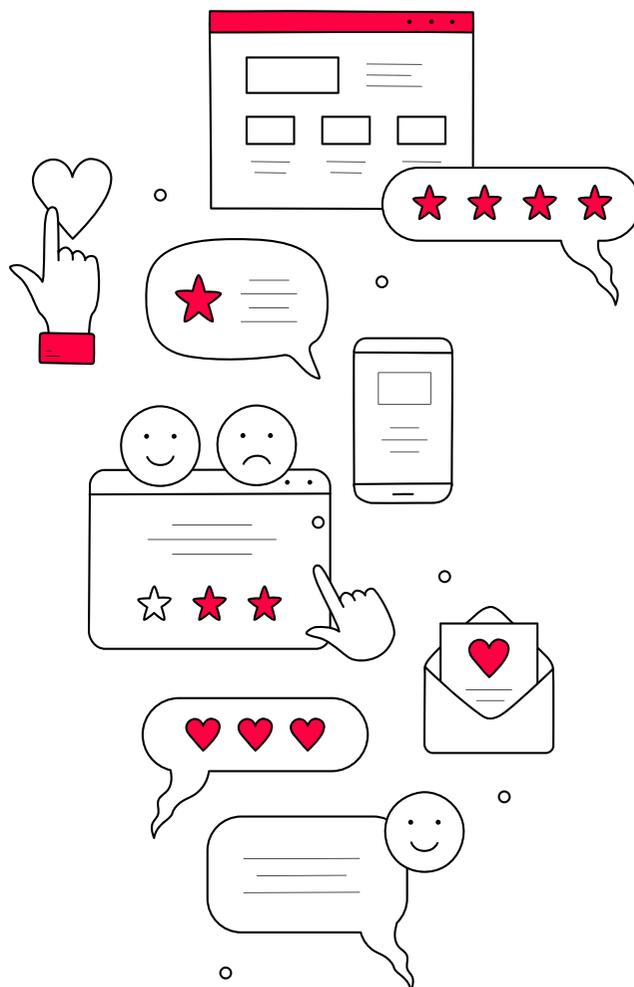
Las empresas, a través de la innovación, desarrollan satisfactores. La innovación es resultado de tener una orientación al cliente, de reconocer a este como el único y verdadero capital de una empresa. Significa estudiar, analizar e identificar los segmentos de clientes presentes en el mercado y entender que los clientes no son "commodities", es decir, las empresas no deben tratarlos como equivalentes, sino que aprender a reconocer sus diferencias y su evolución en sus deseos o en las formas de satisfacer sus necesidades.

Hoy la tecnología permite recoger mucha información de los clientes, tanto consumidores finales como industriales. Toda empresa debe conocer a sus clientes y entender que cada uno de los encuentros en el "consumer journey" no solo es una fuente para obtener información de sus conductas y, por tanto, identificar distintos segmentos con distintos "journey", sino que también para identificar los niveles de satisfacción de esos distintos clientes en cada uno de esos encuentros y, por tanto, conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa y de la oferta de valor, desde la evaluación de los mismos clientes. Las empresas deben ser capaces de construir y analizar bases de datos de la conducta de sus clientes.

La construcción de bases de datos es más fácil cuando la distribución es más directa, ya que, en esos casos, la empresa tiene información directa en relación con el "journey" de los distintos clientes o segmentos de clientes. En el caso de los negocios B2B, los clientes pueden, incluso, estar dispuestos a explicar sus necesidades, con el fin de obtener de sus proveedores la mejor oferta de valor a través de la competencia entre ellos y, por tanto, puede ser más fácil obtener los datos para la construcción de una base de datos. En el caso de los productos orientados al consumidor final, como en los servicios – hoteles, rent a car, líneas aéreas, bancos e industria financiera, cruceros, streamings –, es posible obtener información directa de las conductas de los clientes e incluso clasificarlos y desarrollar un scoring relacionado con la lealtad y la rentabilidad que los distintos clientes representan para la empresa. Con esta información, la empresa está en mejores condiciones para ofrecer ofertas de valor más personalizadas, no estandarizadas, que sean más valoradas por los clientes y, por tanto, que influyan positivamente en la permanencia de esos consumidores como clientes de la empresa y, consecuentemente, afectando positivamente los flujos y las utilidades futuras de la empresa.

En el caso de empresas que usan canales de distribución no directos, los cuales son fundamentales para lograr acceso al mercado y, por tanto, obtener clientes, la información más directa de la conducta de los clientes la puede obtener el distribuidor, pero eso no inhabilita a la empresa para realizar un esfuerzo por construir por sí misma una base de datos a través de los encuentros directos con sus clientes como, por ejemplo, son las mantenciones de automóviles, o a través de beneficios adicionales a quienes se inscriban en una base de datos directa, como podría ser el caso de consumidores de cervezas.

Los distribuidores, físicos u on-line, son fundamentales en algunas industrias, por ser la forma preferida por los consumidores para adquirir los satisfactores capaces de satisfacer sus necesidades y, para la empresa, para lograr acceso al mercado. No se debe olvidar que el máximo del mercado potencial de una empresa es aquella parte del segmento o los segmentos a los cuales se puede acceder, ya sea directa o indirectamente. La participación de mercado de una empresa es la parte del mercado accesible que es capaz de captar una empresa. El captar clientes es obviamente el primer objetivo de una empresa, ya que solo se pueden retener aquellos clientes que se captan y que se logran satisfacer.



La captación de clientes, primer objetivo de todo negocio con el fin de ser potencialmente exitoso, depende de que la empresa sea capaz de desarrollar una oferta de valor para el mercado objetivo elegido, aquella parte del mercado que la empresa no solo desea servir, sino que es capaz de servir. Pero el desarrollar una oferta de valor no es garantía de éxito, aunque haya sido testada de acuerdo con el procedimiento adecuado de marketing para el desarrollo de un satisfactor nuevo, lo cual es conocido y desarrollado teóricamente, pero no siempre es aplicado por las distintas empresas. Esta es la razón principal por la cual mucha "innovaciones" fracasan. Muchos ejecutivos, quizás con personalidades narcisistas, piensan que ellos son capaces de interpretar mejor que los consumidores mismos lo que esos consumidores desean, y no testean el concepto de valor ni menos siguen el procedimiento adecuado de desarrollo de innovaciones, sino que simplemente desarrollan una idea del gusto del gerente, la producen y venden, y pronto tienen que retirarla por no ser capaz de satisfacer alguna necesidad del mercado. Ejemplos hay muchos.

Una innovación que ha seguido las distintas etapas de desarrollo de un nuevo satisfactor y que ofrece una oferta de valor para satisfacer una necesidad de los consumidores, requiere para ser exitosa lograr "awareness", es decir, que el mercado objetivo logre conocimiento y conciencia de la existencia de esa oferta de valor y que sea capaz de captar las ventajas competitivas de probar el producto. La prueba

-gratuita o no- es una parte muy importante de todo Plan de Marketing y es básica no solo para captar consumidores, sino que para lograr clientes a través de la satisfacción.

El awareness, la prueba y posterior retención y lealtad de los clientes a la oferta de valor propuesta por la empresa, no solo requiere que se cumpla la promesa, sino que la empresa sea capaz de construir una marca asociada a la oferta de valor propuesta. La construcción de marca toma su real dimensión en la medida que esa marca significa para el mercado objetivo la garantía de que la empresa será capaz de entregar sostenidamente -en cualquier momento y lugar- la promesa de valor. La marca es esencial para que el mercado objetivo la incorpore a su mente y la evoque cada vez que reconozca la necesidad que ese device es capaz de satisfacer.

Por tanto, podemos concluir que la marca, y su valor o equity, está directamente relacionada al hecho de que concentre en su nombre todo el significado de valor o posicionamiento que la empresa desea que el cliente le asigne a esa oferta de valor -valgan las redundancias- y que, por tanto, le permitan captar y retener clientes, porque el valor de su empresa son los clientes. ▲



Pedro Hidalgo Campos

Director Académico **MBA for the Americas, Universidad de Chile**