



Un modelo de cálculo del valor individual y global de los clientes

# LA ESTIMACIÓN OBJETIVA DEL VALOR DE LOS CLIENTES

(1.<sup>a</sup> PARTE)

## Félix Cuesta

Profesor asociado de la Universidad de Alcalá y del Instituto de Empresa y presidente del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial.

La fidelización es uno de los objetivos principales de los planteamientos estratégicos de las empresas, dado que



el cliente encierra un potencial insustituible como consumidor y prescriptor. Para ello es preciso conocer cuál es el valor individual de los clientes, así como el potencial incremental y de cese a partir de las referencias que divulguen, lo que permitirá conocer el valor global de cada uno de los clientes de su cartera.

¿Creen, de verdad, las empresas que la fidelización de sus clientes es fundamental para competir en la actualidad? ¿Saben qué es realmente la fidelización de los clientes? ¿Son conscientes del esfuerzo que supone? ¿Conocen las organizaciones cuál es el premio que pueden obtener si consiguen la fidelización de sus clientes?

Es bien sabido y aceptado que en el siglo XXI, la Era de la Información, las características del mercado son completamente distintas de las del siglo XX y, en este contexto, el cliente cobra una especial relevancia; de ahí que las empresas establezcan como objetivo en sus planteamientos estratégicos conseguir la fidelización de sus clientes.

El problema viene cuando hay que empezar a actuar para conseguir el objetivo. La mayoría de las empresas pretenden encontrar la solución con la compra de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM), pero puede suceder que, tras esa decisión, no sólo no mejoren sus resultados, sino que se mantenga la insatisfacción de los clientes y, además, se generen situaciones incómodas internamente. Como resultado, el grado de satisfacción de las empresas que han implantado estos sistemas no supera el 15%, mientras que los sistemas técnicamente funcionan correctamente.

### Un proyecto cultural

Hay que entender que un programa o proyecto de fidelización no es un proyecto técnico, sino un proyecto cultural soportado por herramientas técnicas, tanto desde la dimensión de marketing, con la creación de clubes y la organización de campañas, etc., como desde la dimensión tecnológica, mediante la implantación de los sistemas que, según se cree, son más adecuados y coherentes con las necesidades reales de la empresa, tanto por el número de clientes como por la complejidad de los estudios e informes necesarios.

Los estudios de satisfacción de los clientes hablan de un grado de insatisfacción muy elevado. Existen sectores en los que el grado de insatisfacción de sus clientes supera el 75% y el 80%, lo que provoca, inevitablemente, el abandono del cliente después de haber identificado otras alternativas en un futuro más o menos cercano.

Sin embargo, la realidad es que los clientes están siendo atendidos, algo que no sucedía en el pasado, pero el problema es que se está violando la regla fundamental del marketing: cumplir las expectativas de los clientes. Ahora, una vez que las empresas han declarado su estrategia de orientación al cliente, los clientes tienen unas expectativas que, según las encuestas, no se están cumpliendo.

Paralelamente, un estudio realizado recientemente por la empresa Marcom Deli pone de manifiesto que sólo el 7,44% de las empresas consultadas reconocen que están orientadas al cliente de verdad, pero, además, matizan que la práctica de este objetivo es muy complicada; en general, se plantea la paradoja de que mientras se comunica una intención, la realidad es muy diferente.

Depositar todo el peso de la solución en la herramienta completa el error, ya que, según las encuestas de satisfacción de las empresas que han implantado un sistema CRM, el índice de insatisfacción supera el 85%, y no es así porque los sistemas informáticos no funcionan, puesto que la mayoría de ellos lo hacen perfectamente, sino que el problema reside en cómo se han implantado y cómo son alimentados.

La fidelización de clientes tiene que ser, necesariamente, un objetivo estratégico, pero la forma de conseguirlo ha de ser mediante la implantación de una cultura de servicio, soportada por un sistema de dirección adecuado y una política retributiva acorde, en una estructura organizativa coherente, abierta y flexible. Se trata de un auténtico reto cuya consolidación puede costar una generación empresarial.

“ La fidelización de clientes tiene que lograrse mediante la implantación de una cultura de servicio, soportada por un sistema de dirección adecuado y una política retributiva acorde, en una estructura organizativa coherente, abierta y flexible ”

Como todo proyecto de cambio cultural, es fundamental que la alta dirección soporte de forma expresa el proyecto, algo que sólo hará si de verdad cree en él. La dirección de cualquier empresa cree, por principio, en los números, es decir, tiene que tener perfectamente claro que la implantación de una estrategia de orientación al cliente va a suponer una mejora en la cuenta de resultados y que la fidelización de sus clientes, algo que requiere un importante esfuerzo, va a significar una mejora en su negocio, que incrementará el valor potencial de su cartera de manera importante.

El primer paso para que la alta dirección de la empresa no tenga que hacer actos de fe es mostrarle el volumen de negocio que está perdiendo y, además, el que puede conseguir.

### Qué es la fidelización de los clientes

Lo que mucha gente olvida o no llega a saber por resultar demasiado obvio es que, en un mercado en el que se debe destacar la velocidad a la que suceden los acontecimientos, es el momento de aplicar el refrán “Vísteme despacio, que tengo prisa”. Para empezar, se debe definir qué es la fidelización, ya que la realidad demuestra que muchas de las empresas que declaran en sus planteamientos es-

tratégicos el objetivo de fidelizar a sus clientes, se centran en su retención, algo a priori incoherente.

La razón de esta incoherencia se obtiene en muchas ocasiones cuando se pregunta qué es fidelización: más del 95% de las respuestas señala “mantener al cliente”, “que el cliente no se vaya”, etc.

*Fidelización* es un acrónimo que se conforma a partir de las palabras *fidelidad* y *prescripción*, es decir, la fidelización debe concretarse en la suma de las transacciones repetitivas del cliente y en su capacidad de influencia en el mercado, esto es, la suma de su vertiente compradora más su vertiente “vendedora”, como prescriptor.

Una vez entendido el concepto, el siguiente paso será valorar el resultado potencial de la fidelización. Aquí surge un nuevo problema, ya que las empresas, normalmente, no tienen medido el valor del cliente. Esto se debe a que, tradicionalmente, las empresas se gestionan a partir de los datos generados por la contabilidad, pero ésta no contiene ciertos datos relacionados con los potenciales de negocio.

### El valor potencial individual

Para calcular el valor potencial del negocio de una empresa a partir de sus clientes hay que identificar los inductores que conforman el valor potencial de cada cliente. Estos inductores tienen dos dimensiones: la transaccional, es decir, el valor que se deriva de la relación individual con el cliente, y la relacional, esto es, el valor que se deriva del hecho de que el cliente está en el mercado, por lo que influye en otros y es asimismo influido por terceros.

En el plano individual podemos considerar los siguientes inductores de valor:

- El primer inductor es la base o pilar del valor global, que consiste en el valor medio de la transacción unitaria, es decir, el *ticket* medio para unos, el *fee* mensual para otros, el valor medio por proyecto, etc.
- El segundo inductor, que deriva del primero, consiste en el valor incremental que puede conseguirse por acciones de venta cruzada tales como repuestos, accesorios, *upgradings*, contratos de mantenimiento, reparaciones, etc.

**En los sectores en los que el canal principal o semiexclusivo es Internet y los clientes típicos son navegantes, es fácil que en intervalos de dos horas puedan producirse enormes incrementos de la demanda o, por el contrario, su desplome**

- El tercer inductor individual es el que deriva de la gestión de tesorería, es decir, los ingresos financieros que podrían calcularse individual o globalmente a partir de las cuentas de deudores y acreedores.
- El cuarto inductor es el número de veces que se puede volver a repetir en el año la transacción de referencia que se ha considerado como punto de partida. En el caso de productos duraderos cuya utilidad para el cliente es de varios años, se debe considerar como transacción directa el valor anual de amortización o, simplemente, dividir el precio total de la compra entre el número de años estimado de vida útil; en ambos casos debe ser una transacción anual. Por ejemplo, un coche cuyo precio ha sido de 50.000 euros y que se estima que va a ser utilizado durante cinco años, salvo que exista una amortización formal, se considerará un valor medio de la transacción anual de 10.000 euros (50.000 euros / 5 años).
- El quinto inductor con el que se completa la valoración del cliente es el número de años que una empresa puede mantener al cliente como cliente activo, es decir, el tiempo durante el cual se pueden mantener relaciones económicas con él por medio de transacciones repetitivas.

En el cuadro 1 se presenta el cálculo del valor potencial de un cliente de forma individual. Al valor de la transacción directa se le suma el valor de los ingresos indirectos generados por venta cruzada y el valor de los in-

gresos financieros generados por la gestión de la tesorería. Así se calcula el valor medio por transacción, el cual, multiplicado por el número de transacciones al año y por el número de años estimado como cliente activo, dará como resultado el valor global de un cliente.

Según los estudios realizados, el valor potencial resultante puede llegar, en ciertos sectores, a más de 1.000 veces el valor de la transacción individual, como es el caso de la distribución de alimentación; el multiplicador más bajo se da en el sector de integradores de informática, con un valor potencial de algo más de 30 veces sobre el valor de la transacción; en el caso de las cadenas de venta de electrodomésticos el multiplicador es 60.

Se puede encontrar cualquier valor entre 30 y 1.000, desde los 100 de un laboratorio farmacéutico o los 150 de la telefonía móvil a valor actual –lo que es debido al *churn*, es decir, a la falta de capacidad de las empresas del sector para mantener a sus clientes– hasta las 1.000 veces en valor potencial si incrementaran el grado de satisfacción actual y, consecuentemente, mantuvieran a sus clientes durante el período potencial factible de actividad.

“ La fidelización debe concretarse en la suma de las transacciones repetitivas del cliente y en su capacidad de influencia en el mercado ”

CUADRO 1

Modelo de valor potencial individual de un cliente	
Concepto	
1.	Valor medio de la transacción directa
2.	Valor medio de ingresos indirectos (porcentaje)
3.	Valor medio de ingresos financieros (porcentaje)
4.	Subtotal del valor medio por transacción global
5.	Número medio de transacciones anuales
6.	Ingresos medios directos anuales
7.	Número estimado de años de cliente activo
8.	VALOR INDIVIDUAL DE UN CLIENTE

### El valor de negocio potencial incremental

Estos números ya resultan vertiginosos, pero suponen únicamente el comienzo de la valoración del cliente, puesto que sólo se ha considerado el valor individual; ahora es necesario calcular el valor potencial que el cliente puede generar al ejercer su influencia en el mercado.

El valor de la influencia en el mercado tiene dos niveles: el del valor incremental, en el caso de que ejerza su influencia positiva, y el del valor del negocio cesante, en el caso de que la influencia que ejerza el cliente sea negativa (este último es el riesgo asociado a la cartera de clientes).

Para calcular el valor potencial incremental generado por un cliente y su influencia en el mercado se deben considerar unos inductores que, unidos a los ya mencionados para valorar al cliente de manera individual, darán como resultado el valor potencial incremental de un cliente:

- El primer inductor añadido será el número medio de recomendaciones positivas que el cliente hace en el mercado, normalmente en su microentorno o entorno próximo. Este valor se refiere al número de clientes potenciales a los que el cliente recomienda la empresa, producto, servicio, etc. Según los estudios que existen al respecto, este dato se cifra en torno a 10, una cifra estándar que puede ser considerada en el ámbito referencial, aunque cada empresa debe encontrar sus propias cifras.
- El segundo inductor tendrá que ver con el grado de influencia real que el cliente tiene en el mercado, es decir, la credibilidad que tiene este cliente ante aquéllos a los que ha recomendado la empresa, producto, servicio, etc. No todos los que reciben el comentario por parte del cliente siguen el consejo; sólo un porcentaje de ellos actuará según les ha sido recomendado. Conforme a los estudios, el porcentaje normal se mueve en el intervalo entre el 10% y el 20%, pero hay que insistir en la necesidad de que cada empresa descubra sus propios valores.
- El tercer inductor de influencia positiva será el valor medio por cada transacción que realiza el nuevo cliente convertido por

**Las empresas deberían profundizar en el estudio y averiguar cuáles son las consecuencias numéricas del valor generado por el grado de satisfacción**

CUADRO 2

### Modelo de valoración de negocio incremental

Inductores de valor
1. Valor medio de la transacción directa
2. Valor medio de ingresos indirectos (en porcentaje)
3. Valor medio de ingresos financieros (en porcentaje)
4. Subtotal del valor medio por transacción
5. Número medio de transacciones anuales
<b>6. Ingresos medios directos anuales</b>
7. Número medio de recomendaciones positivas
8. Referencias convertidas en clientes (media en porcentaje)
9. Número de nuevos clientes por recomendación
10. Valor medio por transacción de nuevo cliente
11. Número medio de transacciones anuales de nuevo cliente
<b>12. Ingresos medios anuales ganados</b>
<b>13. TOTAL DE INGRESOS ANUALES GANADOS POR CLIENTE</b>
14. Número estimado de años de cliente activo
<b>15. VALOR POTENCIAL INCREMENTAL DE UN CLIENTE</b>

recomendación. El valor puede variar de manera importante para cada empresa y debe calcularse específicamente, si bien, en el supuesto de que la empresa carezca de estos datos, puede establecer la hipótesis de que normalmente la recomendación la realizaría a clientes con perfiles similares y, por tanto, con hábitos de compra similares, por lo que puede concluirse que el valor medio de las transacciones de estos nuevos clientes conseguidos por influencia será aproximadamente igual al del cliente que ha recomendado inicialmente la empresa.

- El cuarto inductor será el del número medio de transacciones anuales de estos nuevos clientes. Siguiendo el mismo razonamiento que en el caso anterior, puede suceder que la empresa tenga los datos específicos para este indicador o bien puede establecer la misma hipótesis y considerarlo igual al número de transacciones que realiza el cliente que recomienda inicialmente la empresa.



En el cuadro 2 se presentan los inductores de valor del cliente individual y de su influencia positiva en el mercado interrelacionados de tal forma que, si se consideran los valores que han sido tomados como estándares aceptados, cada cliente puede aportar en neto uno o dos clientes más; no hay que olvidar que cada empresa debe descubrir sus valores propios, lo que puede conseguirse completando los estudios de satisfacción que la mayoría de las empresas ya realizan.

Es importante reconocer que las empresas no viven de la satisfacción de sus clientes, sino del negocio inducido por su satisfacción. Por tanto, pese a que conocer el grado de satisfacción del cliente es muy apropiado, las empresas deberían profundizar en el estudio y averiguar cuáles son las consecuencias numéricas del valor generado por el grado de satisfacción.

Como conclusión de este apartado, se puede decir que el valor de un cliente satisfecho, normalmente, multiplica por dos o tres el valor de su negocio potencial individual.

### El valor de negocio potencial cesante

Si el cliente ejerce su influencia negativa, como resultado se obtiene un negocio cesante. Esto puede suceder cuando las referencias negativas hacen que clientes de facto de la empresa abandonen el negocio, o bien cuando clientes potenciales podrían convertirse en clientes reales, pero por influencia negativa de terceros buscan otra alternativa.

En este caso, los inductores tienen un perfecto paralelismo con los inductores de valor por influencia positiva, si bien sus valores son diferentes.

Para calcular el valor del negocio potencial cesante causado por un cliente insatisfecho y su influencia en el mercado, se deberán considerar unos inductores que, unidos a los expuestos para valorar al cliente individual, darán como resultado el valor potencial cesante que puede provocar un cliente insatisfecho.

- El primer inductor añadido será el número medio de referencias negativas que el cliente hace en el mercado, normalmente en su microentorno o entorno próximo, es decir, el número de clientes potenciales a los que el cliente les recomienda abandonar o no acceder a la empresa, producto,

servicio, etc. Los estudios cifran este valor en torno a 20, una cifra que puede ser tomada como referencia, aunque cada empresa debe investigar y encontrar sus propias cifras.

- El segundo inductor tendrá que ver con el grado de influencia real que el cliente tiene en el mercado, es decir, la credibilidad que tiene este cliente ante aquellos a los que les ha ofrecido referencias negativas de la empresa, servicio, etc., ya que sólo un porcentaje de quienes reciben el comentario actuará según les ha sido recomendado. El porcentaje habitual suele ser en torno al 20%, pero, como en todos los valores comentados, cada empresa debe tratar de descubrir sus propios valores.
- El tercer inductor de influencia negativa será el valor medio por cada transacción perdida que hubiera realizado este nuevo cliente en caso de haber sido convertido por recomendación. Este valor puede oscilar significativamente en cada empresa, aunque se puede suponer que su referencia se dirigiría a clientes con perfiles similares y, por tanto, con hábitos de compra similares. Se podría concluir que el valor medio de las transacciones perdidas a partir de estos clientes perdidos por influencia será aproximadamente igual al del cliente que ha proporcionado la referencia negativa en primer lugar.
- El cuarto inductor será el del número medio de transacciones anuales perdidas de estos clientes potenciales no convertidos o que han abandonado. Este valor se puede calcular siguiendo el mismo razonamiento que en el caso anterior o bien elaborando el estudio oportuno para obtener cifras más exactas.

“ A partir del modelo de referencia, además del cálculo de valor y de riesgo potencial de las empresas, pueden establecerse las prioridades de actuación en los planes de marketing de forma objetiva ”

CUADRO 3

Modelo de valoración de negocio cesante	
Inductores de valor	
1.	Valor medio de la transacción directa
2.	Valor medio de ingresos indirectos (porcentaje)
3.	Valor medio de ingresos financieros (porcentaje)
4.	Subtotal del valor medio por transacción
5.	Número medio de transacciones anuales
6.	Ingresos medios directos anuales perdidos
7.	Número medio de referencias negativas
8.	Referencias que abandonan (media en porcentaje)
9.	Número de clientes reales y potenciales que abandonan
10.	Valor medio por transacción del cliente perdido
11.	Número medio de transacciones perdidas
12.	Ingresos medios anuales perdidos
13.	TOTAL DE INGRESOS ANUALES PERDIDOS POR CLIENTE
14.	Número estimado de años de cliente activo
15.	RIESGO ASOCIADO A UN CLIENTE INSATISFECHO

En el cuadro 3 se presentan los inductores de valor del cliente individual y de su influencia negativa en el mercado. Si se consideran los valores comentados como estándares aceptados, cada cliente puede deteriorar en neto, aproximadamente, a cuatro clientes. El caso particular de las distintas empresas se

**El valor de la influencia en el mercado tiene dos niveles: el del valor incremental, en el caso de que ejerza su influencia positiva, y el del valor del negocio cesante, en el caso de que la influencia que ejerza el cliente sea negativa**

puede estudiar, para lo que habría que conseguir los valores concretos a partir de los estudios de satisfacción.

Se puede concluir que el valor de un cliente insatisfecho, normalmente, multiplicaría por cuatro la pérdida de valor debida a su abandono como cliente individual. Podría darse el supuesto de que este cliente no abandonara, pero sí ejerciera su influencia negativa, lo que daría como resultado que, aunque él se mantenga como cliente, estos cuatro clientes potenciales que han recibido su referencia negativa no se incorporarán o abandonarán la empresa.

Esta pérdida potencial de valor de la cartera es lo que se puede asumir como el riesgo potencial de la cartera de clientes. El riesgo potencial puede llegar, en ciertos sectores, a superar el 80%; existen algunos sectores en los que es típica esta clase de riesgo, como el de la telefonía móvil, donde los índices de insatisfacción pueden llegar a ser muy elevados y el grado de comunicación entre los clientes es muy alto.

### La prescripción vía Internet

Los datos que se han ido estableciendo como referencia en este artículo se refieren al mundo tradicional, ya que en los negocios donde Internet es el medio de comunicación prioritario estas cifras pueden alcanzar valores muy elevados, del orden de 100 a 150 referencias positivas o negativas con ratios de convencimiento dentro del intervalo del 10% al 20% y, además, crecientes. Esto es algo que se constata en el nuevo mercado típico de la Era de la Información que, definitivamente, se verá conformada en la práctica en torno al año 2010, es decir, una vez que se haya superado el período de crisis actual durante el que se producirán los ajustes definitivos para pasar de la Era Industrial tradicional del siglo XX a la Era de la Información del siglo XXI.

En los sectores en los que el canal principal o semiexclusivo (soportado por la atención telefónica) es Internet y, consecuentemente, los clientes típicos son navegantes, es fácil que en intervalos de dos horas puedan producirse enormes incrementos de la demanda o, por el contrario, su desplome; un ejemplo muy ilustrativo es el de las agencias de viajes por Internet.



La razón se centra en la actuación típica de un internauta que, una vez descubierta una gran oferta u oportunidad, se aprovecha de ella y, en paralelo, envía la recomendación a su libreta de direcciones, lo que también sucede en el caso negativo.

Este apunte se realiza para añadir un punto de reflexión a los lectores, ya que el que no haya producido de forma real el cambio de era y de mercado y, consecuentemente, de su modelo de actuación ante sus clientes está condenado a desaparecer del mercado durante los próximos años, es decir, que no sólo no basta con declarar estrategias de orientación al cliente y de fidelización, sino que además hay que actuar en consecuencia; es más, la declaración de unos principios que después se incumplen provoca un efecto *boomerang* de peores consecuencias en un mercado maduro y con alternativas típicas del momento actual.

En el momento actual es recomendable para las empresas que sean capaces de mantener un equilibrio entre el valor global de la cartera de clientes y el riesgo asociado a ella, puesto que con un grado de insatisfacción muy elevado pueden mantenerse cuentas de resultados saneadas mediante el establecimiento de barreras de salida negativas duras y rígidas, pero, paralelamente, se está hipotecando el futuro que es cada vez más próximo, ya que los clientes insatisfechos estarán minando el mercado.

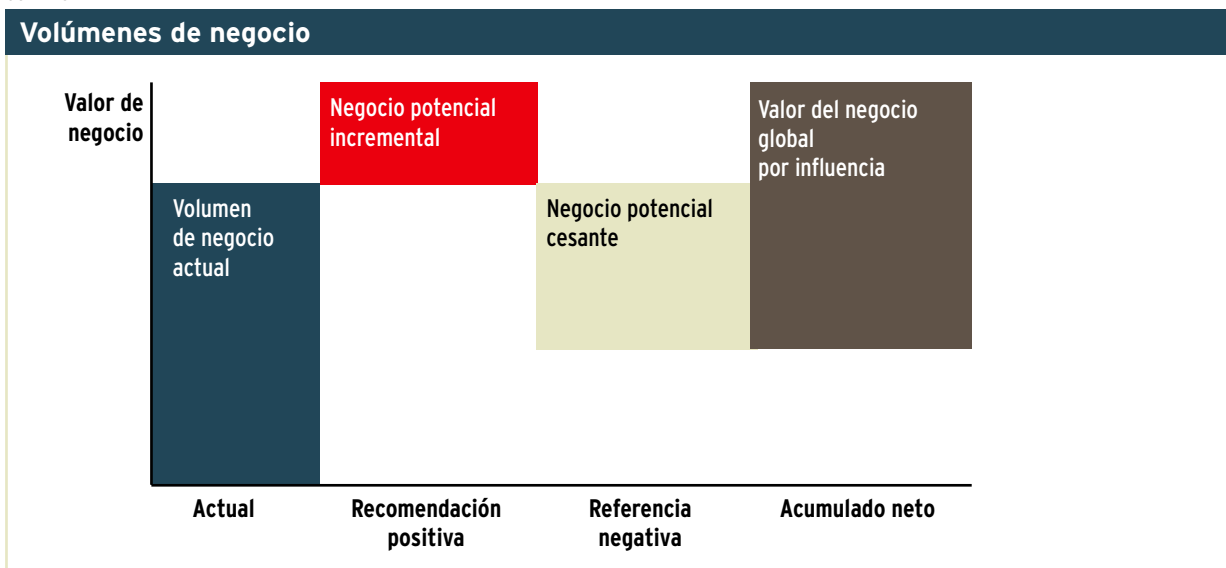
**El valor global del cliente**

Es necesario entender que el valor global de un cliente es la suma de los potenciales de negocio incremental y de negocio cesante. Aquí es donde radica el auténtico poder del cliente: el valor del negocio que puede gestionarse a partir del cliente individual consta de dos factores multiplicadores debido a su influencia positiva y negativa en el mercado, de tal forma que, si bien se insiste en que cada empresa tiene que descubrir sus propios números, el punto de referencia común es que, debido a su influencia, el valor del cliente está en torno a siete veces su valor individual, es decir, su propio valor más el de los dos clientes que puede atraer con sus recomendaciones positivas, más los cuatro clientes que pueden abandonar de facto o su potencial incorporación (véase el cuadro 4).

Por tanto, para calcular el valor global de clientes hay que juntar los dos modelos que se han analizado, con lo que se concluye en el

“ La realidad es que se está atendiendo a los clientes, pero se está violando la regla fundamental del marketing: cumplir las expectativas de los clientes ”

CUADRO 4



CUADRO 5

<b>Modelo de valoración global de clientes</b>	
<b>Inductores de valor</b>	
1.	Valor medio de la transacción directa
2.	Valor medio de ingresos indirectos (en porcentaje)
3.	Valor medio de ingresos financieros (en porcentaje)
4.	Subtotal del valor medio por transacción
5.	Número medio de transacciones anuales
<b>6. Ingresos medios directos anuales</b>	
7.	Número medio de recomendaciones positivas
8.	Referencias convertidas en clientes (media en porcentaje)
9.	Número de nuevos clientes por recomendación
10.	Valor medio por transacción de nuevo cliente
11.	Número medio de transacciones anuales de nuevo cliente
<b>12. Ingresos medios anuales por nuevo cliente</b>	
13.	Número medio de referencias negativas
14.	Referencias que abandonan (media en porcentaje)
15.	Número de clientes reales y potenciales que abandonan
16.	Valor medio por transacción del cliente perdido
17.	Número medio de transacciones perdidas
<b>18. Ingresos medios anuales perdidos</b>	
<b>19. Ingresos medios indirectos anuales</b>	
<b>20. TOTAL DE INGRESOS ANUALES POR CLIENTE</b>	
21.	Número estimado de años de cliente activo
<b>22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE</b>	

**Otra puesta en práctica del modelo es su aplicación a bases de clientes reducidas, donde se establece el cuadro numérico comparativo entre los diferentes clientes desde el plano individual**

modelo global integral de valor potencial del cliente, tal como se muestra en el cuadro 5.

Cualquier empresa debería animarse a elaborar sus propias reflexiones traspasando sus propios números a este modelo, lo cual, con toda seguridad, le conducirá a una gran sorpresa, ya que el valor real de un cliente –el personal más su influencia a lo largo de toda su vida potencial como cliente activo– puede oscilar, en función del sector, mercado y empresa, entre cifras que van desde más de 50 veces en el sector de integradores de informática hasta las 15.000 veces en el sector hotelero, pasando por las 1.000 veces de una cadena de electrodomésticos, las más de 6.000 veces del sector de distribución de alimentación o de la telefonía móvil, o las más de 8.000 veces en el caso de ciertos medicamentos.

A partir del modelo de referencia, además del cálculo de valor y de riesgo potencial de las empresas –de especial utilidad en los procesos de fusión y adquisición–, pueden establecerse las prioridades de actuación en los planes de márketing de forma objetiva, estableciendo, por ejemplo, los valores actuales, los valores finales objetivo y la evolución deseada para cada inductor anualmente.

A partir del establecimiento de los valores de cada año, se prepararán los planes de acción para conseguir la evolución deseada, ayudando a la intuición y a la experiencia con datos concretos –que son los números de los que se nutre la empresa– y a la evolución del riesgo asociado con cada acción.

Otra puesta en práctica del modelo es su aplicación a bases de clientes reducidas, donde se establece el cuadro numérico comparativo entre los diferentes clientes desde el plano individual. En este caso, la medida de referencia será la media de todos ellos, lo que permitirá descubrir los perfiles de los clientes de mayor y menor potencial y, así, orientar la actuación desde la dimensión de márketing.

### Conclusión

**A** raíz de la aplicación del modelo de valoración de clientes que se ha presentado en este artículo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las empresas deben mentalizarse sobre el volumen de negocio relacionado con cada cliente individual en el contexto de mercado.

CUADRO 6

## Proceso de fidelización de clientes



- Es necesario descubrir la información que ayudará a la empresa a dominar el negocio, más allá de la información contable.
- Hay que identificar el valor de los inductores de negocio para establecer prioridades en los planes de acción.
- Se deben obtener los valores de la variable de segmentación, que, junto con la variable de rentabilidad del cliente, los ubicará en un único segmento.
- Las organizaciones deben descubrir los perfiles de clientes de mayor valor.
- Es imprescindible una orientación de las acciones de captación que facilite la posibilidad de realizar acciones de captación selectiva dirigidas a los clientes de mayor rentabilidad y valor.

El siguiente paso será conseguir los resultados o el premio económico derivado de la aplicación de una estrategia de fidelización. Esto se esquematiza en el cuadro 6, en el que se superponen las dos dimensiones: la de márketing y la global de la empresa. Ambas deben alinearse para lograr extraer todo el valor del cliente: por un lado, el derivado de su vertiente compradora y, por otro, el de su vertiente vendedora por influencia.

En definitiva, las empresas pueden realizar un gran esfuerzo en la fidelización para

conseguir un gran premio. Las que decidan que, efectivamente, quieren lograrlo, deberán afrontar que no va a ser un éxito fácil de obtener dado que, una vez declaradas las intenciones y expuestas a los clientes, no hay vuelta atrás: se puede fracasar, pero también es posible alcanzar el éxito y la superación de la crisis, lo que facilitaría una entrada en el mercado del siglo XXI como un *player* reconocido y con un potencial magnífico. □

«La estimación objetiva del valor de los clientes (1.ª parte)». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3230.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19681 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)