



Gracias a las nuevas tecnologías, resulta mucho más sencillo clasificar clientes.

La empresa centrada en el cliente

Uno de los axiomas clásicos del marketing es que el cliente es el rey o la reina. Esta manera de concebir las relaciones entre la empresa y sus clientes entraña un error de base que debe evitarse a toda costa. No es lo mismo ser amable con el cliente que estar centrado en el cliente. Lo importante no es hacer todo lo que pide el cliente sino analizar cuidadosamente qué clientes se merecen un trato especial por parte de la empresa y qué clientes no lo merecen. Para decidirlo hay que realizar un estudio de segmentación.

Los distintos clientes tienen para la empresa un valor variable. Gracias a las nuevas tecnologías, resulta mucho más sencillo clasificar clientes y determinar qué tipo de bienes y servicios, canales, tratos especiales y servicios postventa hay que ofrecerles. La metodología básica se inspira en el valor actual neto del cliente. La empresa debe calcularlo para cada tipo de cliente, mirando hacia el futuro, no hacia el pasado. El valor actual neto del cliente es la cantidad máxima que la empresa estaría dispuesta a pagar hoy por tener a ese cliente. En el cálculo es necesario incluir el coste de adquisición del cliente, la corriente de ingresos futu-

ros (una vez deducidos los costes variables), el coste de retención del cliente, la probabilidad de retención y la cuota del billetero del cliente que puede acaparar la empresa.

Los clientes de alto valor actual neto son aquéllos que están dispuestos a pagar más si la empresa les ofrece una proposición de valor adecuada a sus necesidades. Toda empresa debe atraer y retener a los clientes de valor actual neto elevado. Suelen ser clientes con bajo coste de retención, alta probabilidad de retención y con una gran posibilidad de aumentar la cuota del billetero.

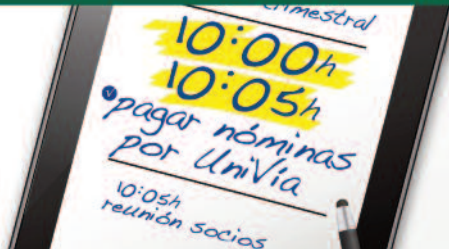
Por el contrario, los clientes de bajo valor actual neto son clientes que no están dispuestos a pagar más incluso si la empresa les ofrece una proposición de valor atractiva. Conviene captar y retener este tipo de cliente solamente si la empresa necesita alcanzar economías de escala o acelerar la curva de aprendizaje, teme que perder al cliente pueda beneficiar a los competidores, o existe un efecto red o de aprobación social que puede beneficiar a la empresa si retiene al cliente.

Conviene hacer hincapié en que el valor actual neto solamente se calcula

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas.
E-mail: guillen@wharton.upenn.edu

SERVICIO NÓMINAS EMPRESAS

Unicaja Banco, S.A.U. Avda. Andalucía 10,
127 28007 Málaga. Inscrita 8.ª. de Málaga.
Tomo 4.952 Libro 3.859, Sección 8.ª. Hipotecas
M.A. 111.580, Folio 1.º, Inscripción 1.ª. CLT.
A93139053.



SIMPLIFIQUE LA GESTIÓN DEL PAGO DE SUS NÓMINAS

Descubra un nuevo método para **ahorrar en su empresa**: simplifique al máximo la gestión de pago de las nóminas de sus empleados a través del Servicio Nóminas Empresas. Tramítelas a través de **UniVia** y dedique su tiempo a gestiones más rentables para su empresa.

www.unicajas 901 111 133 - 952 076 224



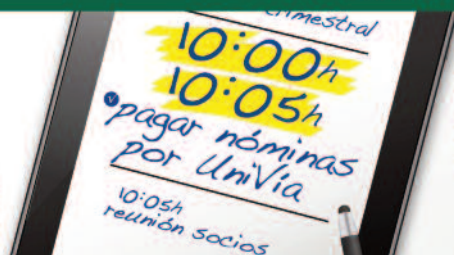
teniendo en cuenta el coste medio de capital de la empresa, es decir, la media ponderada de la remuneración debida a sus acreedores y accionistas. Eso significa que el valor actual neto del cliente será siempre mayor para una empresa con un coste de capital menor. Las empresas familiares suelen autofinanciarse a un coste de capital más bajo que las empresas cotizadas, y las empresas con capital público también suelen tener un coste de capital más reducido. Es por ello que ambos tipos de empresas han de tener mucho cuidado al analizar su cartera de clientes.

Una estrategia centrada en el cliente es fundamental para competir en unos momentos como

los presentes en los que los consumidores tienen acceso fácil y barato a gran cantidad de información sobre las opciones disponibles en el mercado. La empresa no debe nunca intentar ser la opción número uno para todo tipo de clientes. Según la empresa, unos tipos de clientes serán más rentables que otros. Siempre conviene enfocarse en los más rentables. De lo contrario, la empresa corre el peligro de ver caer su rentabilidad. Al fin y al cabo, la estrategia comercial siempre tiene que ser selectiva. No compensa aumentar cuota de mercado si el retorno es decreciente ::

SERVICIO NÓMINAS EMPRESAS

Unicaja Banco, S.A.U. Avda. Andalucía 10,
12. 29007 Málaga. Inscrita 8.º de Málaga.
Tomos 4.952 Libro 3.859, Sección 8.º Huesos
M.A. 111580, Folio 1.º, Inscripción 1.º CLIF
A93139053.



SIMPLIFIQUE LA GESTIÓN DEL PAGO DE SUS NÓMINAS

Descubra un nuevo método para **ahorrar en su empresa**: simplifique al máximo la gestión de pago de las nóminas de sus empleados a través del Servicio Nóminas Empresas. Tramítelas a través de **UniVia** y dedique su tiempo a gestiones más rentables para su empresa.

www.unicaja.es 901 111 133 - 952 076 224

