

## *10 principios para una gestión de clientes exitosa*

Después de que un competidor le arrebatara cuatro posibles clientes, el CEO de una compañía tecnológica se empezó a preguntar qué iba mal. Consultó a uno de ellos y este le respondió: “Tus productos son muy buenos pero tu competidor me da lo que estoy buscando”. Su rival se anticipaba a las necesidades de los clientes, trabajaba con ellos y encontraba soluciones a problemas que el cliente ni siquiera había formulado. El CEO cayó en la cuenta de que las ventas no dependían solo de la calidad y el precio de su producto, sino de una estrategia de gestión de clientes bien pensada: ofrecer al cliente un valor diferencial y una experiencia única.

Según una encuesta elaborada por PwC a directivos de todo el mundo, esta preocupación por la gestión de clientes se ha convertido ya en una prioridad para las empresas. Ahora bien, ¿cómo consigo gestionar al cliente? Una buena forma de hacerlo es aplicando estos diez principios:

1. **Controla el arte de lo posible.** Gestionar las expectativas de los clientes es un arte. Cada vez son más comunes las innovaciones tecnológicas en todos los sectores y los clientes se han acostumbrado. No hay otra: tienes que innovar. Esto no quiere decir, necesariamente, que tengas que preguntar a tus clientes qué necesitan, porque muchas veces no lo saben. Evalúa qué tecnologías son más valiosas para ellos y mantente por delante de sus expectativas. Si aciertas, tus clientes te serán leales. Si no, aprende de tus errores y apunta el porqué del fracaso.
2. **Conoce a tus clientes al detalle.** Divide y vencerás. El segundo principio más importante de la estrategia es “segmenta y conoce a tus clientes”. Recoge datos *offline* y *online* sobre su comportamiento, sus lugares de procedencia y su forma de pensar. Defínelos al milímetro. De este modo, averiguarás qué necesitan.
3. **Une la estrategia de clientes con la identidad de tu empresa.** Las compañías más potentes tienen algo que las diferencia y con lo que ninguna puede competir: su propuesta de valor. Esta, junto con sus capacidades y oferta, forman la identidad de la empresa. La experiencia del usuario es la punta del iceberg de esa identidad. Por eso, la clave del éxito es tener una identidad clara. A menudo, muchas compañías tienen una actitud defensiva y se definen por comparación con sus competidores y no por lo que realmente saben hacer

de forma distinta. Crea una identidad fuerte y une los elementos emocionales de tu gestión de clientes con tus fortalezas.

4. **Céntrate en los clientes a los que tienes opciones reales de ganar.** No intentes ir a por todos. Eso no hará más que descentrarte y desperdiciarás recursos. Si tu identidad está clara, tu propuesta de valor será lo suficientemente sólida como para atraer a un grupo de clientes que siempre te serán leales.
5. **Trata a tus clientes como activos.** Cultiva las relaciones con ellos y dales todos los días razones por las que valorar tus servicios. Para ello, utiliza datos cuantitativos y analiza sus motivos de compra. Así acertarás en tu relación con el cliente. Además, deja que sean un elemento crítico para la marca y las ventas. Si hay una queja o un problema, solucióvalo rápido.
6. **Aprovecha tu ecosistema.** Tu empresa se basa en una amplia red de relaciones: clientes, distribuidores, proveedores, instituciones gubernamentales... Cuídalos. Todos pueden darte información sobre qué interesa a tus clientes. Además, si juegas bien tus cartas, podrán convertirse en embajadores de tu marca. Si les formas y aciertas con ellos, fidelizarás a tus clientes a través de una comunidad neurálgica.
7. **Crea una experiencia multicanal impecable.** Las compañías líderes forman una experiencia coherente en todos los puntos de contacto con su público. Sus clientes se sienten tan cómodos comprando con una app en el móvil como en persona. Ahora todos los consumidores esperan moverse entre *call centers*, webs, apps y tiendas y disfrutar de la misma experiencia en todos esos sitios.
8. **Sé excelente en el *delivery*.** Puede que no compitas directamente con Amazon, pero sus innovaciones, como el uso de drones o su alianza con el Servicio Postal de EEUU, te afectan. Los consumidores esperan que cualquier compañía sea capaz de prestarles servicios con la eficacia que hace Amazon. Usa el análisis de datos y crea las métricas adecuadas para mejorar la experiencia del cliente sin perder rentabilidad.
9. **Reorganízate en torno al cliente.** Ya sabes quién es tu público, tienes clara tu identidad y has identificado tus capacidades. Ahora, rediseña tu organización para que el cliente esté en el centro. Puede que tengas que formar nuevos equipos, quitar u otorgar responsabilidades y dar una vuelta a aspectos culturales dentro de la empresa. Piensa por qué lo estás haciendo, qué quieres conseguir y sigue adelante.
10. **Que tu cultura empresarial y la gestión de clientes vayan de la mano.** Según nuestra encuesta, entre aquellos ejecutivos para quienes satisfacer las necesidades del cliente era una prioridad, solo el 51% se diferenciaba por su cultura. Mejora tu cultura empresarial, céntrate en aquellos comportamientos clave de tu compañía que ya tienen

éxito con tus clientes, poténalos y explica a tus empleados por qué son relevantes. Si tu cultura se estanca, tu empresa no evolucionará y fracasará.

Puede que estos diez principios te suenen familiares, pero la mayoría de empresas no los aplica de forma consistente. ¿Qué has de hacer ahora? Mira hasta qué punto la gestión de clientes en tu empresa cumple con estos diez puntos; crea un cuadro de mando que te permita medirlo, haz un análisis cualitativo de lo que haces bien y lo que haces mal y céntrate en una identidad clara.

Artículo elaborado por Thomas Ripsam, Louis Bouquet y John Brown, publicado originalmente en [strategy & business](#).