

## LIBROS

## Qué es... Vicular clientes

## El valor de la clientela

PHILIP G. MOSCOSO

Una de las estrategias de negocio más atractivas para todo directivo debería ser explotar la siguiente relación causa-efecto: prestar un buen servicio conlleva la satisfacción de los clientes; dicha satisfacción, a su vez, es la base de la vinculación de los mismos, y con la vinculación aumenta el valor de un cliente. ¿Por qué uno, entonces, tiene la impresión de que en la práctica lo que reina es una verdadera guerra entre las empresas y sus clientes? Operadoras que no parecen inmutarse ante los problemas de sus clientes, líneas aéreas expertas en perder el equipaje o bancos que camuflan un sinfín de comisiones.

Pues bien, la razón principal que lleva a muchas empresas a comportarse de esta forma es que a la hora de la verdad no saben sacarle realmente partido a la vinculación de sus clientes, y en su lugar optan por soluciones que generen dinero rápido aun a riesgo de perder a los clientes y desaprovechar su valor.

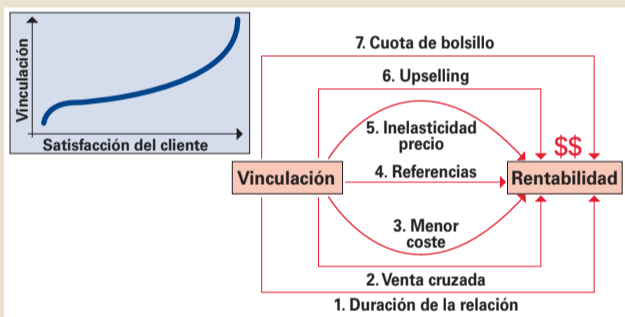
El primer paso en busca del

tes, tendremos que actuar sobre estos elementos de la ecuación de valor, a la vez que gestionar correctamente sus expectativas.

Pero, desgraciadamente, la vinculación va más allá de la satisfacción, y el segundo paso requiere, además, convencer al cliente de que somos el único proveedor que puede darle un determinado servicio. Por lo general, sólo los clientes muy satisfechos (a partir de 8 sobre 10) tienden a estar realmente vinculados. Ahora bien, lo que verdaderamente interesa es cómo rentabilizar la vinculación de un cliente. Existen siete palancas de rentabilidad que, dependiendo del sector, tendrán mayor o menor peso.

La primera y más sencilla es aumentar la duración de la relación. El segundo conector entre vinculación y rentabilidad es la venta cruzada. Los bancos tradicionalmente han sido buenos en conseguir que sus clientes consuman muchos productos, y sobre todo aquellos que, como la hipoteca, fortalecen la relación. La siguiente palanca posible es el menor coste de servicio que suelen generar los

## Vinculación de clientes



Fuente: elaboración propia

EL PAÍS

## Un directivo no debe hacer la guerra a sus clientes, sino que tiene que aprender a vincularlos

máximo valor del cliente para su vinculación pasa por conseguir satisfacerle, porque sin satisfacción no hay vinculación. Dicha satisfacción esencialmente viene dada por la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. Es decir, podemos dar un servicio muy bueno, pero si éste es inferior a las expectativas, o no es percibido correctamente, no resultará satisfactorio.

El valor percibido a su vez es la relación entre lo que un cliente recibe y lo que pone de su parte. Lo que recibe, el numerador de la ecuación de valor, es la suma de los resultados del servicio y del proceso de prestación del mismo. Si uno va al médico, por ejemplo, quiere que le curen su dolencia (resultado), pero también valora el proceso (esperas, atención, etcétera).

El denominador, es decir, lo que paga el cliente, aparte del precio, también incluye las inseguridades (¿me sabrá curar?) y las incomodidades (acceso al hospital).

Por tanto, si queremos mejorar la satisfacción de los clien-

tes establecidos, debido a que saben utilizar el servicio.

La cuarta ventaja de los clientes vinculados es la posibilidad de que generen referencias, lo cual no sólo supone ahorrar costes de captación, sino que es a la vez un buen filtro de entrada, con el consiguiente ahorro de costes en el servicio. Otra palanca es la menor sensibilidad al precio de los clientes vinculados, y la sexta es su mayor propensión a comprar el producto completo o en su versión más cara (*upselling*). Por último, la séptima palanca busca aumentar el gasto del cliente a costa de otros consumos, es decir, aumentar "la cuota de su bolsillo", consiguiendo que gaste más en telefonía, por ejemplo, y, en cambio, menos en cines.

Vemos, pues, que el atractivo económico de la vinculación en todas sus vertientes es suculto, por lo que un directivo que entienda bien sus mecanismos no puede seguir haciendo la guerra a sus clientes, sino que tiene que aprovechar la oportunidad de vincularlos.

Philip G. Moscoso es profesor del IESE.

## La economía más próxima

## Guía de la política pública local

Consultores de las Administraciones Públicas  
Escuela de Finanzas Aplicadas  
ISBN 978-84-89378-54-4

GUILLEM LÓPEZ CASASNOVAS

En España hay algo más de 8.000 municipios y una cincuenta larga de provincias y circunscripciones insulares. Ayuntamientos, diputaciones y consejos insulares forman parte del núcleo básico de corporaciones locales que tienen en los servicios de proximidad los referentes principales de su actividad.

En un contexto como el occidental de amplia intervención pública del Estado en la economía, la mayor o menor eficiencia con la que se suministran estos servicios puede suponer desde un lastre para la economía productiva y una pérdida de bienestar colectivo, hasta el mejor cauce para la competitividad económica y el desarrollo social. De aquí la importancia de que todos los entes públicos cumplan su misión con la máxima efectividad posible y con la utilización adecuada de recursos.

Para ello hace falta 1) cerrar la brecha entre la eficacia y la efectividad; entre lo que se sabe que podría funcionar mejor y lo que no se consigue hacer funcionar bien por falta de incentivos y motivación en la aplicación concreta de las políticas, y 2) conjugar efectividad y eficiencia a la vista de acabar asignando los recursos efectivos en impactar los objetivos deseados, al menor coste posible.

La *Guía de la política pública local*, ya en su cuarta edición, es un buen manual al respecto.



Se lee con facilidad, dado su formato de anotaciones en el margen lateral de la página, que localiza rápidamente los argumentos y la organización de apartados para ubicar las áreas temáticas principales. No tiene pretensiones de detalle científico: comenta leyes, competencias o prácticas, etcétera, pero sin reproducir literalmente sus artículos. Describe instrumentos complejos sin sofisticación, con ejemplos. No pretende ser una guía exhaustiva, pero recorre desde aspectos contables, organizativos o de contratación, hasta cuestiones de planificación urbanística, tesorería local y gestión de calidad de los servicios.

Para los estudiosos que, inmersos en la literatura comparada, pierden conocimiento local, o para aquellos con responsabilidad directa política o de gestión en entidades locales (una empresa proveedora, un concejal o diputado provincial que gestione los servicios locales o, desde la oposición, haga un seguimiento de la gestión local), encontrarán en la guía los puntos básicos del estado de situación, actualizado hasta las leyes más recientes. Se incluyen entre ellas la Ley General de Estabilidad Presupuestaria en su reforma de

2006, el Estatuto Básico del Empleado público (ley de abril del 2007), la de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos o la misma Ley del Suelo de mayo del año en curso.

Son particularmente clarificadores los capítulos relativos a las modalidades de contratación administrativa que rigen los suministros de las entidades locales, las modalidades de gestión directa e indirecta de los servicios, por la claridad con la que se exponen, y la descripción de los procedimientos administrativos vigentes, un tema farragoso muy bien resumido en el texto. Algo complicado continúa siendo la gestión económica presupuestaria, financiera y de tesorería en los apartados de instrumentos de cobertura o derivados (*swaps* de tipo de interés, *collars*, etcétera) y de garantías crediticias y avales. Y algo incompleto por el mayor detalle requerido en los aspectos de tributación y planificación urbanística.

En cualquier caso, es más que probable que las opciones de los autores estén bien tomadas, sobre lo que debe contener un máximo común denominador o un mínimo común múltiplo, según pretensión del lector. Estando la guía en su cuarta edición, a buen seguro han podido Consultores de las Administraciones Públicas, sus autores, contrastar experimentando en su práctica profesional cotidiana lo que en un tamaño de texto manejable supone lo más relevante para una buena (*Guía de* gestión pública local.

Guillem López Casasnovas es catedrático de Economía de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.



## Comentarios a la Ley de Suelo

Luciano José Parejo Alfonso  
y Gerardo Roger Fernández  
Editorial Iustel  
ISBN 978-84-96717-53-4

La aprobación y entrada en vigor de la Ley 8/2007 de Suelo ha generado una alta expectativa en el ámbito urbanístico español, tanto en el sector académico y administrativo como en el profesional. La expectativa está justificada. El escenario de especulación desbocada y la aparición de prácticas públicas impropias que ha venido caracterizando al urbanismo español en la última década ocasionaron tal alarma social, que devino en insistentes demandas de reordenación del marco legislativo estatal, recogidas por el Gobierno y cristalizadas en esa ley.

Esta obra analiza pormenorizadamente el contenido de cada uno de los artículos de la ley, planteando su justificación técnica y constitucional, así como su funcionalidad aplicativa, acudiendo a cuantos ejemplos y argumentos prácticos los autores han considerado necesarios para alcanzar su comprensión.



## Dirige de cine

Rubén Turiénzo  
LID Editorial Empresarial  
ISBN 978-84-83560358

El cine, a través de sus tramas y sus personajes, puede convertirse en una fuente de aprendizaje y desarrollo de habilidades apta para todos los públicos. Este libro se sirve del séptimo arte para explicar y ejemplificar las características del *coaching*.

La obra comienza indagando sobre los orígenes del *coaching* y su definición, mostrando la antigüedad de una técnica que, en España, está todavía en proceso de maduración, centrada en diferentes ámbitos: personal, ejecutivo y empresarial. Seguido de este desarrollo teórico, se encuentra el contenido que da sentido al título. En esta parte, el autor apuesta por la ficción cinematográfica para enseñar de forma amena y cercana las capacidades básicas de la dirección empresarial. Para ello, estudia aspectos tan importantes como la orientación a resultados, la comunicación y la escucha activa o la empatía, desgranando los fotogramas de 10 películas.



## Vigilar y organizar

Carlos Jesús Fernández Rodríguez (editor)  
Siglo XXI de España Editores  
ISBN 978-84-323-1288-5

La enseñanza de la gestión empresarial (*management*) se caracteriza por formar a cuadros profesionales y directivos en un plano técnico (*marketing*, finanzas o recursos humanos), y también por la transmisión de unos valores que afiancen el compromiso con la empresa, el entusiasmo por el mundo de los negocios y la adhesión a principios como la obediencia y la competitividad. Pero ¿existe una visión diferente en esta formación de gestión y administración de empresas?

Los *Critical Management Studies* configuran una corriente intelectual que denuncia los nuevos mecanismos de dominación ideológica capitalista en el nivel organizativo. Este volumen recoge algunos de los principales trabajos en esa línea de investigación, junto a una serie de textos que plasman el debate teórico generado por la adopción de la filosofía posmoderna en el estudio de la gestión empresarial.