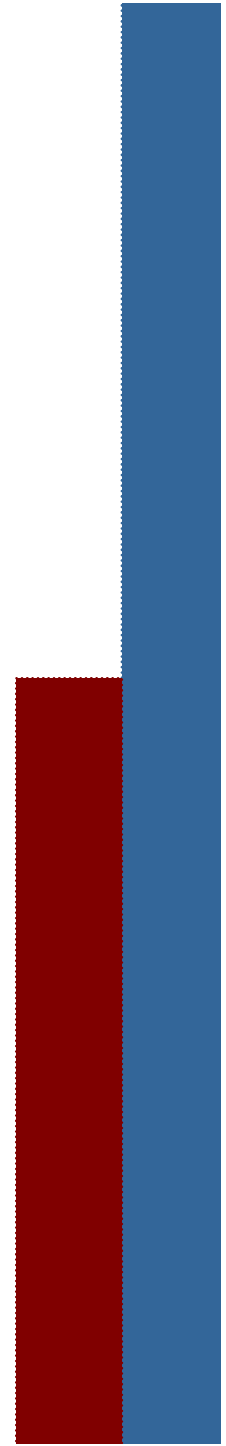


# ¿Qué quieren los clientes?

RECETAS PARA TENER UN “TRAJE A MEDIDA”

por

**Pascual Montañés Duato**



- ➔ Pascual Montañés Duato es profesor de Dirección Estratégica en el Instituto de Empresa desde 1991.
- ➔ Compagina su actividad docente con el asesoramiento y la pertenencia a Consejos Asesores y de Administración de diversas sociedades y fundaciones.
- ➔ Colabora habitualmente con el Colegio de Dirección del IE impartiendo formación a medida para directivos de grandes empresas multinacionales. Asimismo imparte sesiones en Programas de Alta Gerencia en varias Escuelas de Negocios latinoamericanas.





En una primera y radical afirmación, lo que un stakeholder quiere es que se le cree valor. En este sentido, todo lo escrito en el anterior artículo sobre creación de valor para el accionista, para el stockholder, sería de aplicación al stakeholder, al implicado.

.



Qué es valor para un cliente requiere, como ya hemos afirmado para el caso de los accionistas ,la segmentación de los mismos. En **clientes** es más fácil afirmar que en otros stakeholders 'que **no hay dos iguales**'. Esta constatación da lugar a muy distintas reacciones entre distintos directivos. Desde el directivo, que sólo se preocupa del caso concreto, sin ni siquiera plantearse la explotación del éxito, hasta el directivo que todo lo conceptualiza y pone el énfasis en una amplia gama de productos/servicios.



**Realizar** una buena segmentación corporativa de los clientes no es tarea fácil, pero al mismo tiempo es uno de los mejores ejercicios de reflexión estratégica en solitario o trabajando en equipo. El camino fácil es segmentar por aspectos cuantitativos y dentro de ellos con indicadores económicos. Sin embargo, el que compren más o menos la misma cantidad, tengan similar tamaño o idéntico poder adquisitivo, no les 'une'.





**LO que les une** es compartir los mismos objetivos o dicho de otra manera, **tener las mismas necesidades**. Segmentar por las mismas necesidades permite desarrollar productos o servicios para todo el segmento que cada cliente percibe como un ‘traje a medida’.

Desde un punto de vista genérico **no es lo mismo aportar valor a una persona física que a una persona jurídica**. A la persona física se trata de aportarle con la última terminología experiencias gratificantes. A la persona jurídica, si se le consigue apoyar en su ventaja competitiva, el grado de fidelización será mayor.



**En** ambos casos, el que se les 'descargue de trabajo' es especialmente valorado en el mundo actual. Es un magnífico ejercicio de reflexión estratégica plantearse cómo hacer más cómodo el uso, incluyendo el acto de comprar, de nuestros productos/servicios.

**La 'comodidad'** tiene muchas manifestaciones: desde aspectos puramente físicos, relacionados con el transporte, pasando por ahorros de tiempo, hasta hacer 'más cómoda' la forma de pagar con la financiación a plazos.



En otras ocasiones, el valor o producto del servicio que se ofrece va directamente a la mejora de la autoestima en sus múltiples manifestaciones. En este sentido, la distinción entre 'lo que vendes' y 'lo que te compran' facilita mucho encontrar los valores intangibles, o incluso las motivaciones inconscientes de haber sido preferidos a la competencia. Con frecuencia, lo que aportan algunas organizaciones es **imagen** al consumidor **a través de la marca** del fabricante.



**Esta** relación de cercanía, de gran afinidad, de máxima comprensión, hacia el cliente, además de ser garantía de su fidelidad es fuente inagotable de innovación y creatividad ante sus propios cambios de gustos, costumbres, necesidades y retos. Esta complicidad, da lugar a alianzas, acuerdos de largo plazo, a contratos de caballeros y acuerdos que garantizan la **lealtad mutua**.



En la figura final, se hace una relación, no exhaustiva, de posibles valores invitando al lector a completarla, sustituyendo los puntos suspensivos por su respuesta personal.

- ➔ **¿Qué quieren los clientes?**
- ➔ Que le descargues de trabajo
- ➔ Que le resuelvas problemas de negocio
- ➔ Que refuerces su ventaja competitiva
- ➔ Que les des imagen
- ➔ Que les des confianza
- ➔ Que les ayudes a evolucionar a otros negocios y países
- ➔ .....