

Desigual es Mejor

Por Horacio Marchand



“Yo trato a todos mis clientes igual. No me importa si les vendo poco o mucho; a todos les doy el mismo trato”. Esta frase, pronunciada típicamente con una cierta cualidad moral y decencia, es un verdadero error.

No puedes tratar a todos los clientes igual porque no tienen un valor igual para la empresa y, aunque lo tuvieran, los clientes no son iguales.

De la misma manera, no puedes tratar a todos los empleados igual porque no tienen un valor igual para la empresa y, aunque lo tuvieran, los empleados no son iguales. Primero hablo de los clientes.

El trato a **clientes** se puede diferenciar en base a:

1. El valor presente neto (VPN) que representa un cliente para la empresa.
2. El nivel estratégico que se le otorga.
3. Sus características particulares.

De primer impulso se pudiera pensar que diferenciar el trato con clientes es caro e ineficiente, pero con los sistemas de información actuales y el poder de la digitalización, es realmente sencillo y, sobre todo, rentable.

Los recursos en buena medida tienen que estar invertidos alrededor de los mejores clientes de la compañía y no desperdiciados a lo largo de toda la gama de clientes y prospectos.

Naturalmente que esto no puede ser el *único* criterio para la asignación de recursos en una empresa, ya que tiene que existir un proceso activo de innovación, de búsqueda de prospectos y ventas nuevas, así como de desarrollo de clientes para convertirlos en relevantes.

Lo que quiero resaltar es que la empresa que aprende a diferenciar a sus clientes y que incluso

se configure alrededor de sus necesidades, será competitivamente mucho más fiera que una empresa que persiste en organizarse y perseguir a todos por igual.

El mundo es cada vez más de nichos y requiere de una segmentación constante que lleve a descubrir nuevos segmentos que aunque de inicio se perciban como pequeñitos, tienen el potencial de convertirse en masivos.

Un especialista en un segmento, por definición, tiende a desplazar a un generalista que se afana sin estrategia en conseguirlos a todos. Como ya no es complicado calcular el **valor presente neto (VPN)** de cada cliente, ahora es posible estimar el VPN de un segmento entero.

Respecto a los **empleados** ocurre lo mismo.

Por tradición los modelos organizacionales son jerárquicos y su taxonomía es por niveles. La cara de los individuos es borrada por los escalafones de puestos que fríamente se diseñan con bandas y rangos predefinidos topando prestaciones y oportunidades.

La organización precede, y está por encima, del individuo cuando paradójicamente los resultados de la compañía se catalizan primeramente por líderes ubicados en todos los niveles. Además de que, en todo caso, son los individuos los encargados de diseñar y actualizar esos procesos.

Por diseño, si la persona es excepcional entonces no cabe en el cajón promedio y se frustra, se siente impotente y lo más probable es que abandone a la compañía en la primera oportunidad.

Subirla de puesto con una promoción no siempre es la respuesta (ahí está el **Principio de Peter**: las personas se promueven justo a su nivel de incompetencia) porque se puede perder la ventaja de excepcionalidad al cambiar a la persona de contexto y de condiciones.

Esta es una tragedia de diseño porque es una forma de incentivar conductas promedio, no excepcionales, que eventualmente gravitan hacia la mediocridad.

Paradójicamente, a la persona excepcional el sistema le da *eject*, la bota porque el talento sobresaliente puede interpretarse como disfuncional para un sistema que depende de la estandarización y que, por ende, impone no sólo un techo sino una conducta específica.

Al igual que con los clientes, el asunto de los empleados recae sobre el tipo de indicadores, métricas y esquemas de recompensa que se utilicen. Si seguimos midiendo a la antigüita tendremos una empresa a la antigüita.

Aquí conviene recordar al presocrático **Plotinio**: “Si la patología rebasa a tu instrumento de medición, no puede curarse; si la oportunidad rebasa a tu instrumento de medición, no puede explotarse”.

Si en aras de la igualdad y de lo que aparentemente es moralmente superior se persiste en estandarizar el trato a clientes y las prestaciones a empleados, entonces tendremos

clientes y empleados promedio. Y conste que no digo que hay que tratar mal a nadie.

Las empresas sobresalientes manejan niveles más profundos y sutiles de gestión y se apalancan en las capacidades digitales para tomar mejores decisiones, aunque el principal reto es uno de marco mental.

Horacio Marchand Flores

(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.

www.horaciomarchand.com

