



LA GENERACIÓN DE RELACIONES DE VALOR

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

En la vida empresarial es frecuente escuchar la expresión: "que poco conocemos a nuestros clientes". Este comentario surge como consecuencia del bajo nivel de relación de las empresas con sus clientes y, especialmente, del casi ningún uso que, frecuentemente, se le da a las bases de datos para registrar la información y las transacciones del cliente, con el objetivo de conocer mejor sus tendencias, inclinaciones, gustos, anhelos y opiniones^[1].

En ocasiones se llega a situaciones donde los clientes pasan muchos años en una estrecha relación con la institución, pero nadie los reconoce o los valora por lo que ellos son, por su perseverancia y preferencia, inclusive cuando se van, nadie los "nota" o ya poco hay para hacer.

Este mismo fenómeno de poco conocimiento, sucede también, pero en menor escala, con los proveedores, las compañías relacionadas, los empleados y sus familias y otras instituciones gremiales o de control, con las cuales nos relacionamos como empresa. **En síntesis, no construimos relaciones de valor con aquellos con los que interactuamos. No vamos muy lejos, aún dentro de las propias empresas, hay áreas que están vinculadas a la misma cadena de valor y no se conocen o se relacionan, no construyen soluciones entre sí, apenas se dan algún soporte.**

Si pensamos que cada uno de esos "individuos" forma parte de la cadena de valor, es decir, aporta a su construcción o se beneficia de ella, nos damos cuenta del potencial de generación de soluciones, oportunidades, nuevos negocios, alternativas, sinergias, etc., que estamos perdiendo. En el mundo moderno, lleno de competencia, en algunos campos, aún los competidores más aguerridos comparten elementos de desarrollo común, lo cual se llama coopectencia (colaboración con competencia). Por ejemplo, los bancos compiten frente a sus clientes pero permiten prestar servicios a clientes de otras instituciones en sus cajeros automáticos.

En la misma forma, es dable pensar que se pueden crear elementos de valor con cada uno de los públicos con los cuales se relaciona una empresa, es decir, construir con ellos relaciones de valor.

[1] Modernamente los CRM (Software de administración de relaciones con los clientes) pretenden salvar esta desafortunada falencia.

En la práctica lo que se busca es:

1. Determinar con quién me relaciono

¿Quiénes son mis clientes y proveedores internos y externos, de bienes, servicios, recursos financieros, conocimientos, etc., y quiénes son los usuarios de mis productos y servicios?

2. Determinar cómo construyo valor con un relacionado

Esto es, ¿cómo le proporciono más satisfacción con mi labor o la obtengo de él? En lo posible la identificación de cómo construir valor conjuntamente debe ser explícita y medible, para que pueda evaluarse periódicamente en su progreso. Se llega inclusive, en las relaciones internas o interinstitucionales a establecer acuerdos de servicio, donde se plasman los objetivos y el propósito de la construcción de valor, la forma de medirlo y la forma de evaluarlo.

3. Identificar y medir, con periodicidad, el progreso de la relación de valor y la mayor construcción de valor

El valor no es un concepto etéreo, debe ser posible medirlo. Por ejemplo un servicio de un proveedor externo que tiene un buen producto, es distinto dependiendo de la oportunidad de entrega, sí es así, el valor adicional a crear es el adecuado tiempo de entrega, dado que el contenido ya es bueno.

4. Desarrollar nuevas oportunidades de generación de valor

El valor de una relación a nivel empresarial, al igual que en el trato con las personas, puede avanzar. Hay que revisar periódicamente cómo progresa la relación de valor. Por ejemplo, en la vida comercial se habla de profundizar los clientes entregándoles más productos, es decir, llenando más sus aspiraciones o necesidades, concediéndoles nuevos beneficios a cambio de su lealtad y permanencia. Allí estamos construyendo relaciones de mayor valor, que se pueden medir con el aumento en las ventas y en las cifras sobre la antigüedad de los clientes.

5. Hacer explícito el valor para las partes que conforman la relación y medir la contribución a la creación de mayor valor en toda la cadena de valor

Es decir, para toda la cadena de valor y sus componentes debe ser claro como se va a construir mayor valor. Esto significa que la cadena de valor debe revisarse periódicamente para encontrar nuevas oportunidades de generación de valor. Siempre será posible agregar más valor a una relación empresarial, y como se sabe, los buenos “negocios” se miden por sus beneficios y por la satisfacción gana – gana de las partes.

6. Crear la cultura al interior de la empresa para generar siempre relaciones de valor y preguntarnos con cada “individuo o entidad” con el cual nos relacionamos: ¿qué nos debemos proponer en la generación de valor y cómo construirlo?

Muchas son las relaciones de valor que una compañía puede crear y hacer progresar, todo lo cual mejora su posición competitiva y sus resultados en el mercado.

Veamos dos ejemplos:

www.planning.com.co

En una empresa los clientes se quejaban frecuentemente de que sus inquietudes sobre el servicio y la atención no se tenían en cuenta. La empresa examinó la relación de valor y creó un programa para premiar al empleado que canalizara la solución y la volviera realidad. Actualmente, los clientes expiden “certificados” para los empleados sobresalientes en la atención de las inquietudes y éstos obtienen bonos económicos por sus “certificados” de excelencia. Se creó, evidentemente, una relación de valor que permitirá construir soluciones muy importantes para la empresa, sus empleados y sus clientes.

En otro caso, un organismo de control gubernamental estaba inquieto con determinada conducta de sus vigilados y comenzó un proceso de demanda de información y certificaciones extenso, costoso y complejo. En vez de reaccionar en forma airada, las empresas vigiladas se preguntaron qué quería lograr el organismo de control, entraron en contacto con el ente supervisor y concertaron la mejor forma de suministrar la información, la oportunidad y la adecuada coordinación, generando grandes economías de costos para ambos relacionados, empresas y controlador. Allí se desarrolló una relación de valor entre dos integrantes distintos, los cuales participan en la misma cadena de valor.

En todas las empresas existen múltiples oportunidades para crear relaciones de valor, pero éstas no son, generalmente, evidentes a simple vista. La conciencia sobre la existencia de potenciales relaciones de valor y la creación de una cultura para promoverlas son el mecanismo adecuado para desarrollarlas.

En el caso de su empresa, ¿dónde están sus oportunidades de crear relaciones de valor?

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co