

“ Debemos ir más allá del ROI y considerar medidas más relevantes ”



Martin Newman, Consumer Champion and Global CX Leader, *keynote speaker* del 22° Congreso Internacional de Retail 2025, afirma que el indicador financiero está desfasado y propone nuevas métricas para las empresas.

● Qué es una estrategia centrada en el cliente?

Una estrategia centrada en el cliente no es un área ni una iniciativa, sino un modelo operativo fundamental. Comienza con un cambio de mentalidad: poner al cliente en el centro de cada decisión, no solo al final del proceso.

Muchas empresas confunden la atención al cliente con la orientación al cliente. La verdadera orientación al cliente implica construir la estrategia, los sistemas y las medidas de éxito en torno a las personas a las que se sirve: comprender sus vidas, necesidades y expectativas; y, luego, alinear cada función de la organización para generar valor para ellas de forma sostenible.

● ¿Por qué el modelo convencional de ROI ya no es el más idóneo?

Es demasiado limitado, lento e introspectivo. Está diseñado para analizar el retorno de la inversión financiera, pero le cuesta capturar el valor de las inversiones en experiencia, confianza, innovación y relevancia.

En el mundo actual, dinámico y centrado en el cliente, no se puede esperar de 12 a 24 meses para demostrar que una iniciativa valió la pena. Se necesitan mejores indicadores de progreso, señales de éxito más rápidas y medidas de impacto más humanas. Por eso, debemos ir más allá del ROI y considerar

medidas más relevantes, como el retorno de la interacción, el retorno del conocimiento o el retorno de la inclusión: métricas que reflejan cómo se crea valor en tiempo real, no solo se captura al final.

● ¿Cuál es la principal diferencia entre las nuevas métricas y el ROI convencional?

El ROI convencional mira hacia atrás; estas nuevas métricas miran hacia el futuro. Están diseñadas para ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones en el momento: predecir el potencial, no solo considerar los resultados. Por ejemplo, el retorno sobre la innovación no se trata solo de los ingresos que genera una nueva idea, sino de la capacidad de su empresa para adaptarse al cambio. El retorno sobre la integridad refleja cómo sus valores se traducen en confianza y lealtad. Estos nuevos ROI ayudan a las empresas a actuar con propósito, rapidez y claridad, especialmente cuando invierten en aspectos más difíciles de medir, pero más esenciales que nunca.

● ¿Cuáles son los errores más comunes al buscar una interacción personalizada con los clientes?

Con demasiada frecuencia, la personalización se considera una característica tecnológica, no una necesidad humana. Las marcas se centran demasiado en el uso de datos para impulsar el

producto adecuado en el momento oportuno, y no invierten lo suficiente en la escucha activa, la relevancia y la empatía. El error más común es asumir que la personalización significa “sabemos tu nombre y tu última compra”, en lugar de “entendemos quién eres y qué te importa”. Una buena personalización no se basa en la segmentación ni la automatización, sino en el reconocimiento genuino. Y las marcas que lo hacen bien no solo usan los datos para segmentar; los usan para conectar.

● ¿Cómo puede la información práctica mejorar el rendimiento de las inversiones?

Empezar por mejorar la definición de *insight*. No se trata solo de análisis o paneles, sino de historias, patrones y momentos clave. Los mejores *insights* son aquellos que transforman la forma de pensar o actuar de los equipos. Para aprovecharlos, necesitas tres cosas: uno, proximidad al cliente; dos, integración entre departamentos; y, tres, urgencia para actuar. No hay que permitir que el *insight* se convierta en una función de generación de informes; hay que convertirlo en un motor de toma de decisiones en tiempo real. Hay que usarlo para probar, aprender y adaptarnos rápidamente. Y lo más importante, se debe vincular cada *insight* con un resultado para el cliente: así es como se mejora el ROI en las métricas que realmente importan. ■