

Un gran mito de los negocios: el cliente siempre tiene razón.

Las técnicas tradicionales del marketing apuntan a aumentar el número de clientes y la participación de mercado. Grave error. Algunos clientes mejor perderlos que encontrarlos...

Por años, los managers de todo el mundo han insistido en la necesidad de enfocarse en el cliente, brindándole cada día mayor valor. Al fin y al cabo, ¿no es obvio? Mientras más contentos estén los clientes con los productos y servicios de la empresa, mayor retención, ventas y beneficios.

¡Atención! Quizá sea mejor escribir "beneficios" entre comillas. Según el artículo "What Are Your Customers Worth" de Wharton Business School, un cliente contento no siempre es un cliente rentable. Veamos algunos ejemplos...

Un estudio realizado durante los '90 en bancos de los Estados Unidos demostró que sólo el 30 por ciento de los clientes de un banco promedio eran rentables en el largo plazo.

En su afán de expandir su base de clientes e incrementar su market share, algunas aseguradoras aceptaron miles de nuevas pólizas en Florida sin el suficiente cuidado. Mala idea. La ola de huracanes que azotó a la península les hizo pagar carísimo el aumento del número de clientes.

Para atraer clientes, los supermercados suelen publicar grandes y costosos anuncios en periódicos para promocionar sus ofertas de la semana. En muchos casos, estos productos se venden al costo. La apuesta, claro está, es que los clientes lleguen tentados por las rebajas y terminen llenando el carrito con productos rentables. Sin embargo, muchos de los que responden a esos anuncios finalmente terminan llevándose únicamente los artículos en oferta.

¿Qué nos muestran estos ejemplos? Las técnicas tradicionales del marketing, enfocadas en el aumento de las ventas y de la participación de mercado, no siempre son útiles. Al fin y al cabo, en muchos casos no sirven para responder a lo que verdaderamente le interesa a la empresa: en qué medida son rentables sus consumidores.

Entonces, señala el artículo de Wharton, mejor no preocuparse tanto por la cantidad de clientes sino por su rentabilidad de largo plazo. Los indicadores de "market share", la cifra de ventas, la satisfacción del cliente y el análisis de las cuatro Ps de Kotler están muy bien. Pero no manifiestan una conexión directa con los beneficios.

Incluso, los indicadores tradicionales pueden brindar una imagen distorsionada de la salud de la empresa. Durante el 2002, las automotrices norteamericanas invirtieron miles de millones de dólares en publicidad y políticas de rebajas.

Para un analista de marketing tradicional, las campañas fueron un éxito. Los indicadores mostraron que los descuentos fueron efectivos para adquirir y retener clientes. Sin embargo, estas iniciativas rara vez generaron un aumento de la rentabilidad por consumidor.

Por lo tanto, advierte el artículo de Wharton, las técnicas tradicionales de análisis deben complementarse con otros indicadores que tengan también en cuenta los costos de las iniciativas de marketing.

En primer lugar, el enfoque debe considerar a los clientes como activos que van brindando beneficios a lo largo de toda su vida en relación con la empresa.

En segundo lugar, las prácticas de marketing deben reconocer que el valor de los clientes puede variar considerablemente. En muchas empresas de business-to-business, los grandes clientes representan la mayor parte de la facturación. Sin embargo, en muchos casos, sólo suman una pequeña parte de los beneficios dado los altos costos que implica atenderlos.

De esta forma, señala el artículo, los indicadores de marketing a nivel de producto pueden llevar a la toma de decisiones equivocadas. Para remediarlo, mejor complementar el análisis con indicadores de nivel del cliente: el costo de adquirir un nuevo cliente, el margen que deja este cliente y el costo de retenerlo.

De la redacción de MATERIABIZ

redaccion@materiabiz.com