

Las Utilidades Vienen de los Clientes, No de los Productos que Vendemos

por Juan Saldívar, director general, Submarino.com y ex alumno Licenciatura en Economía, ITAM

El valor de una empresa en el siglo XXI es equivalente a la suma de todas las contribuciones de sus clientes en el tiempo.

El lanzamiento de muchos servicios de Internet en México durante los años 1999 y 2000 nos dejó muchas enseñanzas en el ámbito de la mercadotecnia. Muchos jugadores en Internet pensamos que este nuevo canal significaría un cambio radical en los patrones de consumo de nuestros nuevos clientes potenciales. En muchos casos pensamos estar viviendo dentro de otro país, otra sociedad, o bien otro planeta. Claros errores se vieron (y aún se ven) en las calles de México, que se alejaban del sentido común ante un mercado de capitales que ofrecía recursos y no demandaba resultados. Algunos ejemplos de estos errores son:

- Dónde me quiero ver *vs* dónde necesito estar.
- Supusimos que el mercado era mayor y diferente.
- No nos concentramos en hacer fácil la compra.
- No maximizamos el retorno en inversión por peso gastado
- Nuestro escenario de crecimiento dependía más del mercado bursátil que de nuestro mercado real.

Estos temas son sólo algunas de las situaciones que vivimos los jugadores de Internet los últimos meses. En los siguientes meses el juego será absolutamente diferente. Todas las empresas saben que deben centrar sus esfuerzos en conseguir resultados similares a los negocios tradicionales. En el negocio a menudeo debemos lograr 2 por ciento de gasto de mercadotecnia sobre ventas. La cuestión se centra en cómo adecuar los sistemas de información interna, las estrategias de desarrollo y planeación, las estructuras de organización, los incentivos, los productos que ofrecemos e inclusive de nuestro modelo de negocio, para lograr clientes rentables por mucho tiempo y con esto una empresa rentable.

Debemos involucrar a la gente de la organización para potenciar los desafíos de la empresa, dejar de pensar en el valor de la marca y pensar ahora en el valor del cliente. Lo anterior se ve reflejado en la capacidad de nuestro negocio para "atraer" clientes y "convertir" sus

visitas en ventas. Pero aún más, en ofrecer beneficios que logren "retenerlos" como clientes para siempre. Aquí revisaremos algunas ideas en torno a cómo atraer, convertir y retener clientes.

ATRACCIÓN

Atraer al cliente es quizá uno de los ejercicios más viejos en la historia. Persuadir, seducir, invitar, prometer. Atraer es construir una personalidad dentro de la cabeza de nuestra audiencia. En nuestro caso, fomentar una compra nueva significa lograr que alguien pruebe cambiar un hábito de compra. Para marcas nuevas esto es especialmente complicado. Variables clave a analizar al realizar este ejercicio son:

- **Desarrollo de la Marca.** Dale la personalidad que creas va a valorar tu audiencia. Si tienes dudas en torno a tu marca haz un estudio de mercado o sesiones de grupo. Piensa en qué desarrolla marca y qué medio te puede concretar una venta. La segunda, siempre es mejor. En la marca, la coherencia de imagen (subjetiva) con la calidad de servicio y producto deben ser perfectas. Es decir, el 100 por ciento de la organización debe comulgar con lo que se promete en el periódico, revistas o televisión, entre otros medios.
- **Atraer al cliente correcto.** Por otro lado, el valor del cliente en el tiempo también depende de la calidad de personas que busquemos como clientes. Siempre es mejor atraer a alguien que posiblemente realice ocho compras de 120 pesos, que a una que realice una compra de un producto de 2 mil pesos, pero sin margen a la empresa y baja probabilidad de retorno... y ojo... es fácil crecer a costa de nuestro margen, pero éste es el que le da de comer a nuestra gente.
- **Minimizar el desperdicio.** Nunca hay que olvidar que los recursos son escasos y que siempre, siempre se podrían utilizar para otras cosas. Tratemos de minimizar el costo de atracción y que éste no cree ventas. De nada nos sirve llevar mucha gente a una tienda que sólo quiera ver y conocer un lugar si no consume nada. Es de gran importancia elegir medios que nos ofrezcan los menores costos por impacto para nuestro segmento objetivo.

En otras palabras, para "atraer" necesitas tener una marca con personalidad dentro del entorno de clientes que nos conviene, al menor precio posible. Debemos, además,

comunicarle de forma fácil y sencilla tu valor en el mercado y así convencerlo de que probar una visita a tu empresa le podría significar un beneficio tangible. Para mí, la primera visita no debe ser necesariamente rentable (para productos de consumo susceptible a repetición).

CONVERSIÓN

¿Es lo mismo atraer clientes que convertir sus visitas en ventas? La respuesta es no. Una vez que logras atraer... comienza la venta verdadera. La conversión de un cliente se da gracias a muchos procesos dentro de una organización. Variables que afectan a los empleados, a las características de los productos que vendemos y a los servicios que ofrecemos. A continuación menciono algunos de estos conceptos que motivan incrementar la conversión de visitas a ventas...

- **Rapidez en las transacciones.** No queremos clientes frustrados. Ni uno. La transacción debe ser rápida. Si hay un problema, ahí debemos estar para solucionarlo. En Internet los clientes se frustran más rápido, ya que no necesitan quejarse con nadie para apagar su computadora. Otras variables a revisar son el tiempo que toma en desplegarse una página *web*, la velocidad de nuestros agentes en solucionar una incidencia, o bien la velocidad de entrega de nuestro servicio.
- **Facilidad para hacer transacciones.** Subestima a tu cliente. Diseña tu página para niños de tres años de edad. Los adultos tienen un umbral de frustración alto. Esto es, ante la primera provocación de confusión, prefieren suspender su aventura comercial. Esto no puede suceder. En Submarino tratamos de escuchar al cliente lo más posible, a fin de hacer fácil y sencillo el proceso de compra. Nuestra actitud debe ser de servicio. Muchas veces debe sacrificarse la estética y el diseño por la facilidad transaccional.
- **Personalizado.** En la medida de lo posible, el nuevo juego comercial del siglo XXI cambiará de estar enfocado en transacciones a relaciones individualizadas y personales. Entender los patrones de consumo de nuestros clientes y su susceptibilidad a precios, profundidad de catálogo o tipo de servicio (búsquedas, teléfono, *chat*, entre otros), es indispensable. Se sugiere realizar investigación e

invertir en programas de administración de clientes para motivar su plena satisfacción.

- **Precio, Conveniencia, Seguridad.** Siguen siendo variables críticas para nuestros clientes. Nunca lo olvidemos. El precio es significativo siempre y cuando venga aparejado de un margen de contribución sano. La conveniencia está en la ubicación de nuestro servicio y el alcance del mismo, la seguridad en el manejo de la información del cliente y su información bancaria. Ojo... nuestro objetivo es cambiar el hábito de consumo al 100 por ciento a nuestra tienda, no parcialmente.

En resumen, la conversión de visitas a ventas depende de variables centradas en el servicio de información y la atractividad comercial que ofrezca nuestra tienda. También de la facilidad con la que nuestros visitantes encuentren los productos que buscan a un precio competitivo. Por último, para clientes nuevos, ésta es la etapa de la promesa, de presumir las ventajas que tu servicio tiene comparado con la competencia, es la oportunidad de cambiar su hábito de consumo y punto de compra. El monitoreo permanente de esta variable, tanto en Internet como fuera de él, se vuelve indispensable en la venta moderna a menudeo.

RETENCIÓN

Convertir una venta no garantiza la rentabilidad de un negocio, su participación de mercado, ni el éxito de una campaña. El valor de un cliente depende de que éste realice todas sus compras en nuestra empresa. En otras palabras, cambiar sus hábitos de consumo al fortalecer cada uno de los patrones que nuestro cliente consideraba relevantes al probar su compra con nosotros. Con esto en el tintero me gustaría compartir algunas variables relacionadas con la capacidad de retener clientes.

- **Si prometemos cumplimos.** Es muy importante revisar las promesas que hacemos en nuestro portal, ya que de no cumplirlas nuestros clientes pueden perder su confianza en nosotros. Variables críticas a monitorear son los tiempos de entrega, porcentaje de cancelación sobre órdenes y velocidad de respuesta en cuestionamientos o solución de incidencias.
- **Ser institucional, no romántico.** Cuando las cosas salen bien en los negocios es cuando uno debe cambiar de un negocio tradicional e informal a uno lleno de

procesos institucionales y en la medida de lo posible automáticos. Con cientos de contactos diarios, con clientes y múltiples incidencias tipificadas, el personal de una organización debe ofrecer un servicio de calidad, rápido y siempre con amabilidad. Esto se logra con control y monitoreo constantes de nuestro propio servicio.

- **Planear el crecimiento.** Importantísimo, nuestra infraestructura y organización deben estar planeadas para los picos y el crecimiento. Es importante administrar la capacidad ociosa de la organización y supervisar que no se saturen los medios.
- **De transacción masiva a relación personal.** La pregunta es cómo podemos tratar a nuestros clientes de forma individual. Cómo los hacemos sentir en casa, cómo logramos convencerlos de que nosotros encontraremos todos los productos que él necesita.

CONCLUSIÓN

El desarrollo de nuestras marcas dependen no sólo del esfuerzo del equipo de mercadotecnia por atraer clientes. Más aún, depende de los valores de autoridad, rapidez, responsabilidad, competitividad, confianza (seguridad), accesibilidad, humor y servicio. Para lograr esto, cada una de las áreas de la empresa debe de tener la misma visión: “rebasar las expectativas de nuestros clientes y accionistas con servicio y rentabilidad”. En otras palabras, debemos desarrollar una empresa que sea como un amigo: accesible, confiable y que ofrezca algún valor agregado. Estos valores son los que se pelearán en el siglo XXI para lograr que nuestros clientes nos den el valor de empresa que merecemos.