Escrito por Alfredo Revuelta
25/09/2006

Claves para diseñar Estrategias Rentables de Adquisición y Prospección Selectiva

Abstract:

- La gran mayoría de las empresas está inmersa en tácticas de captación masiva e indiscriminada de perfil cortoplacista.
- El reto no es captar clientes a cualquier precio, sino adquirirlos inteligentemente, mediante estrategias de "targeting", que permitan conocer quién se incorpora a nuestra cartera, qué es capaz de aportarnos, cuánto tiempo puede permanecer con nosotros y qué puede generar durante ese tiempo.
- Toda Estrategia de Captación debe tener como principal objetivo la rentabilidad, definiendo cuánto invertir en cada segmento de clientes potenciales, qué canales utilizar y qué recursos comerciales y de Marketing.
- Para captar de forma inteligente y rentable, las empresas deben establecer Planes de Captación Selectiva, en los que el eje sea el valor de cada segmento.
- En paralelo a Estrategias de Captación deben convivir Estrategias de Reactivación, que "despierten" a los clientes inactivos y nos permitan "recaptarlos".

- Toda Estrategia de Captación debe ir unida a Estrategias adecuadas de Canales y Retención que persigan la optimización de recursos y la máxima rentabilidad.

Todas las empresas disfrutan comunicando sus incrementos en número de nuevos clientes. Las cifras de captación y aumento en la cuota de mercado figuran siempre entre las más destacadas de las memorias anuales de cualquier compañía. Incorporar nuevos clientes a la cartera en un mercado hipercompetitivo, en el que adquirir nuevas cuentas o nuevos usuarios significa casi siempre arrebatárselos a la competencia, constituye siempre una buena noticia. Y así es. La adquisición de nuevos clientes es un síntoma de buena salud empresarial, puesto que no existe empresa que crezca saludablemente sin elevar regularmente su cuota de mercado. Pero, precisamente porque la adquisición de nuevos clientes es vital en el crecimiento empresarial puesto que representa su gran motor, gestionar inteligentemente la captación es un desafío complicado.

Porque la consigna unánime en todas las empresas es vender más y robar clientes a los competidores, la gran mayoría de las compañías está inmersa en tácticas de captación masiva e indiscriminada de perfil cortoplacista, que atienden más al volumen que al valor; a la cantidad que a la calidad. Y estas acciones, no enmarcadas en estrategias correctamente diseñadas, pueden pesar claramente sobre la rentabilidad de cualquier empresa a largo plazo.

¿Captación a cualquier precio?

El auténtico reto no es, pues, captar clientes a cualquier precio, sino adquirirlos sabiamente, conociendo quién se incorpora a nuestra cartera, qué es capaz de aportarnos, cuánto tiempo

puede permanecer con nosotros y qué puede generar durante ese tiempo, cuánto invertir en estrategias de captación, contando con qué recursos y utilizando qué canales. Captación de clientes no debería ser una expresión a secas, sino que debería ir siempre acompañada del adjetivo “rentable”.

Son varios los informes que demuestran que empresas que han disminuido el ritmo y las inversiones en captación de clientes han logrado, sin embargo, elevar su rentabilidad y sus beneficios. Es el caso de una conocida aseguradora de Estados Unidos, que, consciente de que sus costes de captación superaban la media de su mercado, pidió a sus agentes que precalificaran la probabilidad de adquisición de cada nueva póliza en función de determinados factores. Si ésta se situaba por debajo de cierto nivel, la consigna era abandonar el proceso. Paradójicamente, la compañía registró un descenso en ventas, pero un claro aumento en sus ratios de rentabilidad y en su *Customer Equity* ***[i]***.

Éte es un claro ejemplo de que muchas de las estrategias de adquisición de clientes no contemplan la rentabilidad como elemento clave, tal y como ponen de manifiesto un número cada vez mayor de estudios sobre el tema.

Targeting: ¿Qué clientes captar?

Por básica que parezca, ésta es una pregunta de obligada formulación para todas aquellas empresas decididas a apostar por estrategias inteligentes y rentables de adquisición de nuevos clientes. Dado que estas estrategias son ininterrumpidas –siempre se están captando clientes- es difícil que las empresas se paren a pensar si lo están haciendo correctamente y cuál es el tipo de cliente cuya adquisición hay que incentivar por encima de otros… La falta de tiempo y la necesidad de arrojar cifras en permanente crecimiento, trimestre tras trimestre, hacen que esta pregunta no se plantee con la necesaria asiduidad. Pero los rápidos cambios del mercado así lo exigen.

Saber qué clientes son los más interesantes de adquirir, en orden decreciente, es vital para basar sobre este “targeting” toda la estrategia de captación. Captar indiscriminadamente a cualquier cliente sin priorizar puede hacer subir durante un tiempo el “acquisition rate”, pero llegará ineludiblemente el día en que la rentabilidad comience a decrecer. La única respuesta para contrarrestar esta amenaza es el valor del cliente. Cada empresa deberá establecer sus propios “drivers” de valor, sin bien algunos son generalizables, pero todas tienen que saber quiénes son esos clientes, cuya adquisición no sólo va a aumentar la cuota de mercado a corto plazo, sino elevar la rentabilidad y los beneficios de la empresa, a largo plazo.

Es muy típico que los esquemas de segmentación utilizados en las estrategias de “targeting” se rijan por cuatro pautas, fijadas en la clásica matriz: A-clientes fáciles de captar y de retener; B-clientes fáciles de captar, pero difíciles de retener; C- clientes difíciles de captar, pero fáciles de retener y D-clientes difíciles de captar y de retener. Cada empresa asignará el calificativo interno oportuno a cada segmento, pero este modelo es extremadamente común. Igualmente común es que casi todas las empresas centren sus esfuerzos en los clientes “fáciles”: tanto los

fáciles de captar y conservar, como en los fáciles de mantener, aunque cueste adquirirlos. Los demás, quedarán relegados a un segundo plano. Craso error.

Los prestigiosos profesores Reinartz, Thomas y Kumar demostraron recientemente, analizando el funcionamiento de las estrategias de captación de una conocida empresa de "retail" norteamericana durante tres años, que "facilidad" de captación no siempre tiene que ver con "rentabilidad". Incluso, al contrario **[ii]**. El minucioso estudio de los clientes captados en los últimos tres años demostró (ver cuadro) que los clientes fáciles de captar y de retener representaban el 32% de la cartera reciente, pero generaban un 20% de los beneficios; los clientes fáciles de captar, pero difíciles de retener suponían el 25% de la cartera, pero generaban sólo un 15% de los beneficios; los clientes difíciles de captar, pero fáciles de retener representaban el 15% de la cartera, pero aportaban el 40% de los beneficios; mientras que los clientes difíciles de captar y retener suponían sólo el 28% de la cartera, pero generaban el 25% de los beneficios de la empresa. Conclusión: si la empresa persistía en poner el foco de adquisición en los segmentos "fáciles" (A y B), acabaría viendo afectada muy pronto la rentabilidad de sus estrategias de captación. Las empresas de ese tipo no sólo no optimizan su rentabilidad, sino que asignan incorrectamente sus recursos.

Planes de Captación Selectiva

Frente a este tipo de estrategias, se imponen otras basadas en Planes de Captación Selectiva, que tengan como principal objetivo la rentabilidad, mediante la adquisición de clientes en función de su valor para la empresa y, por supuesto, mediante la asignación correcta de recursos en relación a ese valor. Un minucioso conocimiento de la competencia, del rendimiento de las actuales estrategias de captación y, sobre todo, del mercado potencial de la compañía permitirá diseñar Planes de Captación Selectiva, en los que se defina claramente el "targeting", los segmentos de clientes de mayor a menor valor a captar, así como los recursos comerciales y de Marketing y los canales que se deben asignar a cada segmento.

Si un banco logra vender 1.000 hipotecas al mes a través de su red de oficinas y otras 1.000 a través de sus agentes comerciales, y el coste de adquisición de la red de oficinas es un 30% superior al de sus agentes, se podría pensar que la captación a través de agentes es más eficiente económicamente que la captación por oficinas. Pero esta deducción no tiene el menor sentido si no se conoce al detalle el valor y el potencial de recorrido de los clientes captados a través de cada canal. El "lifetime value" debe ser el eje en el que se basen los Planes de Captación Selectiva.

El enfoque que subyace bajo los Planes de Captación Selectiva es una asignación eficaz de recursos a la adquisición de clientes, o lo que los profesores antes mencionados definen como enfoque ARPRO ("Allocating Resources for Profit"). Este modelo tiene en cuenta no sólo la prioridad de segmentos a captar, sino su rentabilidad a largo plazo, basándose en el valor.

Asignación de Recursos y Canales

Una vez que el “targeting” ha definido cómo captar selectivamente a los clientes en función de su valor para la empresa, se impone la espinosa tarea de decidir cuánto se invierte en captación por cada segmento, es decir, qué recursos comerciales y de Marketing se asigna a cada segmento a captar.

Para desarrollar Estrategias de Asignación es conveniente analizar con antelación cuánto se está invirtiendo actualmente en cada canal de venta y cuántos clientes se han logrado captar por ese canal. Este análisis dará una primera idea del grado de acierto de que está obteniendo la empresa. El reto es más complicado cuando se trata de compañías orientadas al consumidor final, con miles o millones de clientes en cartera. Muchas de ellas apuestan, de hecho, por consultar directamente al cliente sobre la vía que le ha llevado hasta ellas, para medir la efectividad de sus canales de venta y sus acciones de Marketing.

"Varios informes que demuestran que empresas que han disminuido el ritmo y las inversiones en captación han logrado, sin embargo, elevar su rentabilidad"

Las Estrategias de Asignación de recursos y canales destinadas a captación deben reinventarse constantemente, puesto que es inevitable que cuánto más se va abriendo el mercado potencial, menor rentabilidad se obtiene en la adquisición de clientes. Cualquier empresa arranca primero aproximándose a sus clientes de mayor potencial y va “descendiendo por la pirámide”. Es obvio que resulta más rentable llamar a 100 puertas con alta propensión de compra, que dirigirse a los siguientes 5.000 clientes con una probabilidad menor. La rentabilidad de las acciones de captación desciende casi proporcionalmente al potencial del cliente.

Nuevas Estrategias de Captación

Por otra parte, la eficacia de las campañas tradicionales de publicidad y Marketing directo está claramente en entredicho – según datos de Daemon Quest, el consumidor medio está expuesto a una media de entre 3.500 y 5.000 anuncios al día y cerca del 60% del público afirma sentirse “bombardeado” por las acciones de Marketing y publicidad-, por lo que se imponen nuevas vías para impulsar la adquisición de clientes. En un entorno en el que enseñas como Google, Zara o Harley Davidson apenas se sirven de acciones tradicionales para captar clientes y se benefician claramente del “word of mouth” y otras estrategias de comunicación y relaciones publicas, la apuesta por modelos imaginativos de adquisición de clientes, basados por ejemplo en la prescripción se hace obligatoria.

Uno de los principales proveedores de acceso a Internet de España (ISP) ha logrado multiplicar por diez su cifra de nuevos clientes en tan sólo tres años gracias a una imaginativa Estrategia de Afiliación. Esta compañía se dio cuenta de que sus principales prescriptores eran los “webmasters” o diseñadores de páginas web. Estas empresas o autónomos no suelen limitarse a diseñar los “sites” de otras compañías, sino que suelen recomendar a sus clientes

dónde alojar sus servidores y a quién encargar el mantenimiento de sus redes y conectividad. Así pues, esta empresa dedicó casi por entero su presupuesto de captación a comisionar a los diseñadores de páginas web por cada cliente que les derivase. Su particular “fuerza de ventas” está formada actualmente por más de 700 “comerciales”, a los que mantiene puntualmente informados y formados sobre sus novedades en productos y a los que da servicios casi gratuitos.

Reactivar a los “dormidos”

Esta imaginativa forma de optimizar recursos internos para captar de forma rentable e inteligente es una prueba de cómo antes de lanzarse a la ambiciosa conquista de un mercado potencial que no siempre se conoce exhaustivamente, conviene observar detenidamente lo que sucede “en casa”. ¿Cuántos clientes inactivos posee una compañía con miles de usuarios en cartera? La respuesta, en el mejor de los casos es un elevado porcentaje y, en el peor, un “no sabe/no contesta”.

Reactivar a un cliente ya en cartera es hasta siete veces menos costoso que captar a uno nuevo, como demuestran estudios internos de Daemon Quest. Detectar a esa masa de clientes dormidos, conocer su perfil, segmentarlos adecuadamente y ofrecerles el “gancho” exacto que reavive su relación con nosotros es una estrategia que debe ir en paralelo a las acciones de captación. Descuentos, adscripción a programas de fidelización, ofertas, etc, son algunas de las acciones a emprender para “recaptar” a los clientes inactivos en cartera. American Airlines, por ejemplo, se dio cuenta de que muchos de sus clientes utilizaban sus vuelos para trayectos trasatlánticos, pero no recurrían a sus servicios para desplazarse por Europa, una vez aterrizaban en el Viejo Continente. Lanzó un programa de descuentos y beneficios para estos “frequent flyers” trasatlánticos y optimizó un 15% sus rutas intraeuropeas.

"Reactivar a un cliente ya en cartera es hasta siete veces menos costoso que captar a uno nuevo"

Captación, Rentabilidad, Valor del Cliente, Potencial de Recorrido, Optimización de Canales y Retención son estrategias que deben ir constantemente de la mano. Muchas empresas deciden emprenderlas por separado, convencidas de que lo importante es que “el pez entre en la red”, y después ya habrá tiempo de aprender a conocerlo, mantenerlo y hacerlo crecer. Esta visión es tan errónea como reduccionista. No se trata sólo de “pescar al pez gordo”, pues las empresas viven también del “pez chico”; captar de forma rentable e inteligente reside fundamentalmente en saber cuánto “vale cada pez”, cuánto puede valer en el futuro, y, en consecuencia, qué medios se emplean para pescar a cada uno y mantenerlo “en la red”. Sólo así, todos y cada uno de los “peces” resultarán rentables.

[i] Harvard Business Review. "Manage Marketing by the Customer Equity Test". R.C. Blattberg, J. Deighton

[ii] Harvard Business Review. "Getting the most out of all your customers". J.S. Thomas, W. Reinartz, V. Kumar