



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# EL DILEMA DE GENERAR Y RETENER CLIENTES

Las empresas viven de sus clientes. Buscan entender sus necesidades y desarrollar propuestas de valor atractivas que puedan atraerlos, capturarlos y retenerlos, para poder rentabilizarlos.

**POR JOAQUÍN RAMOS**  
Profesor del IEEM

**E**l dilema surge cuando las estrategias agresivas de captación de nuevos clientes provocan el descontento de los clientes actuales y consecuencias negativas en el largo plazo.

Si bien pueden existir algunas diferencias, en mayor o menor medida cualquier empresa podría aplicar alguna de las cinco estrategias para generar nuevos clientes, que Sunil Gupta<sup>1</sup> resumió hace unos años.

Una posible estrategia consiste en agrandar el tamaño del mercado. Las empresas buscan ampliar su posición en la góndola o introducirse en nuevos segmentos con mucha frecuencia. Dove logró captar al público masculino con su línea "Dove Man Care", mientras que Apple entró al mercado de consumo electrónico con el lanzamiento del iPod, que le permitió conquistar consumidores que nunca hubieran comprado una Mac. A nivel local, Conaprole se aventuró en el mercado de hamburguesas, introduciendo su Angus burger.

Otra estrategia es incrementar la inversión en marketing. La publicidad ayuda a aumentar el conocimiento y posicionar el producto o marca en la mente del consumidor elegido; una promoción en el punto de venta puede animar a quien nunca haya consumido el producto a que lo pruebe y potencialmente se convierta en cliente. Son acciones complementarias que buscan capturar mayor participación de mercado. Actualmente, las empresas que ofrecen formas de financiación están mostrando una comunicación bastante intensa para captar nuevos clientes. Un ratio para tener en cuenta es el costo de adquisición de un nuevo cliente, y su ciclo de vida: si no se tiene cuidado, se puede perder plata en el proceso.

Casi que a la inversa, las empresas pueden optar por gastar mejor, en lugar de más. Ganar eficiencia y efectividad en la captación de nuevos clientes es una tercera posible estrategia. Las herramientas que ofrece la publicidad online, con el marketing de



Capturar nuevos clientes sin tener capacidad para retener a los actuales es como intentar llenar un balde con agua que está lleno de agujeros.

entrada a la cabeza, segmentando con mayor precisión al público objetivo, genera mayor retorno en la inversión, optimizando los esfuerzos de marketing.

Como escribimos hace unas semanas, las promociones suelen ser una estrategia comercial muy efectiva para ganar nuevos clientes y constituyen la cuarta estrategia. Al menos en el corto plazo. Piensen en el caso del Black Friday en Estados Unidos, o la Noche de los descuentos en nuestro país. Son acciones comerciales que mueven a la masa de consumidores potenciales con mucha efectividad.

La quinta estrategia, y quizá la más efectiva y sostenible, es generar boca a boca. También, sin dudas, es la más difícil y costosa de implementar. Tener clientes apóstoles que recomienden nuestros productos o servicios sigue siendo la forma de publicidad más creíble. Las redes sociales han potenciado el efecto de este fenómeno, que hoy está custodia-

do por community managers las 24 horas del día.

## La otra pata, la retención

Capturar nuevos clientes sin tener capacidad para retener a los actuales es como intentar llenar un balde con agua que está lleno de agujeros. La tasa de retención es crítica para las empresas que pretenden lograr sostenibilidad en el largo plazo.

Imaginen que su tasa de retención es del 75%. Esto quiere decir que cada cuatro años se debe renovar la base entera de clientes, con los costos y esfuerzos que implica, sea cual sea la estrategia seleccionada. El problema se agudiza si tenemos en cuenta el ciclo de vida del cliente<sup>2</sup>: la ganancia neta generada durante la relación de un cliente con la empresa. Por eso, lograr que un cliente compre por primera vez es tan solo el primer paso. Si queremos rentabilizarlo debemos hacer todo lo posible por retenerlo.

Un cliente fiel a la marca com-

prará más veces, no prestará tanta atención a los descuentos o promociones de turno de la competencia, estará más dispuesto a probar otros productos de la empresa (venta cruzada), y, como mencionamos anteriormente, generará el boca a boca que traerá otros clientes.

Este suele ser el punto de conflicto entre ventas y operaciones. Por un lado, la venta espera recursos para generar nuevos clientes. Por el contrario, quienes están al frente de la operación no quieren descuidar a su cliente, ni bajar el nivel de servicio y atención, porque es quien hoy "les da de comer". Ambos argumentarán que su rol es más importante: "Si no vendo, la empresa no marcha" versus "si no cuidamos a nuestro cliente, no podremos vender nada".

Los dos tienen razón. En el fondo, si los clientes actuales no son bien atendidos, no serán retenidos y muy difícilmente recomendarán nuestro producto o servicio. Sin embargo, si solo nos concentramos en los clientes que ya tenemos, difícilmente podremos crecer.

La clave consiste en manejar esas dos variables con mucho cuidado. Ser conscientes de que las estrategias agresivas de crecimiento seguramente generarán ruido en nuestra base actual de clientes. Sino piensen en lo que significaron los procesos de fusión y adquisición en el sector bancario de nuestro país no hace mucho tiempo atrás.

Del otro lado, ser muy cauteloso para no descuidar la operación podrá consolidar el negocio, pero carecerá de visión estratégica para expandirse hacia nuevos mercados y capturar nuevos clientes. Es cierto que muchas empresas mueren de éxito, pero existen muchas más que nunca se animaron a salir de la zona de confort y soñar con un futuro distinto.

<sup>1</sup> Customer Management, Sunil Gupta, Harvard Business School, junio 2014.

<sup>2</sup> Which features increase customer retention?, Rebecca W. Hamilton, Roland T. Trust, Chekitan S. Dev, MITSolan Management Review