

Retener al cliente en una economía de la información

Internet ha propiciado la aparición de un nuevo entorno económico, basado en la información, en el que cada vez es más difícil fidelizar al cliente. Un contexto en el que han cobrado gran protagonismo los costes de cambio, es decir, aquellos factores que disuaden a los clientes de cambiarse a la competencia. Joan Enric Ricart, profesor del IESE, y Mike Hess, doctoral del IESE, analizan el papel clave de estos factores en la estrategia de la compañía.



Ponente/s: Joan Enric Ricart,
profesor del IESE y Mike Hess,
doctoral del IESE
Investigación original:
Customer Switching Costs
Fecha: 27/03/2003

Según el profesor Ricart, la aparición de Internet ha provocado que el mundo se esté convirtiendo cada vez más en una gran red y se haya creado un nuevo entorno económico. El bajo coste de la comunicación a alta velocidad, la digitalización de la información y la globalización han sido otros factores que han empujado a la aparición de una economía basada en el conocimiento, la información y las ideas.

En este nuevo entorno las empresas cada vez tienen más dificultades para fidelizar a sus clientes. Aunque, tradicionalmente, los departamentos de marketing se han centrado en la captación de nuevos clientes, las empresas deben centrarse cada vez más en cómo retener a sus actuales clientes. Para ello, tanto Ricart y como Hess coincidieron en subrayar la importancia de los costes de cambio, es decir, aquellas desventajas o factores que disuaden a los clientes de cambiarse a un producto o servicio de la competencia. Los costes de cambio más importantes son: el tiempo que los clientes tienen que dedicar cuando quieren cambiar de empresa, el esfuerzo que les supone este cambio y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Todos estos factores son los que determinan, en gran medida, el grado de lealtad a una empresa por parte de sus clientes.

Sin embargo, Internet ha modificado sustancialmente los costes de cambio. Por un lado, han disminuido los costes de búsqueda (los buscadores facilitan encontrar aquello que uno necesita con gran rapidez y eficacia), los costes de transacción (las operaciones online tienen un menor coste que las tradicionales), los costes de interacción (relacionarse con una empresa en Internet tiene un menor coste tanto para el cliente

como para la empresa). La mayor facilidad para comparar productos y precios entre distintas empresas y el papel de los intermediarios y navegadores han generado grandes cambios en la relación cliente-empresa, que ahora es mucho más transparente: con un sólo clic se pueden conocer los precios de todas las empresas de un determinado segmento.

De todos modos, existen nuevos factores que frenan a los clientes a cambiar de marca o servicio. Internet ha hecho aumentar los costes de adaptación (al cliente de Amazon, por ejemplo, le puede resultar un inconveniente tener que adaptarse a la Web de un competidor), los costes de personalización (la información que aporta un cliente a una empresa o Web permite a ésta realizar campañas adecuadas a las necesidades concretas del cliente), la dependencia a determinada marca por la confianza depositada en ella, etc.

Un modelo para cada empresa

Mike Hess señaló que los costes de cambio deben ser analizados por cada empresa de forma individual, desarrollando un modelo de gestión donde se plantee el posicionamiento de la empresa en el mercado, el marco de innovación y la estrategia de fidelización (*lock-in*). Para Hess, el posicionamiento puede ser de tres tipos: ofrecer el mejor producto o gama de productos, proporcionar un servicio total al cliente que cubra todas sus necesidades, o bien crear un sistema económico que retenga a los clientes de la empresa y dificulte a nuevos rivales entrar en competencia directa con la empresa.

Al mismo tiempo, las empresas deben desarrollar una política de innovación que desarrolle su capacidad para sacar al mercado nuevos productos o servicios totalmente distintos de los actuales (estrategia de “revolución”) o mejorar los actuales (estrategia de “evolución”). Y, por último, poner en marcha estrategias de *lock-in* que dificulten a los clientes pasarse a los competidores, analizando los costes del cambio concretos de ese sector o empresa.

Para finalizar, Mike Hess mencionó posibles acciones de mejora en la gestión de los costes del cambio. Una de ellas consiste en modificar o expandir el posicionamiento de la empresa en el mercado. Otra posibilidad es revolucionar los costes de cambio o, por lo menos, adaptarse a la revolución. Por último, se puede separar la información del objeto, establecer una relación más estrecha con los clientes, crear una comunidad virtual, aprovechar la base instalada para poder atraer más clientes, involucrar a los participantes activamente, captar el perfil del cliente para adaptarse al mismo, o permitir que el cliente pueda personalizar la oferta.

A finales de la década de los 90 se crearon más de 1.000 marketplaces independientes, de los que la mayoría ha ido desapareciendo. De hecho, fueron los propios promotores quienes decidieron que no les convenían. Según Valor, el espectacular fracaso de los marketplaces se debe a que los vendedores no están dispuestos a someterse a una de las características citadas: la transparencia en los precios. Este aspecto ha eclipsado los argumentos que auguraban un gran éxito para los marketplaces, como la reducción de costes, su alcance global, la eficiencia en la fijación de precios y su neutralidad.

Tampoco están cumpliendo con las expectativas generadas por los consorcios, unos marketplaces creados y gestionados por jugadores dominantes de su sector cuya función es agrupar las compras de estos fabricantes. Un ejemplo es Covisint, un consorcio del sector automovilístico participado por Ford, GM, Daimler Chrysler, Nissan y Renault. La gran ventaja de este tipo de marketplaces es que aportan un alto volumen de negocio, si bien carecen de neutralidad.

Según Valor, el futuro de estos mercados online es convertirse en redes de servicios e-business integradas, que pasen de ser meras plataformas transaccionales a centros de asesoramiento neutral. Así, deberían ofrecer una amplia gama de servicios de negocio (logística, finanzas, selección de personal), servicios de comunidad (elaboración de contenidos, especialización en medios) y servicios de TI (externalización, ASPs, consultorías), considerando la colaboración entre las empresas como fundamental.

Ajustar oferta y demanda

Marc Sachon explicó que el origen de la cadena de suministro se remonta a la época en que la empresa de automóviles Ford realizaba todo el proceso de la fabricación de automóviles, desde la elaboración de las piezas hasta su ensamble. Ford se dio cuenta de que el sistema resultaba demasiado caro y que la única solución era externalizar alguno de los procesos. Sin embargo, esto exigía una gran coordinación entre las diferentes empresas, algo muy difícil de lograr.

Generalmente, se produce lo que Forrester y Lee denominaron en los 50 'efecto látigo', por el que la demanda nunca se ajusta a la oferta. Un efecto que se ve amplificado por los incentivos en las ventas, los procesos de la información, los elementos operacionales, los precios y el comportamiento humano.

La única forma de acertar con las previsiones es controlar y gestionar todos los datos que intervienen en la demanda. Sin embargo, incluso con la ayuda de los sistemas de la información resulta muy difícil coordinar oferta y demanda.

De hecho, para Sachon, el principal valor de las herramientas electrónicas es facilitar la toma de decisiones, ya que por sí mismas no aportan ningún beneficio.

Esto se debe a que las empresas se enfrentan a un entorno extremadamente competitivo, en el que el ciclo de vida de los productos se acorta, la oferta se personaliza y masifica, y la producción se externaliza. Como ejemplo de la personalización, Sachon señaló que, en 2001, de los 420.000 coches que Mercedes sirvió a un concesionario, sólo dos eran modelos idénticos. Teniendo en cuenta que el 75% de los componentes de un automóvil dependen de su configuración bajo demanda, es posible hacerse una idea de la dificultad de coordinar oferta y demanda en esta industria.

Por otra parte, la masificación de los productos ha provocado una caída de los márgenes que obtienen las empresas, por lo que se hace imprescindible reducir los costes de gestión, un aspecto al que pueden contribuir las herramientas de aprovisionamiento electrónico. Para ahorrar en los costes generados por las operaciones de compra, Sachon recomienda realizar un análisis del modo en que se gasta el dinero. La mayoría de empresas tiene un gran número de facturas de bajo importe, derivadas de los bienes indirectos o MRO genéricos (mantenimiento, reparación y operaciones) y pocas facturas de grandes cantidades, destinadas a los MRO críticos y, sobre todo, a los suministros críticos. Estas dos últimas partidas suponen un gasto administrativo bajo, puesto que se

trata de transacciones muy sistematizadas gracias a la popularización de los sistemas ERP y EDI. Sin embargo, estos sistemas resultan demasiado complejos para las pequeñas facturas, que generan un alto coste administrativo. Según Sachon, es en estos bienes indirectos de pequeño valor donde el B2B a través de Internet tiene mucho que aportar.