El error de dedicar más recursos a tus mejores clientes

Probablemente dediques tu presupuesto de marketing postal a los mejores clientes y relegues al resto al correo electrónico. Lógico, ¿no? Nada más lejos de la realidad, según una investigación liderada por Albert Valentí.



1 de enero de 2019

Como tantas otras empresas, L'Occitane en Provence trata con especial mimo a sus mejores clientes. En términos de marketing, eso se traducía en que el segmento de más valor acaparaba gran parte del presupuesto de marketing. En concreto, el marketing postal se centraba en ellos, mientras que otros segmentos recibían las promociones, sobre todo a través del correo electrónico.

©IESE Business School

Sin embargo, un estudio liderado por el profesor del IESE Albert Valentí sobre casi 85.000 clientes de esta firma de belleza en seis países permitió comprobar que reasignar el presupuesto para envíos postales y correos electrónicos podía aumentar los ingresos entre un 6% y un 13%. La clave era sobre todo dedicar todo el presupuesto postal a los *prospects*, es decir, las personas que habían demostrado interés por los productos de la marca, pero no habían llegado a comprar.

Y un segundo estudio sobre los clientes estadounidenses de una empresa de ropa también concluyó que era innecesario enviar cartas a los clientes de más valor para optimizar los resultados de la compañía. En este caso lo mejor era centrarse en los clientes inactivos. Aparentemente, la vinculación con la marca de los clientes de más valor hace a este segmento mucho más receptivo a los correos electrónicos que otros grupos de clientes.

En vista de estos resultados, ¿por qué tantas empresas se empeñan en centrar las campañas postales en sus clientes de más valor? El problema, como señala la investigación de Valentí, es que muchas veces sus análisis pasan por alto los efectos cruzados entre canales de comunicación y venta de sus campañas de marketing, así que llegan a conclusiones erróneas. No tienen en cuenta ni la influencia de los envíos postales en las ventas online ni de las campañas digitales en las de las tiendas físicas.

Cuatro claves para L'Occitane

Los autores destacan cuatro conclusiones en el caso concreto de L'Occitane en Provence:

- El efecto en las ventas online y físicas del envío de cartas y correos electrónicos variaba según el valor del cliente y el país.
- Aun así, una constante en todos los países era que el correo postal solo aumentaba las compras en tiendas físicas de los *prospects.*
- Redistribuir el presupuesto de marketing entre los diferentes segmentos de clientes generó una mejora sustancial en los ingresos.
- El modelo elaborado por los autores de la investigación mejoraba la precisión de las previsiones de venta por canales y países respecto a los referentes previos.

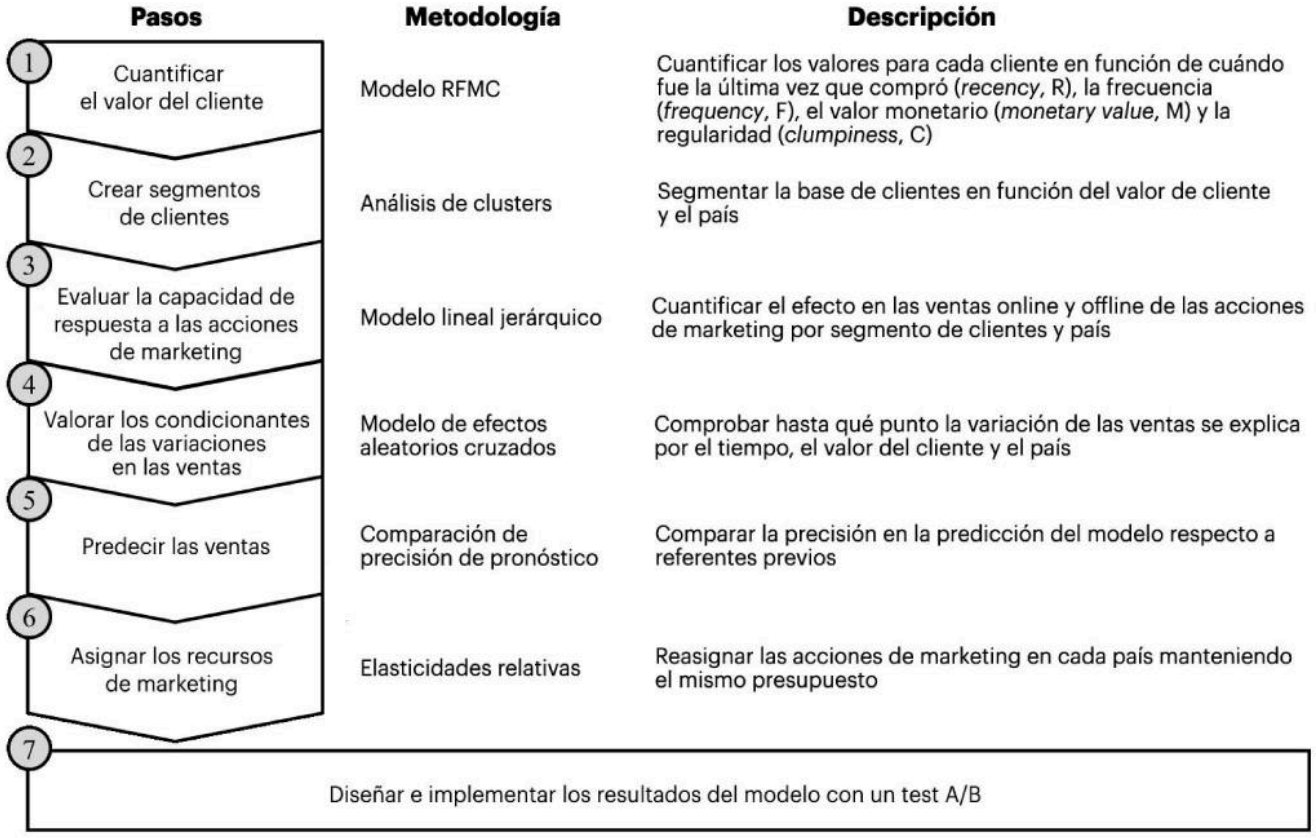
Además de desterrar la idea de que los clientes de más valor son los mejores destinatarios de las campañas postales, el análisis de los responsables de la investigación también sugiere que, como los países de implantación reciente suelen tener una mayor proporción de *prospects* y compradores de bajo valor, valdría la pena asignar la mayor parte de los recursos de marketing postal a esos mercados.

©IESE Business School

Por otra parte, el hecho de que solo los clientes con una relación previa con la compañía fueran receptivos a los correos electrónicos lleva a pensar que las limitaciones impuestas por el Reglamento General de Protección de Datos no tendrán un impacto relevante en cuanto a pérdida de oportunidades para las empresas.

Un modelo de referencia

En cualquier caso, lo fundamental para optimizar los resultados de las campañas de marketing es analizar la respuesta de los diferentes segmentos de clientes a los envíos postales y los correos electrónicos, ya que varía en cada caso. Y todo el proceso se puede descomponer en siete pasos:



Sobre la investigación

El primer análisis se realizó a partir de las transacciones y comunicaciones individuales de marketing de L'Occitane con 84.110 clientes potenciales y adquiridos en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia a lo largo de cuatro años, obtenidos a través

©IESE Business School

de Wharton Customer Analytics Initiative. Y, para validar la reasignación del presupuesto entre los diferentes segmentos de clientes que generaba su modelo, los autores del estudio diseñaron e implementaron un test A/B en Italia durante cuatro meses con la misma compañía.

Además, para evaluar hasta qué punto eran extrapolables los resultados a otros contextos, se analizó el caso en Estados Unidos de un minorista de ropa con datos, canales y acciones de marketing similares.

Esta investigación ha sido galardonada como mejor implementación de marketing analítico en una empresa con el prestigioso Gary L. Lilien ISMS-MSI Practice Prize, que concede el Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

FUENTE: "Direct mail to prospects and email to current customers? Modeling and field-testing multichannel marketing", de Albert Valentí, Shuba Srinivasan, Gokhan Yildirim y Koen Pauwels, publicado en the *Journal of the Academy of Marketing Science.*

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School