



Las estrategias bastardas (I)

2010-02-08



Los últimos sucesos en los mercados financieros mundiales han puesto de manifiesto la necesidad de una mayor regulación pero también de un mayor compromiso con la llamada responsabilidad social corporativa o RSC.

Se invoca no solo la necesidad de un comportamiento honesto por una razón de integridad personal sino también por los beneficios que tal comportamiento produce para la empresa.

A partir de conceptos como la gestión de la relación con clientes, el marketing relacional, la social media, etc., se han ido desarrollando teorías sobre como ejercer un liderazgo no solo económico sino social en las organizaciones, algunas con importantes presupuestos dedicados a acción social o ligadas a fundaciones.

La aplicación de las estrategias y herramientas antes mencionadas, tienen como denominador común la búsqueda de la satisfacción del cliente y la creación de una imagen de empresa autentica, solidaria y comprometida con la sociedad y específicamente con sus stakeholders.

Las estrategias se elaboran o emergen – como decía Mintzberg – pero generalmente se desarrollan en el mundo académico, en condiciones de ausencia de contaminación en la construcción conceptual.

Cuando Galileo descubrió que dos cuerpos de pesos diferentes, caen a la misma velocidad, no tuvo en cuenta el aire – para llegar al principio básico, no porque lo pasara por alto – y eso es lo que en muchas ocasiones le falta a las estrategias, el aire.

El medio en el que la actividad económica se mueve, no es otro que las personas, que emprenden, trabajan, compran, venden, regulan, juzgan, etc. El aire en economía es la amalgama de las diferentes personalidades de los actores que en ella intervienen.

Estas personas se mueven bajo la influencia de un gran número de factores. Pero hay uno que se encuentra presente en la mayoría de las ocasiones, el beneficio económico. Y la capacidad de obtener beneficio económico en un determinado sector reside en las imperfecciones del mercado (Juan Carlos Jarillo, 1992).

Y por supuesto a la empresa, en su relación con los clientes y resto de estamentos, le guía la consecución de un beneficio económico – la obtención del lucro privado (Fernández Pirla, 1981) característico de la economía de mercado presente en la mayoría de los países del mundo. Y así debe ser. Una empresa que sitúe por delante del beneficio económico, el prestigio, ayudar a los pobres, el cambio climático, etc., tiene sus días contados.

La búsqueda de la satisfacción del cliente es una de las estrategias más en boga y sobre la que han aparecido un buen número de hijos de padre desconocido – dicho esto sin el menor atisbo de ser peyorativo – pero del máximo interés.

Los CRM de muchas empresas no están orientados a la mejora de la satisfacción de sus clientes sino a la clasificación y ordenación táctica de los mismos en función del conocimiento obtenido – con herramientas como el Data Mining – y donde, algunos deberán recibir la máxima atención, con la mayoría se buscara la optimización del beneficio y al resto se le acompañara a la puerta.





En lugar de utilizar el CRM para individualizar los servicios, se segmenta a la clientela en base a parámetros que la empresa ha identificado como filtros para maximizar la rentabilidad, no la satisfacción. De hecho, es habitual que la empresa tienda a eliminar aquellos clientes que no le proporcionen una rentabilidad adecuada.

En sectores de alto competencia, como la telefonía celular o la banca, el cliente recibe importantes ventajas cuando suscribe un contrato pero se compromete a mantenerse como cliente durante un determinado tiempo. A este compromiso se le denomina en algunas empresas “pacto de fidelidad” – aunque se parezca a una tienda con puerta automática de entrada y cancela en la de salida.

Estas compañías no interactúan con sus clientes. Se plantean soluciones con un alto grado de innovación pero no se monitoriza el nivel de satisfacción del cliente. La alarma se dispara cuando un cliente ya ha decidido cambiar de operador y es entonces cuando la empresa reacciona en función del valor del cliente que se fuga – el ecléctico y generalmente difuso CLV, *Customer Lifetime Value* sobre el que se están realizando interesantes aportaciones que esperamos describir en algún otro artículo.

Mientras tanto, los clientes corrientes ven como pagan más por los servicios u obtienen menores ventajas que los nuevos clientes.

La famosa premisa de que es más importante mantener a los clientes que captar nuevos – sobre todo en tiempos de crisis – es puesta en entredicho continuamente por organizaciones con formidables y altamente sofisticados equipos de marketing.

La clave es la cuota de mercado. Hay que captar más clientes de los que se pierden porque el tamaño es lo importante. Se actúa a corto para propiciar el posicionamiento a largo.

Continuara...