

HBRAL.COM.MX

Harvard Business Review

impactMEDIA



OCTUBRE 2011

28 IDEA EN GRANDE

La economía sustentable
Yvon Chouinard, Jib Ellison y
Rick Ridgeway

46 FOCO

El arte de planificar la
sucesión del CEO
A.G. Lafley

84 INNOVACIÓN

El diseño de productos
revolucionarios
Roberto Verganti

EL DESAFÍO DEL TALENTO

Construya una reserva de ejecutivos estelares
¿Cuánto talento disponible hay en América Latina?

ISSN 0717-9952



\$170

PRODUCTIVIDAD 14
El *multitasking* puede elevar el desempeño de su empresa

DEFIENDA SU INVESTIGACIÓN 18
Por qué es mejor que los equipos estén perdiendo por poco

CAMPO DE VISIÓN 20
¿Cómo sería una casa de US\$ 300?

COLUMNA 24
La buena gestión puede ayudar a reparar lo que no funciona en la atención de salud

Rad ar

Pensamiento nuevo. Investigación en progreso hbrl.com.mx

PARA EMPEZAR

La lealtad del cliente no es suficiente. Haga crecer su participación en el gasto del cliente



Una nueva herramienta —la regla de distribución del gasto del cliente— muestra la mejor forma de aventajar a los competidores.

por Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye y Bruce Cooil

Las empresas suelen gastar mucho tiempo y dinero en su intento de aumentar la lealtad del cliente, al medir y gestionar indicadores como la satisfacción y el valor del promotor neto. Pero las evaluaciones tradicionales de la lealtad se correlacionan poco con lo que realmente importa: la participación en el gasto del cliente (Share of Wallet). Es decir, el porcentaje de lo que gasta un cliente en una marca, tienda o firma dentro de una categoría dada. Los clientes pueden estar muy satisfechos con su marca y recomendarla con gusto a otros, pero si los productos y servicios de sus competidores les gustan tanto o más que los suyos, enton-

ces usted está perdiendo ventas. Los cambios para aumentar la satisfacción pueden no servir. Esto no significa que los indicadores tradicionales no sean valiosos; pueden ser muy útiles para saber si sus clientes están satisfechos y si recomendarían su marca a amigos y colegas. Pero estos indicadores en sí mismos no le pueden decir cómo sus clientes dividirán su gasto entre usted y sus competidores.

Walmart se llevó una desagradable sorpresa a este respecto. En 2008, orientada por mucho feedback de los clientes, lanzó Project Impact, una iniciativa de remodelación diseñada para mejorar las experiencias

ILUSTRACIÓN: GARY NEILL

de los clientes. Removió pilas antiestéticas de pallets desde los pasillos, sacó las puntas de góndola que causaban distracción y disminuyó la cantidad excesiva de productos almacenados en los estantes. Como era de esperarse, los puntajes de satisfacción aumentaron. Pero las ventas de tiendas comparables en Walmart (abiertas al menos por un año) experimentaron la baja más marcada en la historia de la empresa. “Los clientes, por lo general, todavía están comprando en las tiendas”, observó recientemente Charles Holley, director de finanzas de Walmart, “pero también han empezado a ir de compras a otras partes”. Aun cuando aumentó la satisfacción, la participación en el gasto del cliente disminuyó.

Si los indicadores de lealtad tradicionales no están correlacionados con la participación en el gasto del cliente, ¿hay algo que lo esté? Para averiguarlo, realizamos un estudio longitudinal de dos años con más de 17.000 clientes, observando sus compras en más de una decena de sectores y en nueve países. Hicimos diversas preguntas y recopilamos historias de compras cuando éstas se realizaban y puntajes de satisfacción y de lealtad. Nuestro análisis –hasta donde sabemos, el más grande y riguroso en su clase– reveló una bella correlación: la posición que los consumidores le otorgan a una marca en relación a las otras marcas que usan predice la participación en el gasto del cliente de acuerdo con una fórmula simple y antes desconocida que hemos denominado la “Regla de Distribución del Gasto del cliente” (Wallet Allocation Rule). De empresa a empresa y de sector a sector, la correlación entre el puntaje dado por la Regla de Distribución del Gasto del cliente y su participación en el gasto por parte de éste en relación con una marca, fue notoriamente consistente: el promedio fue superior a 0,9 (una correlación perfecta es 1,0). Aun más importante, la correlación entre los cambios en el puntaje dado por la Regla de Distribución del Gasto y en la participación en el gasto del cliente fue sólida, llegando a 0,8. La correlación entre los cambios en la satisfacción o intención de recomendar y la participación real en el gasto del cliente fue muy débil, apenas 0,1.

La característica principal de la Regla de Distribución del Gasto del cliente es que considera tanto la posición –¿es su marca la primera opción para el cliente? ¿O la segunda?– como el número de marcas en el conjunto que usa el consumidor. Conocer estos dos valores le permite predecir con confianza la participación en el gasto del cliente (para una demostración del cálculo, vea el recuadro “Cómo usar la Regla de Distribución del Gasto del cliente”). Por ejemplo, si su marca es una de sólo dos que el cliente usa para un propósito dado, la regla muestra que la diferencia entre ser su primera opción y la segunda puede tener un gran impacto financiero. En esta situación, incluso el empate tiene consecuencias serias: la mitad de cada dólar que usted podría estar obteniendo de un cliente se está yendo donde su rival. La otra cara de la moneda es que el impacto negativo de ser el segundo disminuye a medida que aumenta el conjunto de opciones del consumidor.

La regla en la práctica

La nueva regla tiene importantes implicancias para la estrategia. Para entender qué impulsa los cambios de la participación en el gasto del cliente, los ejecutivos deben cambiar su foco desde los impulsores de la satisfacción hacia los impulsores de la posición.

Primero, usted no puede evaluar el desempeño de la marca en forma aislada. Eso suena obvio, pero en realidad es exactamente lo que hace la mayoría de los ejecutivos: mide la satisfacción del cliente o usa otros indicadores basados en las percepciones de los clientes de su marca en forma aislada. Como resultado, los objetivos de lealtad usados para evaluar y compensar a los ejecutivos suelen tener relación con lograr una cierta tasa de satisfacción (que muy pocas veces aumenta la participación en el gasto del cliente) y no con mejorar la posición de la marca (que sí lo hace).

Segundo, la regla hace posible idear estrategias que afecten directamente el desempeño de la marca, para así medir el impacto sobre la participación en el gasto del cliente. Piense en la forma en que se suele tratar de mejorar la participación en

CÓMO USAR LA REGLA DE DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DEL CLIENTE

No se deje intimidar por las matemáticas. Calcular la participación en el gasto del cliente que tiene una empresa requiere sólo tres pasos y la aplicación de una fórmula sencilla.

1 Determine el número de marcas (o tiendas o firmas) que los clientes usan en la categoría de producto que usted quiere analizar. Supongamos que Stuart, Mary y Joe compran detergentes Acme, Mega y Marca X.

2 Realice una encuesta a los clientes y obtenga puntajes de satisfacción o de otros indicadores de lealtad; transforme los puntajes en posiciones. En el caso de un empate, tome el promedio; por ejemplo, si dos equipos empatan el primer lugar, asígnele a cada uno una posición de 1,5.

El siguiente gráfico muestra las posiciones de los tres detergentes de acuerdo con los puntajes de satisfacción brindados por Stuart, Mary y Joe.

| | ACME | MEGA | MARCA X |
|--------|------|------|---------|
| STUART | 3 | 1 | 2 |
| MARY | 3 | 2 | 1 |
| JOE | 3 | 1 | 2 |

3 Para llegar a la participación en el gasto de una marca para un cliente dado, introduzca la posición de la marca y el número de marcas a la fórmula de la Regla de Distribución del Gasto del cliente:

$$\text{PARTICIPACIÓN EN EL GASTO DEL CLIENTE} = \left(1 - \frac{\text{POSICIÓN}}{\text{NÚMERO DE MARCAS} + 1}\right) \times \left(\frac{2}{\text{NÚMERO DE MARCAS}}\right)$$

Participación en el gasto del cliente Stuart para el detergente Acme:

$$\begin{aligned} & \left(1 - \frac{3}{3+1}\right) \times \frac{2}{3} \\ &= (1 - 0,75) \times 0,67 \\ &= 0,25 \times 0,67 \\ &= 0,1675, \text{ REDONDEADO EN 17\%} \end{aligned}$$

Repita el cálculo para cada cliente y marca. Para obtener la participación en el gasto total de los clientes de una marca, saque el promedio de los puntajes de participación en el gasto de todos los clientes.

| | ACME | MEGA | MARCA X |
|---|------|------|---------|
| STUART | 17% | 50% | 33% |
| MARY | 17% | 33% | 50% |
| JOE | 17% | 50% | 33% |
| PARTICIPACIÓN EN EL GASTO DEL CLIENTE DE LA MARCA | 17% | 44% | 39% |

el gasto del cliente. El esfuerzo suele reducirse a lanzar iniciativas que buscan que los clientes estén más contentos y luego medir la satisfacción. Como descubrió Walmart, incluso las iniciativas que sí logran clientes más contentos pueden tener poco o ningún impacto positivo en las ventas. A las empresas más les valdría entender exactamente por qué sus clientes usan las marcas que eligen. Si usted no es el número uno, debería preguntar a sus clientes por qué prefieren a su competidor y usar esa información para subir en la escala de posiciones. La Regla de Distribución del Gasto del cliente es clara en este punto: si usted no puede mejorar su posición, no puede mejorar su participación en el gasto del cliente (vea el recuadro “Cómo mejorar su posición”).

Veamos un ejemplo ficticio que combina varios casos de nuestra investigación y que ilustra cómo un minorista de abarrotes con una gran variedad de productos puede usar esta regla. La tienda de abarrotes hace una encuesta a sus clientes y descubre que, en general, están muy contentos con su experiencia de compra; 53% le otorga a la tienda un nueve o 10 dentro de una escala de 0 a 10 de “sí recomendaría”. Sin embargo, a pesar de estos buenos puntajes, sólo 43% de los clientes posiciona a la tienda como su primera opción. La desagradable consecuencia es que 57% prefiere a uno o más de sus competidores o bien la considera al mismo nivel que alguno de ellos. Al usar la Regla de Distribución del Gasto del cliente, la tienda de abarrotes calcula su participación en el gasto del cliente promedio y la de sus tres principales competidores. Al multiplicar estos cálculos por el promedio mensual del gasto en abarrotes de sus clientes y el número de sus clientes que también frecuentan las tiendas rivales, la tienda de abarrotes determina que sus tres principales competidores están extrayendo un total de US\$ 425 millones desde los bolsillos de sus clientes, parte de lo cual podría capturar si mejora su posición.

Al analizar nuevamente las encuestas de los clientes de la tienda, los ejecutivos se dan cuenta de que las dos principales razones por las cuales sus clientes satisfechos recomiendan la tienda de abarrotes son la cali-

dad superior de sus productos y el ambiente acogedor. Esto no es sorpresa; la dirección ha trabajado duro para diferenciar su tienda a partir de estos parámetros. ¿Qué es lo que tiene la competencia que le resulta atractivo a los clientes de la tienda? La encuesta indica que para el Competidor Uno, la principal atracción son los precios bajos todos los días. El Competidor Dos también compite en precio, pero en gran medida a través de una rotación de sustanciales descuentos. La principal atracción del Competidor Tres es la excelente ubicación de sus tiendas.

Los ejecutivos se dan cuenta de inmediato de que si la tienda de abarrotes quiere mejorar su posición hasta llegar a ocupar el primer lugar en la mente de un mayor número de clientes, no puede simplemente mejorar lo que ya hace bien; vender productos aun mejores o mejorar la estética puede encantar más a los clientes que ya la posicionaron como número uno, pero es improbable que cambie las opiniones del resto, quienes están interesados básicamente en los precios bajos y la ubicación.

La tienda de abarrotes no puede competir en precios en cada categoría, de modo que sus ejecutivos deciden bajar los precios de los productos de primera necesidad más vendidos, pensando que los clientes que ya se sienten atraídos a la tienda por sus productos y ambiente tendrán menos razones para comprar donde su competidor más fuerte, la tienda de los precios bajos todos

los días. Las encuestas después del cambio de precios revelan que 49% de los clientes ahora posiciona la tienda de abarrotes como su primera opción (una ganancia de 6%) y que el número de tiendas donde los clientes compran regularmente ha caído, en promedio, de 2,5 a 2. Estos cambios, al introducirlos a la fórmula de distribución del gasto del cliente, dan como resultado un aumento de siete puntos en la participación en el gasto del cliente. Eso equivale a trasladar US\$ 62 millones desde las cajas registradoras de los competidores hasta las de nuestra tienda.

Muchas empresas podrían ver esta clase de salto en los ingresos si se decidieran a no perseguir la satisfacción del cliente per se y, en su lugar, enfocarse en cómo la satisfacción y otros impulsores de lealtad podrían ayudarles a aventajar a la competencia. Si está buscando crecimiento, deje de fijarse en sus puntajes y empiece a prestarle atención a su posición. El camino para ganar siempre ha sido el mismo. Lo importante no es sólo cuántos puntos obtiene, sino tener más puntos que sus competidores. ♥

Reimpresión F1110A-E



Timothy L. Keiningham es director de estrategia global y vicepresidente ejecutivo de Ipsos Loyalty. **Lerzan Aksoy** es profesora asociada de marketing en Fordham University. **Alexander Buoye** es vicepresidente de análisis de datos en Ipsos Loyalty. **Bruce Coolil** es Dean Samuel B. and Evelyn R. Richmond Professor of gestión en Owen Graduate School of Management en Vanderbilt University.

CÓMO MEJORAR SU POSICIÓN

Mejorar la posición de su marca significa minimizar las razones por las cuales sus clientes optan por sus competidores.

A continuación se muestra un proceso simple que usted puede implementar de inmediato.

SIGA la Regla de Distribución del Gasto del cliente para determinar la participación en el gasto del cliente de cada competidor que usan sus clientes.

DETERMINE cuántos de sus clientes usan a cada competidor.

CALCULE el ingreso que se va desde sus clientes hacia cada competidor.

IDENTIFIQUE las principales razones por las cuales sus clientes optan por sus competidores.

PRIORICE sus oportunidades para mejorar su participación en el gasto del cliente: calcule los costos de abordar cada razón por la cual sus clientes eligen a un competidor y compare esos costos en relación con su retorno financiero potencial en cada caso. Recuerde tomar en cuenta el impacto acumulativo de abordar aspectos que son aplicables a múltiples competidores.