



## ESTRATEGIAS GLOBALES DE GESTIÓN DE MERCADOS

Una vez identificado un mercado como objetivo, por su crecimiento, su tamaño y diversidad, su rentabilidad y su riesgo, se deben planear las estrategias globales de gestión de mercados a seguir, en forma secuencial, las cuales son:

- Penetración
- Profundización
- Fidelización
- Rentabilización
- Abandono

Veamos ahora el contenido y alcance de cada una de ellas.

### 1. Penetración

Son las campañas y las acciones tendientes a vincular clientes del respectivo mercado objetivo identificado. Mientras más clientes tengamos, más hemos penetrado el mercado. El indicador de efectividad de las campañas de penetración es:

$$\text{PENETRACIÓN} = \text{N}^\circ \text{ de clientes vinculados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes potenciales del mercado objetivo}$$

### 2. Profundización

Cuando un cliente ha sido vinculado, las acciones siguientes se refieren a la profundización para lograr, paulatinamente, que el cliente tome más productos del portafolio disponible de productos y servicios diseñado para el respectivo mercado objetivo, o, alternativamente, más negocios en cada producto. En la práctica el portafolio de productos y servicios incluye los de mayor beneficio para cliente y la institución. El indicador de efectividad de las campañas de profundización es:

$$\text{PROFUNDIZACIÓN} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de productos y servicios tomados del portafolio diseñado para el mercado objetivo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes vinculados del respectivo mercado}}$$

Esta razón se suele conocer como **el promedio de productos y servicios por cliente** y, evidentemente, mientras más alto, mejor. En algunas instituciones se emplea como estrategia la venta de paquetes de productos y servicios, con beneficios frente a la adquisición individual de los mismos, para realizar directamente con la penetración también la profundización. Alternativamente, otras instituciones buscan vincular los clientes con al menos un producto o servicio y paulatinamente profundizarlos.

### 3. Fidelización

Una vez profundizado el cliente, técnicamente hemos creado un **"costo de cambio"**, lo cual implica que se hace más difícil para él pensar en otras opciones de productos y servicios ofrecidas por competidores, obviamente, si se logra tener un nivel de satisfacción significativo. Sin embargo, el ofrecimiento de nuevas facilidades, complementos y valores agregados es un elemento que favorece la fidelización (lealtad y permanencia) de un cliente.

Existe una amplia variedad de prácticas de fidelización, siendo los ejemplos más conocidos el de los puntos acumulados y el tratamiento como cliente especial para algunos beneficios, también son frecuentes los modelos de

atención diferenciales y los servicios adicionales a los productos y servicios básicos. El indicador de efectividad de las labores de fidelización es:

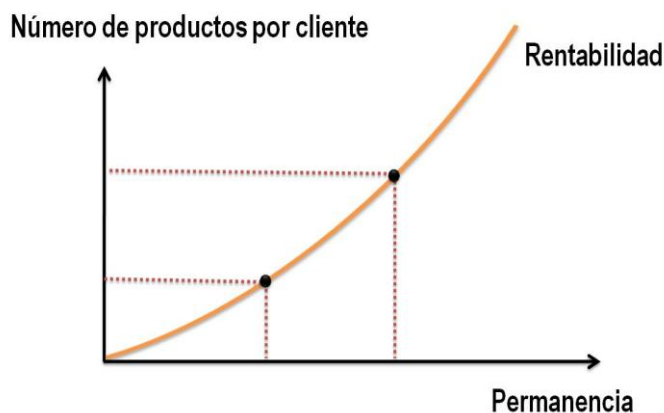
**FIDELIZACIÓN = crecimiento en el número de clientes por rango de antigüedad**

Ejemplo

ANTIGÜEDAD	Número de clientes		Crecimiento		Cumplimiento real/ meta
	Periodo anterior	Periodo actual	Meta	Real	
Menores de 1 año					
Más de 1 y hasta 3 años					
Más de 3 y hasta 5 años					
Más 5 y hasta 10 años					
Más de 10 años					

#### 4. Rentabilización

Las mediciones de rentabilidad de clientes son específicas por compañía, pero en general puede afirmarse que se maximiza la rentabilidad en la medida en que se avanza en la profundización y en la fidelización de los clientes, es decir, cuando tienen más productos y servicios y más permanencia con la institución.



Muchos costos iniciales, de mercadeo y de ventas o costos de operación y tecnología, se diluyen a través del tiempo de permanencia y del número de productos que el cliente maneje: **es el mismo cliente que genera diversas fuentes de ingresos.**

La evidencia, en general, demuestra niveles de rentabilidad incrementales en forma pronunciada para productos promedio más altos y antigüedad por cliente más prolongada (ver gráfico arriba).

Por supuesto, hay acciones directas de rentabilización de los clientes mediante tarifas mayores, plazos menores o condiciones de negociación más favorables a la empresa. El

indicador de efectividad de las campañas de rentabilización es:

**RENTABILIZACIÓN = Rentabilidad del cliente >= mínimo esperado**

#### 5. Abandono

Sin embargo, existen casos de clientes resistentes a la profundización, con lo cual su rentabilidad no se logra a través del tiempo. Si este es el caso, el cliente no se debe “echar” porque esto terminaría lesionado la imagen de la propia empresa, lo recomendable es establecer condiciones más exigentes y de menor relación para que él mismo decida “irse”. El indicador de efectividad de las campañas de abandono es:



### ABANDONO = Disminución en el número de clientes en estado de abandono

#### Conclusión

Para terminar, suele afirmarse que el camino del éxito con los clientes pasa por: “primero penetrarlos, segundo profundizarlos, tercero fidelizarlos y cuatro rentabilizarlos, y, si no es posible, abandonarlos”.

Julio de 2010

Síguenos en [Facebook](#) y en [Twitter](#)

#### Acerca de Planning

[Planning](#) es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



**Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



**Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.