

Marketing estratégico: (5) Selección de las tácticas

04: Retener, tácticas

Una táctica de **Retener** se centra en tres grandes objetivos:

Objetivo 1	Incrementar los niveles de lealtad de los consumidores actuales
Objetivo 2	Neutralizar los intentos de otras empresas para convertir los consumidores de los productos de la empresa en compradores de sus ofertas.
Objetivo 3	Aumentar el uso o consumo de los productos de la empresa entre los consumidores actuales.

En consecuencia, en una táctica de retención todos los esfuerzos deben centrarse en:

1	Evitar en lo posible que los actuales consumidores de los productos de la empresa cambien hacia otras categorías de productos o hacia otras marcas de la misma categoría.
2	Oponerse a los intentos que continuamente hacen los competidores para atraer a "nuestros" consumidores hacia sus productos o servicios.
3	Incrementar las ventas de la empresa actuando en los mismos segmentos o mercados que ya se tienen.

Ahora bien, a la primera pregunta que debemos contestar es a la siguiente:

¿POR QUÉ ADOPTAR UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN?

Existen varias razones que podrían inducir a considerar la táctica de **Retener** como "la mejor opción posible" de todas. En el siguiente cuadro mostramos las más usuales.

1	La empresa, después de agotar todas las estrategias de crecimiento, no descubre nuevas vías para incrementar la venta de sus productos o servicios.
2	La empresa se encuentra satisfecha con los niveles de venta alcanzados y no desea "complicarse la vida" realizando esfuerzos importantes para crecer.

3	La empresa ha saturado su capacidad de producción (el aumento de la misma implicaría inversiones de capital que no se justificarían con los aumentos previstos en los ingresos).
4	La empresa considera que los costes de marketing que llevaría consigo un aumento de la participación (publicidad, promoción, ventas, etcétera) serían mayores que los beneficios que se lograrían con el aumento de ventas previsto.
5	La empresa es consciente de sus debilidades y su incapacidad para oponerse con éxito a competidores más fuertes.
6	La empresa necesita reforzar su capital circulante (flujo de efectivo) y decide, aunque sea temporalmente, "ordeñar" sus productos.
7	La empresa ha decidido participar en nuevas áreas (por ejemplo, exportación, nuevos productos, etcétera) y decide concentrar sus recursos en esas nuevas actividades, mientras se limita a "mantener" sus actuales posiciones.
8	La empresa no posee suficientes recursos (personal, financieros, operativos) para iniciar un ataque frontal contra sus principales competidores.
9	Una combinación de dos o más de las anteriores.

Si se analizan con detenimiento estas causas, se podrá ver que en muchas ocasiones una estrategia de retención constituye, en la relación costes-resultados, **la opción estratégica más rentable para la empresa**, aunque, como señala SMALLCO en uno de sus textos, "no sea la que más satisfaga el ego y el orgullo de los directivos del área de marketing".

Usualmente, las tácticas de retención se adoptan en mercados muy maduros, de bajo crecimiento y en los que las distintas marcas que lo integran detentan posiciones muy fuertes y bien consolidadas (usualmente, con dos o tres líderes muy sólidamente posicionados). Estas condiciones implican que cada punto de avance en la participación de mercado tiene un coste, en términos de esfuerzos, dinero, tiempo y recursos, relativamente alto.

Factores clave para el éxito

Ahora bien, el hecho de que la empresa llegue a la conclusión de que una táctica de retener es "la mejor posible", no quiere decir que deba ser implantada sin antes cumplir con determinados requisitos que son los que se denominan **factores clave para el éxito** de la táctica. Estos son, fundamentalmente, cuatro:

1	Potencial de los mercados actuales	Una táctica de retener se centra en la explotación de los mercados actuales; si estos no son capaces de responder a las expectativas de "sostenimiento" de la empresa, será inútil toda acción dirigida a retener a los consumidores actuales. Por ejemplo, si el mercado está en la fase de declive y la empresa se limita a tratar de retener a los pocos compradores que van quedando en él, es casi seguro que las ventas de la empresa disminuirán progresivamente con la contracción del mercado.
---	---	---

2	Conocer los mercados actuales con la mayor precisión y detalle posible	Esto significa, entre muchas otras cosas, conocer las características de los segmentos, de los productos ofrecidos por la competencia, a las empresas competidoras, la posición que ocupan en el mercado, los productos de la empresa y de la competencia, etcétera. Como vimos, el primer objetivo de una estrategia de retención es el incrementar los niveles de lealtad. Para ello, debe potenciar la capacidad de sus productos para satisfacer a los integrantes del mercado; y la única forma de lograr altos niveles de satisfacción es conociendo a fondo y con todo detalle las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.
3	Evaluar las opciones de crecimiento	En principio, una táctica de retener debe adoptarse después que la empresa ha analizado, evaluado y descartado, con anterioridad, todas las alternativas de crecimiento. En términos generales (y reconociendo que existen las lógicas excepciones) la recomendación básica es que no se opte por una táctica de retener como primera opción, si no que a la misma debe llegarse "por eliminación" de las demás.
4	Adecuación de los productos a los mercados actuales	Es necesario que la empresa esté segura de que sus productos satisfacen plenamente los deseos, necesidades y expectativas de sus mercados o segmentos actuales. Nótese que una táctica de retener procura explotar, de forma más eficaz y eficiente, los productos actuales en los mercados o segmentos actuales. Si estos últimos no están completamente satisfechos con las ofertas de la empresa, por más actividades de marketing que ésta realice, muy difícilmente logrará impedir que se "pasen" a competidores que les satisfacen más y será prácticamente imposible que consuman o usen mayores cantidades de productos con los que no están satisfechos.

Los costes de cambio

Podemos ver que, en el fondo, las tácticas de retener procuran crear barreras, reales o psicológicas, que hagan desistir a los consumidores actuales de cambiar de proveedor, de marca o de categoría de producto. Es decir, **elevar los costes de cambio** percibidos por los integrantes del mercado.

Cuando un consumidor evalúa la posibilidad de cambiar de proveedor, hace un análisis tanto de los costes reales de cambio como de los costes psicológicos de cambio.

Costes reales	Se refieren a diferencias tangibles en aspectos como funcionalidad del producto, niveles de precios entre un proveedor y otro, mejores condiciones de venta, facilidad de acceso, más bajos costes de transporte, etcétera.
Costes psicológicos	Se refieren a aspectos intangibles de la relación que se establece entre la empresa y el mercado, como son, por ejemplo, confianza en el proveedor habitual, historial de cumplimientos, capacidad para solucionar problemas imprevistos, seriedad en el cumplimiento de las promesas, etcétera.

La situación ideal es que, como parte de la estrategia de retención, se logren **crear costes de cambio tan altos** que hagan desistir a los consumidores actuales de toda posibilidad de cambiar de proveedor. Se trata, en otras palabras, de potenciar la sensación de riesgo de los consumidores ante un eventual cambio de proveedor.

En otros instrumentos de este sitio web veremos la forma como se gestionan los diferentes elementos del marketing mix en una táctica de **Retener**.