

THE SEMINARIUM LETTER

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE • WWW.SEMINARIUM.COM



CLIENTES QUE HAY QUE EVITAR

Por Jessica Love

Si a los “heraldos del fracaso” les gusta mucho su producto, usted está en problemas

(Basado en la investigación de Eric T. Anderson, Song Lin, Duncan I. Simester y Catherine E Tucker)



Traer un nuevo producto al mercado es una iniciativa costosa: entraña gastos de investigación y producción, así como costos de oportunidad importantes si el producto resulta ser un fracaso. Huelga decir que a las empresas les gusta recabar toda la información posible de sus clientes en potencia mucho antes de que el producto llegue a los anaqueles de la tienda.

La mayoría de los esfuerzos de investigación de mercado, afirma Eric Anderson, profesor de *marketing* de la Kellogg School of Management, se centran en la interrelación de los clientes con el producto: ¿disfrutan de él?, ¿cuáles son las características que les gustan y cuáles no? La opinión de los usuarios avanzados —que a menudo son profesionales o grandes aficionados con necesidades extremas y perspectivas fuera de



lo común— ha demostrado ser útil para crear productos que aumentan la satisfacción de otros clientes y generan más ingresos.

Y un nuevo estudio hace pensar que la opinión de otro subconjunto muy distinto (e insospechado) de clientes podría ser extraordinariamente útil. ¿De quién? Anderson, que colaboró con sus colegas Song Lin, Duncan Simester y Catherine Tucker en el estudio, los

llama los “heraldos del fracaso”. Lo mismo que la opinión favorable de los usuarios avanzados indica que un nuevo producto promete ser un éxito, la opinión favorable de aquellos a los que Eric Anderson llama “heraldos” augura la posibilidad de que esté destinado al fracaso. “Sabemos que cuando les gusta sobremanera un producto, ello demuestra que ese producto en realidad solo atrae a un reducido número de clientes”.

Aves de mal agüero

En el estudio, Anderson y sus colaboradores utilizaron datos del programa de tarjetas de lealtad de un importante minorista para examinar los hábitos adquisitivos de casi medio millón de clientes durante un período de dos años. Los investigadores estudiaron concretamente la compra de nuevos productos: ¿cuáles seguirían en los anaqueles al cabo de tres años, cuáles no, y quién compraba los productos que fracasaron?

“Es importante recordar que los productos que estábamos estudiando eran los que llegaron bien lejos en el proceso de lanzamiento”, dice Anderson. “Los fabricantes fueron y los sometieron a pruebas de concepto, hablaron con los clientes, los trajeron a los minoristas, los minoristas los pusieron en venta experimental en sus tiendas. Los minoristas dijeron que sí, que deseaban venderlos por toda la cadena... y luego resultó que no duraron mucho tiempo”.

Los investigadores hallaron que, a pesar de este largo proceso, solo el 40 por ciento de los productos nuevos siguen estando en las tiendas al cabo de tres años, una cifra que concuerda con estadísticas anteriores. Pero lo importante es que las probabilidades de que un producto prospere dependen no solo de qué cantidad se vende, sino también de quién lo compra. El descubrimiento más sorprendente es que, cuando las ventas de un producto aumentan en el segmento de consumidores que los investigadores denominan “heraldos del fracaso”, aumentan las probabilidades de que el producto fracase. Este hallazgo contradice casi todas las mediciones relacionadas con el éxito de los nuevos productos. ¿Cómo se explica que el aumento de las ventas de un producto sea el síntoma de que está a punto de fracasar?

Pero, efectivamente, no cabe duda de que hay una clase de clientes que sienten una extraña atracción por productos que nunca cobrarán popularidad. Los clientes que compran un producto de este tipo también son más propensos a comprar otro producto que terminará fracasando. ¿Los peores heraldos? Los clientes recurrentes, aquellos que tienden a adquirir un producto fallido no solo una vez, sino otra y otra vez más. Esos clientes de verdad, de verdad se vuelven locos por los productos que terminan fracasando. Los heraldos que han comprado un producto fallido cuatro veces o más tienen casi el doble de probabilidades de comprar otro producto destinado al fracaso.

Cientes con gustos muy *sui géneris*

¿Entonces, qué está pasando? ¿Quiénes son estos heraldos que condenan a un producto a una muerte prematura? Estos clientes no parecen ir de compras a horas intempestivas, ni son más propensos a pagar el precio total de los productos, lo que indicaría que son menos avisados o saben menos que otros.

En vez de eso, lo más probable es que los heraldos simplemente tengan gustos muy suyos. “La conclusión puede ser que estos clientes tienen gustos poco convencionales o, como solemos decir, que no son representativos de la población en general”, dice Anderson. De hecho, los investigadores observaron que, incluso cuando se trata de productos que no han fracasado, los heraldos son mucho más propensos a adquirir artículos que poca gente compra. Las empresas que investigan segmentos de clientes con preferencias peculiares continuamente en todas las etapas del proceso de investigación de mercado, dice Anderson, fracasarán continuamente.

La participación de heraldos en los estudios de mercado podría explicar el motivo por el cual tantos productos fallidos llegan hasta las tiendas en primer lugar. “Es algo que pasa una y otra vez cuando los gerentes o los promotores de los productos se convencen de que su producto es genial porque encuentran clientes a los que les gusta mucho”, dice Anderson. Y continúa diciendo: “Los clientes tuvieron la oportunidad de levantar la mano a principios del proceso y decir: esta es una cerveza fantástica o este es un champú fantástico; independientemente del producto, su opinión fue que les gustaba mucho. Y entonces nosotros preguntamos: ¿pero qué clase de clientes dijo que les encantaba el producto?”

Por supuesto que otros clientes pueden estar dispuestos a probar un nuevo producto y, de hecho, las ventas de productos que luego fracasan con frecuencia son bastante fuertes al principio. (Los productos fallidos tienden a “dar peor resultado que los ganadores”, dice a Anderson, “pero tampoco son un desastre”). A la larga, sin embargo, la base de clientes disminuye hasta que solo queda el reducido grupo de clientes con gustos singulares.

Conoce a tus heraldos

Del estudio se desprenden varias soluciones muy sencillas que los investigadores de mercado pueden adoptar para eliminar los productos nicho mucho antes de que lleguen a la tienda. La más obvia es que las empresas deben preguntar a los clientes no solo si comprarían el producto en cuestión, sino qué otros productos compran habitualmente. Un cliente que normalmente compra productos convencionales, probablemente tiene gustos bastante convencionales y merece que se le preste atención.

¿Pero y a los clientes que siguen extrañando esa cerveza de sabor raro que estuvo en las tiendas apenas tres semanas? A esos no cabe duda de que los investigadores de mercado tienen que prestarles atención. “Es más fácil averiguar si un producto va a fracasar que averiguar si un producto va a tener éxito”, dice Anderson. Es difícil obtener pruebas confirmatorias. Pero si el mayor entusiasta del más reciente artilugio que usted está por lanzar es adicto a esa cerveza aromatizada, “tal vez sea mejor no lanzar ese producto, porque probablemente no va a tener el atractivo de masas que sustenta los productos a largo plazo”. ©



Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jessica Love es la editora y escritora de temas científicos de la publicación *Kellogg Insight* de la Kellogg School of Management.



SEMINARIUM®

INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2015




**STRATEGIC HOTEL
MANAGEMENT PROGRAM**
at Cornell University
Ithaca, New York / 27 al 31 de julio, 2015




THE CFO'S EXECUTIVE PROGRAM
at The University of Chicago Booth
School of Business
Chicago, Illinois / 30 de agosto al 4 de septiembre, 2015




MANAGING INNOVATION STRATEGIES
with Cornell University
Miami, Florida / 28 de septiembre al 2 de octubre, 2015




**THE SENIOR HR
EXECUTIVE PROGRAM**
at The University of Michigan Ross School of Business
Ann Arbor, Michigan / 4 al 9 de octubre, 2015




KELLOGG ON MARKETING
at Kellogg School of Management
Evanston, Illinois / 25 al 30 de octubre, 2015




**THE STRATEGIC
NEGOTIATION PROGRAM**
by Yale School of Management
Miami, Florida / 16 al 19 de noviembre, 2015



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:  AntrasRD  AntrasRD  .companyIntras  AntrasRD