



¿SON RENTABLES LOS CLIENTES PEQUEÑOS?

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

En diversos sectores empresariales existen diferentes concepciones acerca de la rentabilidad de los clientes pequeños^[1]. Para algunas instituciones son enormemente rentables y por ello propenden por mantener y acrecentar este tipo de clientes, como es el caso de las empresas de consumo masivo, tales como los servicios de comunicaciones, Internet o similares.

Otras instituciones, por el contrario, encuentran los clientes pequeños extremadamente costosos y causantes de enormes pérdidas para sus estados de resultados, dado el monto de la infraestructura necesaria para mantenerlos y atenderlos, este es el caso de los grandes productores de insumos papeleros, químicos o agrícolas.

A continuación se explorarán estos dos puntos de vista para acercar ambas posiciones a una mayor claridad. Partamos del siguiente supuesto: Si, en una forma muy simple^[2], dividimos el costo total de operación de la empresa por el número de sus clientes y a los clientes pequeños les cargamos este costo unitario, muy probablemente muchos de ellos no serán rentables. Todo depende entonces de la forma cuidadosa de elegir cuáles son los costos relacionados con la administración de los distintos tipos de clientes de una institución y de una mayor comprensión sobre cómo se comportan dichos costos.

En general puede afirmarse para la gran mayoría de empresas que los costos de manufactura y los de ventas se cargan al ingreso por ventas y son absorbidos por este, generando una contribución positiva. Donde suelen estar los problemas es en los costos fijos. La mayoría de los costos de operación de muchas empresas son esencialmente costos fijos, o poco variables en una consideración de tiempo y actividad prudenciales. La razón es que son fundamentalmente costos derivados de su infraestructura o capacidad instalada para la producción, el procesamiento o la prestación de servicios.

^[1] En este documento entenderemos por clientes pequeños aquellos que manejan volúmenes de compras de poca cuantía o generan ingresos a la institución con valor económico poco significativo, independientemente de si se trata de personas naturales o pequeñas compañías. Además, en todos los casos se parte de la suposición de que se trata de "buenos" clientes, es decir con solvencia moral, tradición y reconocimiento en su oficio, y cultura y experiencia de pago.

^[2] Esta es una comparación no muy técnica, pero sí ilustrativa para los fines de la discusión planteada en este documento.

Una vez creada una capacidad instalada suficiente para administrar un número de clientes dentro de un amplio rango de actividad (escala), costará esencialmente lo mismo su operación con un uso extensivo de la escala o con un bajo uso de la misma. Por supuesto, cuando se crea una capacidad instalada de producción o distribución^[3], es preferible tenerla llena de clientes y negocios, que parcialmente llena. **Cada cliente, aún siendo pequeño, contribuirá a absorber una porción de los costos fijos de la operación de la respectiva empresa. Habrá, por supuesto, clientes que por su actividad y por sus características, son definitivamente muy rentables, y no sólo marginalmente rentables, como ocurre con muchos de los clientes pequeños.**

La pregunta en este caso es cómo volver los clientes de pequeños montos más rentables por sí mismos y no como conjunto. La respuesta está, frecuentemente en los canales de distribución y en los sistemas de ventas. No todos los canales de distribución y los sistemas de ventas de productos y servicios son igualmente válidos en términos de los costos, la calidad, la cantidad y la oportunidad de servicio para atender todo tipo de clientes, ni todos los clientes demandan la misma calidad, costo y oportunidad del producto o servicio. En términos militares, usted “no utilizaría un tanque de guerra para dispararle a un pajarito”, si lo hace, por supuesto, su costo será altísimo.

Para todas las empresas es importantísimo saber cuáles de sus clientes son rentables por sí mismos, ya que éstos merecen un tratamiento y acercamiento especial como clientes, con el fin de satisfacer al máximo sus necesidades y optimizar la calidad, permanencia, profundidad y rentabilidad de la relación^[4].

También será necesario saber cuáles clientes no son rentables por sí mismos sino sólo marginalmente rentables, no para prescindir de ellos, sino para canalizar su relación comercial a través de los medios y procedimientos que les sean más compatibles con su condición, garantizando su lealtad y buscando profundizar la relación en el largo plazo.

La idea es que durante su ciclo de vida cada cliente tiene diferentes necesidades, así que hay que procurar sacar más provecho de la relación con los clientes marginales a través del tiempo. La consigna con estos clientes es volverlos buenos clientes en el largo plazo por medio de una relación que tenga en cuenta su ciclo de vida.

Por supuesto, los clientes pequeños no serán su objetivo de mercado, salvo que su estrategia así lo indique, pero si ya los tiene, no los bote, si son “buenos”. Hacer un cliente leal y conocido es algo demasiado costoso como para pensar que haya que prescindir de él porque no absorbe los costos totales de su operación. Si usted prescinde de él, muy posiblemente sus utilidades globales no mejorarán, puesto que ya no tendrá quien le ayude a absorber una mayor cantidad de sus costos fijos originados en su infraestructura de producción, procesamiento o servicio, sus canales de distribución y su fuerza de ventas, salvo que la desmonte.

^[3] Las decisiones sobre crear una nueva sucursal, un canal de distribución adicional y diferente, una infraestructura de procesamiento x , y ó z , o una fuerza de ventas de tal o cual tamaño, se toman con base en consideraciones estratégicas, de mercado, de costos, de inversión y de riesgo de muy diverso contenido, y no se puede afirmar, por tanto, que lo válido para una institución, también lo sea para otra. Esto depende de su estrategia y sus condiciones de mercado y funcionamiento.

^[4] El tema de la rentabilidad de los clientes y sus mediciones de costos no es sencillo y requiere gran cantidad de datos y el uso de modelos adecuados para poderlos determinar con certitud.

Lo mismo puede ocurrir con clientes de gran tamaño, donde el número de actividades con ellos puede ser tan alto que la contribución bruta no absorba los costos totales de la operación. **En los estudios de clientes se demuestra que hay clientes poco rentables tanto en los de tamaño grande como en los pequeños; la rentabilidad de un cliente no necesariamente es una función del tamaño, y la decisión de acceder a un tamaño de cliente determinado es más bien una decisión estratégica.** Miradas en su conjunto, las instituciones que se especializan en clientes de gran tamaño no son más rentables que las que lo hacen en clientela masiva, clientes poco rentables pueden existir en uno u otro tipo de institución.

Distinta es la situación sí, y para seguir con la discusión planteada, una capacidad instalada está situada geográficamente en un mercado no atractivo, de alto riesgo, no compatible con su estrategia o que por sí misma no es rentable porque el sector aporta un bajo número de clientes reales y potenciales. En este caso, la decisión será cerrar o trasladar la capacidad a otras plazas.

Los desarrollos tecnológicos están permitiendo una gama tan amplia de alternativas de servicios y producciones, con costos cada vez más reducidos, que aún los clientes pequeños al ser atendidos con canales y modelos de ventas adecuados, se vuelven muy interesantes.

La consigna es cuidar los clientes. El mayor tesoro que una empresa puede tener son precisamente sus clientes, de esto no nos cabe duda.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana 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 links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

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



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co