

Fidelización de clientes

Alfonso Pinedo González

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc

DERECHOS RESERVADOS 2009, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-202-1

Depósito Legal: C-1000-2009

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Qué son los códigos QR?

Los códigos QR (Quick Response Codes) son códigos de barras en 2 dimensiones. Es necesario un lector especial para leer su contenido. En comparación con los códigos tradicionales, los QR pueden almacenar mucha información en forma de texto o enlaces a páginas en Internet.

¿Es gratis?

Sí, la aplicación para leer los códigos es gratuita. Sin embargo, para acceder a los contenidos es necesario el uso de Internet en el móvil. Por favor, consulte las tarifas con su operadora. Es recomendable tener una tarifa plana de datos o utilizar una conexión Wi-Fi.

¿Cómo leer el código?

1 Instale el Kaywa Reader en su móvil accediendo desde su ordenador o teléfono a <http://reader.kaywa.com>.

2 Abra el Kaywa Reader y enfoque al QR y le aparecerá el contenido del código.

3 Al aceptar, se abrirá otra ventana con el contenido del QR.



El autor



Alfonso Pinedo González

Licenciado en Derecho y Asesoría de Empresas, además es MBA por el Instituto de Empresa, Máster en Marketing y Comercio Electrónico y tiene más de 20 cursos en las áreas de Marketing y estrategia. Inició su carrera profesional como *Product Manager* en Thomson-Aranzadi participando en la creación de una nueva unidad de negocio y ha tenido puestos de responsabilidad dentro del área de marketing en empresas como Twentieth Century Fox y Grupo Lar. Ha escrito el libro *Aumente su cartera de clientes* en esta misma colección y actualmente es Socio Director de Marketing and Management Experience, empresa de consultoría, formación y desarrollo de negocio internacional.

Contenido



El mercado y su evolución

1.1	Introducción	11
1.2	El mercado	13
1.3	El consumidor	16
1.4	Introducción al marketing relacional	24



La empresa orientada al cliente

2.1	Análisis interno: El cambio de filosofía	29
2.2	Pasos para crear una organización centrada en el cliente	32



Gestión de la información como ventaja

3.1	Introducción	35
3.2	Fuentes de información en las empresas	36
3.3	La base de datos	40
3.4	La satisfacción del cliente	45
3.5	La lealtad	50
3.6	Métricas para la fidelización	53



I CONTENIDO



Herramientas para la fidelización

4.1	Los clubs de fidelización	62
4.2	Formación a clientes	64
4.3	Líneas telefónicas y buzones de sugerencias	65
4.4	Viajes de incentivos y sorteos.....	65
4.5	Networking	66
4.6	Acciones de marketing conjuntas.....	67
4.7	Acción continuada de postventa.....	67
4.8	Venta cruzada.....	67
4.9	La marca y el sentido de pertenencia	69
4.10	Gestión de reclamaciones.....	74
4.11	Los detalles y los materiales de empresa	78
4.12	Gestión adecuada de contactos personales con clientes.....	80
4.13	La fidelización a los medios de comunicación	81



Internet en la fidelización

5.1	Introducción	83
5.2	Mapa actual de Internet y sus usuarios	85
5.3	La web 2.0: Internet se centra en el usuario.....	89
5.4	La web de las empresas	92
5.5	Los blogs	97
5.6	Fidelizar con Internet	98



Conclusión	99
-------------------------	----



Bibliografía	101
---------------------------	-----

El mercado y su evolución

1.1 Introducción

Fidelización de clientes es uno de los términos más utilizados por los profesionales del marketing. La fidelización de clientes es algo tan antiguo como el propio comercio. No es sólo algo de las grandes empresas que invierten millones en costosos sistemas de CRM.

La fidelización típica es las que podemos encontrarnos en el dueño de una pequeña tienda de barrio que nos conoce por nuestro nombre, que conoce qué es lo que nos gusta y lo tiene preparado, que sabe tanto de nosotros que incluso nos pregunta por la familia, nos hace recomendaciones de producto eficaces y que le agradecemos porque tienen una razón de ser, tiene que ver con ese trato cercano y personal que nos gusta y por el que a pesar de tener en nuestro barrio muchas tiendas en las que obtener ese determinado producto, seguimos yendo a la misma tienda. En el fondo, a las personas nos gusta que nos conozcan, que nos traten bien, de forma personal, que se adelanten a los que queremos, que nos premien, etc.

Parece que hay un gran consenso en torno a la importancia que tiene mantener satisfechos a los clientes, rompiendo así con épocas pasadas en las que la batalla por el cliente acababa con su adquisición. Parece, que lejos de esta antigua creencia, ahora sabemos que cuando conseguimos un cliente empieza una gran trabajo, el conseguir satisfacer al cliente, que nos compre más frecuentemente, que desoiga a la competencia, que sea



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

rentable y, por supuesto, que nos recomiende a sus amigos, es decir, que sea un prescriptor de nuestra empresa.

De nuevo nos encontramos un elemento del marketing en el que el cliente es el centro. Es difícil hablar de fidelización de clientes real en empresas en las que no hay una clara orientación al marketing. Pero, como veremos más adelante, la fidelización no es algo sólo relacionado con los departamentos de marketing, la fidelización afecta a toda la empresa. Es la empresa la que tendrá que orientarse al cliente y no tan solo el departamento de marketing. Quizá, este sea el primer problema real por el cual las empresas no consiguen realizar acciones de fidelización efectivas. Desafortunadamente, todavía hay empresas en las que hay departamentos financieros, de administración, etc. en las que se trata al cliente casi como un extraño, y en las que todo está supeditado a un exhaustivo control que evita que los expertos en el cliente puedan realizar acciones más flexibles encaminadas a obtener más y mejores clientes.

Por lo tanto, fidelizar tiene que ver con esto, con conocer a los clientes para atenderlos mejor y conseguir así que nos compren más y estén más tiempo con nosotros.

Es simplemente eso que muchos comerciantes llevan haciendo muchos años con sus clientes en sus tiendas, pero extrapolado a las empresas de hoy en día, en muchos casos con miles de clientes, difíciles de identificar y de conocer adecuadamente, que tienen mucha información sobre nuestros productos y sobre los de la competencia, que es infiel por naturaleza y que en cada transacción busca maximizar su interés personal.

La fidelización es algo tan antiguo como el propio comercio, lo que cambian son las técnicas.



1.2 El mercado

Para la **American Marketing Association** un mercado es *“un lugar o área donde se desenvuelven los compradores o vendedores y también el conjunto de posibles compradores y vendedores de mercancías o servicios”*.

El mercado es el conjunto de los individuos que necesitan o demandan un producto o servicio y pueden adquirirlo porque tienen los recursos para ello.

De acuerdo con esta definición, el mercado, por lo tanto, está formado por un conjunto de consumidores, son éstos los que lo conforman, y el valor del mercado, estaría relacionado con el volumen de ventas que los consumidores realizan en él, por lo tanto, el valor del mercado de los coches viene constituido por el importe total que los consumidores se gastan en coches durante un año.

A su vez, dentro del mercado de los coches encontramos diferentes segmentos como el de los coches familiares, el de los deportivos, etc.

Pero también podemos encontrar mercados muy pequeños dentro de mercados mayores, estos se denominan nichos de mercado. Suelen ser subsegmentos de un mercado mayor, además las características de los consumidores de los nichos suelen ser muy peculiares y suelen estar dispuestos a pagar precios altos por los productos. Por ejemplo, si seguimos con el mercado de los coches, un nicho podría ser el de los coches de superlujo. Es un mercado muy pequeño y muy especializado, pero podría ser muy rentable.

El objetivo de las empresas, por lo tanto, es conseguir que el mayor número de consumidores compren nuestros productos, que nuestra cuota de mercado sea la mayor posible, pero éste



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

no es el único criterio que debemos tener en cuenta. Obtener un nuevo cliente es caro para la empresa, debemos invertir mucho para conseguirlo, sin embargo, mantenerlo en nuestra cartera de clientes es mucho más barato.

Tenemos que conseguir que estos compradores o posibles compradores primero adquieran un producto y, segundo, que las sucesivas compras las realicen en nuestra empresa y no en la competencia. Si nos compran a nosotros y no a otros, podría, entre otras razones significar lo siguiente:

- Que tengamos un cliente cautivo; es decir, aquellos que nos compran ante la imposibilidad de comprar a otros, por ejemplo, imaginemos que compramos el pan en una panadería porque no tenemos otra en un kilómetro a la redonda. Esto sucede cuando, a pesar de que el servicio ofrecido no nos gusta, o incluso el producto no es de nuestro agrado, no tenemos posibilidad de adquirirlo en otro sitio o si la tenemos no nos compensa por cualquier otro motivo.
- Que le tengamos fidelizado, es decir, que haya repetido compra porque, a pesar de poder optar por otras empresas, hay una serie de circunstancias por las que prefiere hacerlo en la nuestra.

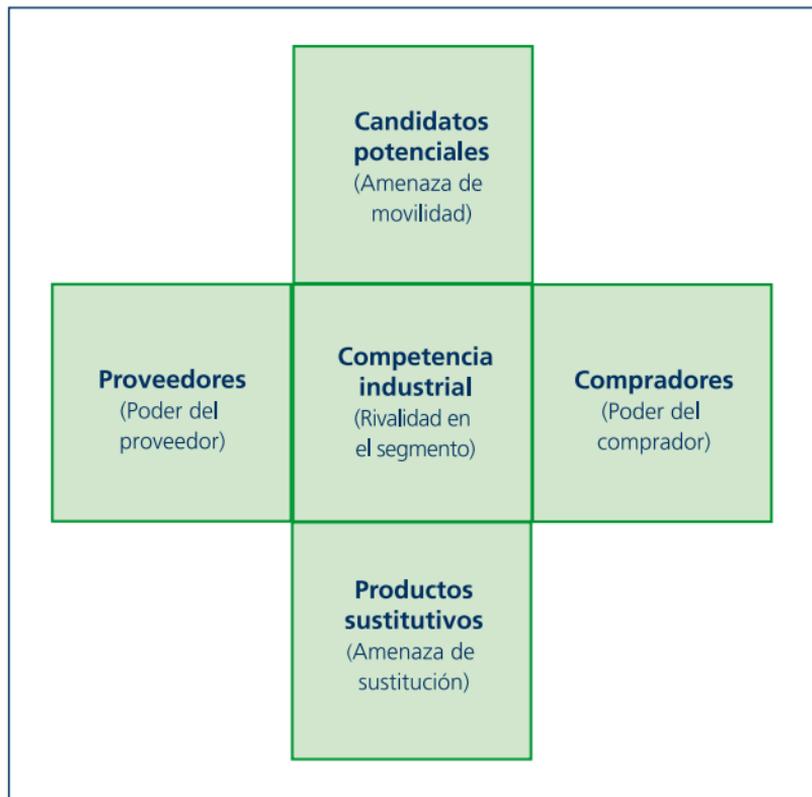
Conseguir un cliente nuevo es cinco veces más caro que mantener a uno actual.

Por lo tanto, cuando preparamos nuestra estrategia empresarial debemos tener en cuenta que, además de la consecución de clientes, es muy importante dejar un espacio a la fidelización de clientes, es decir, no sólo es vender, también hay que retener. El problema nos lo encontramos en que las pequeñas y medianas empresas suelen dedicar poco esfuerzo a implementar políticas de fidelización avanzadas y todo su empeño lo dedican a intentar vender, cuanto más mejor.



Uno de los gráficos que mejor explica el atractivo de un mercado es el de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 1.1. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Pinedo, Alfonso (2008).

A continuación lo explicamos brevemente:

- Rivalidad por el mercado o segmento: el número de empresas que operan en el mercado afecta directamente a la rentabilidad de éste.
- La competencia potencial: si nuestro mercado es rentable, la norma es que otras empresas intenten entrar en él.



- Poder de negociación de los compradores: que un cliente tenga mucho poder hace que el segmento en el que opera sea menos atractivo. Hay empresas que están en manos de sus clientes, porque estos tienen una gran fuerza sobre ellos.
- Productos sustitutos: si nuestro producto es único y no tiene productos sustitutos tendrá mucho más interés que si sucede al contrario.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando no tenemos más alternativa que un proveedor para un determinado producto podemos ser muy vulnerables a él.

1.3 El consumidor

El consumidor es aquella persona que adquiere productos o servicios en el mercado.

Lo primero que tenemos que mencionar para hablar del término "consumidor" es que éste tiene necesidades. Éstas son las que le impulsan a acudir al mercado para adquirir bienes y servicios.

1.3.1 La pirámide de Maslow: El origen de las necesidades

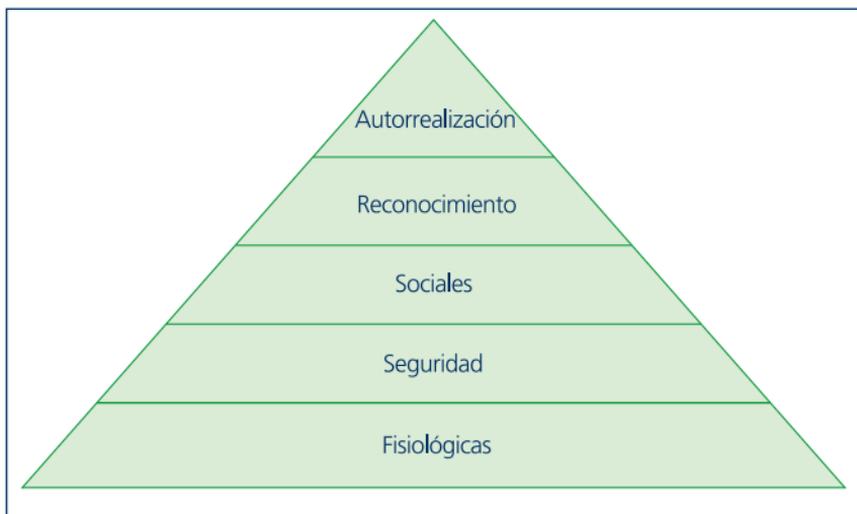
De entre las necesidades nos gustaría detallar las que enunció Maslow y que tienen una total aceptación entre los expertos en conductas del consumidor.

- Necesidades fisiológicas: son las relacionadas con la supervivencia del individuo, son las más básicas y más importantes. Tiene que ver con el hambre, la sed, el sexo, dormir, etc.
- Necesidades de seguridad: el individuo tiende a conseguir estándares de seguridad. Este tipo de necesidades son las que nos llevan a buscar protección en forma de ahorro de dinero, contratación de seguros, etc.



- Necesidades sociales: éstas tienen que ver con el hecho de que nuestra naturaleza es social. Necesitamos interrelacionarnos con otros seres humanos, sentir que pertenecemos a un grupo, a una familia, etc.
- Necesidades de reconocimiento: tienen que ver con el ego de los individuos, con el hecho de sentirse aceptado y reconocido.
- Necesidades de autorrealización: para llegar a este nivel de autorrealización antes tenemos que haber cumplido todas las necesidades anteriores. Cuando una persona llega a este nivel puede querer desarrollar un talento o una capacidad, dejar algo hecho en la vida, etc.

Figura 1.2. La pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia.

La labor de los profesionales del marketing es saber traducir las necesidades en verdaderas oportunidades de negocio.



1.3.2 El comportamiento del consumidor

Hay que dejar claro que los profesionales del marketing no crean necesidades, éstas ya existen previamente. Lo que sí se hace desde el marketing es influir en ellas.

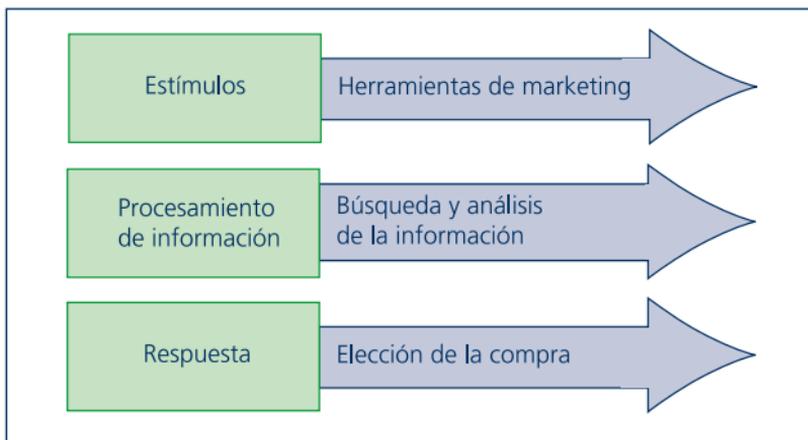
El deseo es la aspiración con vehemencia al conocimiento, posesión o disfrute de algo. Los deseos se convierten en demandas cuando existe una voluntad real y medios suficientes para conseguirlo.

La demanda de un producto puede ser elástica o inelástica:

- Demanda elástica: cuando las variaciones en el precio del producto producen variaciones en la demanda. Por ejemplo, un artículo de ocio suele tener una demanda muy elástica.
- Demanda inelástica: cuando las variaciones en el precio no ejercen influencia en la demanda. Por ejemplo, encontramos aquí un producto como la insulina que, por mucho que oscile el precio, la demanda no variará.

Antes de adquirir los productos, existen una serie de fases que pasamos a detallar:

Figura 1.3. Fases antes de la adquisición de productos.



Fuente: Elaboración propia.



La búsqueda de información juega un papel crucial en el estudio del mercado y del consumidor. Cuanta más información tenga el consumidor sobre los productos más exigente será y mejor preparado estará para rebatir los diferentes argumentos de venta que le plantearán.

Pero ¿cuáles son las variables que más afectan en el comportamiento del consumidor? Podríamos enumerar las siguientes:

- Cultura: entendemos la cultura como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Ésta tiene una influencia muy importante en el consumidor. En ella los consumidores encuentran muchas respuestas en el momento de decidir sus compras. La cultura está presente en nosotros desde nuestro nacimiento, se va forjando con el tiempo y la vamos adquiriendo fundamentalmente a través de:
 - ▶ Familia.
 - ▶ Instituciones educativas.
 - ▶ Iglesia.
 - ▶ Amigos.
 - ▶ Medios de comunicación.
 - ▶ Prescriptores y líderes de opinión.
 - ▶ Cine.
 - ▶ Etc.
- Los valores: según la RAE, son cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Ejercen una fuerte influencia en los consumidores.

Pero, además de la cultura y los valores, nos gustaría hacer referencia a algunos elementos que también influyen en la conducta del consumidor. Algunos de ellos ya estaban implícitos en los puntos que hemos comentado anteriormente:

- Las motivaciones.
- Las creencias.



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- La personalidad.
- El estilo de vida.
- La familia.
- Las clases sociales.
- Los grupos a los que pertenecemos.
- Las aspiraciones.
- Etc.

Hoy en día Internet juega un papel muy relevante en este punto. Gracias a la red tenemos toda la información que deseemos de forma rápida, sencilla, actualizada y cómoda. Internet nos permite comparar productos, conocer opiniones de otros usuarios, discutir, conocer puntos fuertes y débiles, etc. Esto revierte en un ahorro de tiempo y dinero a la hora de obtener la información para comprar algo.

Por ejemplo, pensemos en la compra de un coche. Esto significa tener que ir a diferentes concesionarios de coches muchas veces distantes unos de otros. Esto es una clara limitación. Si estamos pensando en un coche que tiene veinte alternativas diferentes no es factible visitar veinte concesionarios para ver todos los coches, pero gracias a Internet podemos obtener información actualizada de todos los coches que queramos, fotografías, opiniones de expertos, etc. Después haremos una lista corta y visitaremos dos o tres concesionarios, pero esta vez llegaremos a ellos con mucha más información de otros modelos, de precios, de críticas, etc. Esto, naturalmente hace que el vendedor tenga que estar mucho más preparado. El consumidor ha cambiado. Ahora está muy bien informado.

Además de Internet existen muchas más revistas y asociaciones de consumidores donde estos pueden plantear reclamaciones, dudas, etc., también existe una ley general de la publicidad más estricta que acota las posibilidades de los anunciantes.

Internet está cambiando en gran medida el proceso de compra.



1.3.3 La forma de alcanzar al consumidor ha cambiado

Como hemos mencionado anteriormente, el conjunto de consumidores componen los diferentes mercados económicos, pero la figura del consumidor es muy cambiante. Nada tienen que ver los consumidores de hace veinte años con los de ahora, pero tampoco hay que irse tan lejos tan solo hay que pensar cómo Internet ha cambiado los hábitos de compra, de búsqueda de información, etc.

Los cambios en el consumidor vienen en buena medida dados por los cambios que se producen en la sociedad, y la sociedad evoluciona muy deprisa. Pensemos, por ejemplo, en los medios de comunicación. Hace algunos años en España sólo había dos canales de televisión, no existía Internet, había muchísimas menos revistas, periódicos, etc. Esto significa que alcanzar al consumidor con una campaña de marketing era mucho más fácil y menos costoso, si no tenemos en cuenta otros factores.

Si insertábamos un *spot* después del telediario de las 21:00 nos garantizábamos que media España lo vería, pero esto ha cambiado mucho, hoy en día existen cientos de canales de televisión, Internet, cientos de revistas especializadas en casi todos los temas, marketing interactivo, e-mailing marketing, etc. Esto significa que los consumidores no son tan alcanzables como lo eran hace algunos años. Ahora es más caro y más difícil llegar a ellos.

Alcanzar a nuestros consumidores con campañas de marketing y publicidad es cada vez más difícil.

1.3.4 La compra emocional y el sentido de pertenencia

Además de lo difícil que es llegar a los consumidores nos encontramos con otra particularidad y es que comprar un producto hoy en día tiene un significado más profundo y más emocional. Cuando



adquirimos un determinado producto no sólo lo hacemos porque éste satisface una necesidad básica. Lo hacemos porque nos sentimos identificados con él porque reafirma nuestros valores, etc.

Por ejemplo, según muchas especialistas en coches, hoy en día, encontramos coches de altísima calidad y fiabilidad por 25.000 €, pero hay coches que compitiendo en ese mismo segmento cuestan 60.000 € y hay consumidores que los compran. ¿Está justificada esa diferencia de precio desde un punto de vista racional? Posiblemente no. Entonces, ¿por qué alguien paga la diferencia de precio por un coche que técnicamente no es tan diferente? La respuesta la encontramos en la emoción. La compra es más emocional que racional. Cuando la hacemos pensamos en estatus, diferenciación, personalidad, prestigio, etc.

El marketing está centrado en las percepciones, no en los productos.

Además, nos encontramos con que a medida que las diferentes sociedades van alcanzando niveles más altos de bienestar cambia lo que se denominan productos *premium*. Por ejemplo, hace veinte años tener un BMW era cosa de muy pocos, hoy, a pesar de seguir siendo una marca *premium* no es comparable a lo que era antes. En los viajes también encontramos grandes diferencias, pasar unas vacaciones en el Caribe hace treinta años no era alcanzable para muchos, sin embargo hoy esto ha cambiado también.

1.3.5 La especialización y la personalización

Los mercados están llenos de nuevos segmentos y subsegmentos. Pensemos en los yogures, hoy puede llegar a ser hasta complicado comprar un sencillo yogur debido a la cantidad de diferentes tipos que hay, sabores, formatos, etc. Esto se puede extrapolar a casi todos los productos. Estamos en la era de la



personalización, y para personalizar al máximo tenemos que lograr especializarnos mucho más. Esta superespecialización que nos encontramos tiene mucho que ver con la fidelización, como veremos más adelante. El consumidor de hoy en día no se conforma con cualquier producto, exige productos adaptados a él, personalizados. Lógicamente esta personalización es más fácil de conseguir en determinados mercados como el de los servicios, pero, como hemos visto, en el gran consumo quieren conseguir personalizar y adaptarse al consumidor tanto como sea posible.

El consumidor de hoy es mucho más exigente que el de hace unos años.

1.3.6 La demografía y los cambios sociales

La demografía es otro factor que está cambiando rápidamente y que las marcas deben tener en cuenta. Si observamos la publicidad de los años sesenta en televisión observamos que el destinatario de ésta para los productos del hogar, alimentación, etc. era exclusivamente la mujer. Hoy en día esto ya no es así. Hay un claro cambio en este sentido. La mujer y su incorporación al mercado de trabajo hace que ahora las decisiones de compra sean conjuntas, además, hay otro factor que influye en las familias de hoy en día y es el tiempo. Con el hombre y la mujer trabajando con horarios muy amplios este factor se convierte en clave. Por esto, hemos visto un exponencial incremento de la compra vía teléfono o por Internet en muchos tipos de establecimientos. Además, han cambiado las tipologías familiares, se tienen muchos menos hijos, la gente se emancipa mucho más tarde, hay muchos más solteros viviendo solos, etc.

En España, y en muchos otros países europeos hay que tener en cuenta el envejecimiento de la población, que conlleva grandes



efectos sociales, políticos y económicos. Junto a este envejecimiento tenemos que tener en cuenta también el aumento de la esperanza de vida, que en España es de las más altas del mundo.

Estos cambios sociales tienen también un claro efecto en la educación. Las personas tienen cada vez más formación lo que les hace más exigentes y esta exigencia es la que hace que se demanden productos cada vez más especializados, con más garantías, etc.

Todo esto hace que sea mucho más complicado identificar bien a nuestros potenciales clientes para luego poder personalizar nuestros productos y encontramos que la investigación de mercados pasa a ser un factor clave del éxito para muchas empresas. Desde el momento en el que es mucho más difícil acceder a los consumidores, conocerles, y ofrecerles lo que realmente necesitan, investigar sobre ellos es una de las opciones más interesantes para tratar de destacar sobre los competidores.

Los productos son cada vez más parecidos en calidad por lo que hay que buscar nuevas vías para lograr diferenciarse.

1.4 Introducción al marketing relacional

La disciplina del marketing que se encarga de la fidelización de clientes es el marketing relacional.

Podemos definir el marketing relacional como el proceso de marketing en virtud del cual creamos relaciones especiales con los clientes, entendidos en su sentido más general, para conseguir relaciones duraderas, rentables y de alto valor añadido para las dos partes.

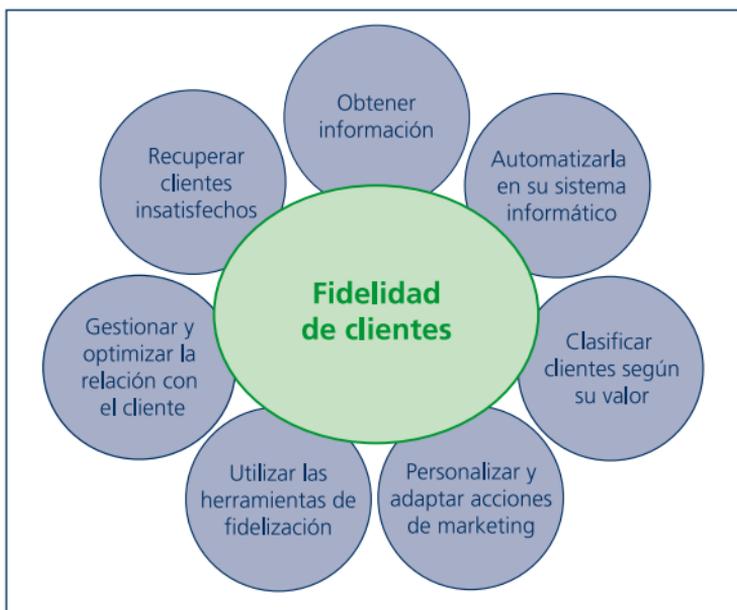


El marketing relacional implica:

- Adquirir clientes con el menor coste posible.
- Fidelizar a los clientes de nuestra cartera.
- Obtener la máxima información de los clientes.
- Clasificar las acciones de marketing en función de la categoría de cada cliente.
- Personalizar los productos al máximo.
- Premiar a los mejores.
- Que nuestros clientes consigan nuevos clientes para nosotros.

Para poder realizar acciones eficaces de marketing relacional tenemos que tener en cuenta los puntos que aparecen representados en la Figura 1.4.

Figura 1.4. Aspectos necesarios para realizar acciones de marketing relacional.



Fuente: Elaboración propia.



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Como hemos visto nos encontramos con que el consumidor ha cambiado de manera importante a lo largo del tiempo. Hoy debemos tener en cuenta muchas más cosas para llegar eficazmente a ellos. Hay infinidad de productos que crean muchísimas opciones de elección a los consumidores. Estos siempre van a querer maximizar su beneficio y nos van a exigir mucho más.

Conseguir un cliente nuevo es muy caro para las empresas, cada vez que se va un cliente con la competencia nuestro margen se resiente y conseguir uno que lo sustituya es costoso. Además, un cliente que se va por insatisfacción con nosotros va a ser un altavoz negativo de nuestra empresa. Los estudios dicen que, como media, cada cliente que se va insatisfecho cuenta su experiencia a doce personas.

Por todo lo anterior parece que es más rentable conocer a fondo a los clientes para posteriormente poder ofrecerle otros productos de nuestra cartera que le puedan interesar.

Pero también tenemos que tener en cuenta un aspecto preventivo. Los clientes que no son cuidados adecuadamente terminan marchándose de nuestra empresa. Con el tiempo, los clientes se cansan y buscan nuevas alternativas, como media un cliente se pierde a los cinco años. Los principales motivos por los que los clientes abandonan nuestra cartera son:

Tabla 1.1. Motivos por los que el cliente abandona nuestra cartera.

Motivo	%
Mala atención	68
Mala calidad del producto	14
Precio	9
Por amistad o invitaciones de la competencia	5
Mudanza	3
Fallecimiento	1

Fuente: Elaboración propia.



Como podemos observar en la tabla anterior el porcentaje más alto tiene que ver con la insatisfacción con el servicio ofrecido. A pesar de este dato, son pocas las empresas que se toman realmente en serio este motivo y establecen programas eficaces que gestionen profesionalmente las relaciones con sus clientes.

Fidelizando conseguimos que los clientes duren más tiempo con nosotros y nos compren más y, por otro lado, hacemos un trabajo de prevención evitando fugas a la competencia, etc.

Pero, ¿qué es fidelizar? Según la RAE, es conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

Nosotros vamos a centrarnos en la fidelización de clientes. El objetivo, por lo tanto, ya lo conocemos, que los clientes permanezcan con nosotros, pero debemos añadir lo siguiente:

- Que los clientes que permanezcan con nosotros sean rentables o lo vayan a ser.
- Que permanezcan con nosotros incrementando cada vez más su valor para nosotros.
- Que sean un altavoz o proscriptor de nuestra empresa recomendando a otros nuestros productos o servicios.

En la Tabla 1.2 podemos ver cómo la evolución del marketing pasa por convertirse de un fenómeno masivo a uno personal.

Tabla 1.2. Marketing masivo vs. marketing individual.

Marketing masivo	Marketing individual
Cliente medio	Cliente individual
Anonimato del cliente	Perfil del cliente
Producto estándar	Producto a medida
Producción masiva	Producción a medida

Continúa



Marketing masivo	Marketing individual
Publicidad masiva	Publicidad individualizada
Promoción masiva	Incentivos individualizados
Mensaje de una dirección	Mensaje de dos direcciones
Economías de escala	Economías de alcance
Cuota de mercado	Cuota de cliente
Todos los clientes	Clientes rentables
Atracción del cliente	Cliente rentable

Fuente: Kotler, Philip (2000), pág. 726.

La siguiente parte de la definición hace referencia a cómo conseguiremos nuestro objetivo. Estos modos forman parte de lo que podemos llamar las acciones del plan de fidelización de la empresa y trataremos de explicarlos a lo largo de este libro.

La empresa orientada al cliente

2.1 Análisis interno: El cambio de filosofía

El primer paso que debemos llevar a cabo para construir un buen programa de fidelización tiene que ver con las personas de su empresa.

Muchas veces, cuando se habla de fidelizar clientes enseguida nos vienen a la cabeza los costosos sistemas de CRM que muchas grandes empresas han implementado y que muchas de ellas han experimentado como un gran fracaso. Se ha hablado mucho de estos fracasos en la literatura marketiniana, pero en ningún caso se han cuestionado la importancia de la gestión o fidelización de clientes.

El software de gestión de clientes es un medio, no un fin.

El principal motivo que ha llevado estas implementaciones al fracaso ha sido de tipo estratégico. El principal error de las empresas ha tenido que ver con pensar que el factor clave del éxito era el software en sí. El software debe estar al servicio de las personas, de la organización y de la estrategia de negocio. Lo más importante es tener una verdadera estrategia de retención de clientes, y una vez que la tengamos es el momento de implementar las herramientas tecnológicas adecuadas. Éstas no



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

siempre son las mismas y tenemos que saber cuál se adapta mejor a nuestra estrategia. Los grandes paquetes de CRM están pensados para las grandes empresas, pero las pequeñas y medianas empresas tienen también excelentes soluciones para que puedan gestionar adecuadamente sus relaciones con los clientes.

Pero dejemos a un lado la tecnología:

Debemos crear una organización en la que el cliente sea el centro.

Esta premisa está presente en muchas misiones y visiones de empresas, pero muchas de ellas no son organizaciones centradas en el cliente. Tener una empresa orientada al cliente no significa tener un departamento de marketing o que los profesionales de marketing tengan presente en cada acción que el cliente es el centro. Para lograr una organización orientada al cliente todos los miembros de la empresa deben tener clara esta premisa, deben saber qué significa y actuar en consecuencia. Este es un trabajo costoso y que puede llevar bastante tiempo porque en realidad es un cambio de mentalidad que afecta desde al Presidente de la empresa hasta las posiciones inferiores.

Pensemos en la recepcionista que responde el teléfono. Muchas veces su voz es el primer contacto que un cliente o potencial cliente tiene con la empresa. El cliente ya está percibiendo un determinado trato desde este preciso momento, tiempo de espera, amabilidad, trato, etc. Si queremos orientar nuestra empresa al cliente debemos trabajar con toda la organización y todos los departamentos de la empresa.

Conseguir un compromiso de cambio de toda la organización supone que este cambio debe empezar en la alta dirección. Es la única manera que tenemos de influir adecuadamente en todos los miembros de la empresa con garantías de éxito. Por lo tanto, éste no es un proyecto del departamento de marketing, realmente lo



que se necesita es un cambio de filosofía en la empresa, y va a afectar al modo en el que habitualmente se trabaja. Lo que tenemos que conseguir es que en cada decisión que se tome en cualquier ámbito de la empresa, se estudien y analicen las repercusiones que tendrán en los clientes y si estas son positivas.

Figura 2.1. Compromiso de cambio de toda la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Lo decíamos al principio de este libro, los clientes cada vez son más exigentes y piden cosas más personalizadas, por lo tanto, las empresas deben estar preparadas para dar este tipo de respuestas. Tenemos que conseguir eliminar el “eso no se puede hacer”, “el procedimiento exige que”, etc. por “no es habitual pero si lo quiere el cliente vamos a hacer lo posible”, “lo intentaremos”, etc.

Lo que es evidente es que si queremos involucrar a toda la empresa en un cambio así necesitamos informar adecuadamente del cambio, dar formación, explicar y, sobre todo, evitar departamentos



estanco en las empresas. Los departamentos deben estar completamente interconectados, debe fluir muy bien la información y deben tener presentes que trabajan para dar satisfacción al cliente ya que lo que ellos realizan influye directamente en los clientes.

Satisfacer al cliente no es un trabajo de marketing, sino de toda la organización.

2.2 Pasos para crear una organización centrada en el cliente

Primer paso. Reunión general con la alta dirección.

Creemos interesante que cuando se decide hacer un cambio organizacional de este tipo se le debe revestir de cierta importancia por eso es necesario una convocatoria a todos los empleados de la empresa a una reunión en la que se cuente que se tienen que hacer algunos cambios para dar mejores respuestas a los clientes. En esta reunión se pueden tratar los siguientes temas.

- Cifras de ventas.
- Objetivos.
- Encuestas de satisfacción de cliente.
- Fugas de clientes.
- Coste de adquisición de clientes.
- Perfiles del consumidor, hábitos, costumbres, intereses, etc.
- Importancia de la fidelización de clientes.

El objetivo es que todos los empleados entiendan por qué deben hacerse determinados cambios y en qué puedenb ayudar.

Segundo paso. Reuniones con departamentos específicos.

Sería interesante realizar una pequeña auditoría de las actividades que se realizan en cada departamento y en qué afectan a



los clientes, de esta manera se puede ir trabajando para mejorar o flexibilizar algunos procesos. También se debe trabajar en la optimización de relaciones interdepartamentales.

Tercer paso. Formación.

De las cuestiones anteriores podremos descubrir que hay personas que pueden mejorar alguna competencia en relación con la atención a los clientes, por ejemplo, existen cursos específicamente de cómo tratar con un cliente de forma telefónica (normalmente dirigidos a personal administrativo) también, dentro del área de marketing es posible que se necesite formar en algunos conocimientos nuevos sobre la gestión de los clientes.

Cuarto paso. Canales de comunicación.

Una vez que empezamos un proyecto de este tipo, no podemos limitarnos a las reuniones anteriormente expuestas. Se necesita una continuidad en cuanto al tráfico de información en la empresa. La información se actualiza y cambia, y hemos de hacer partícipes de estos cambios a todas las personas de la organización. Por lo tanto creemos interesante:

- Realizar un boletín exclusivo de información relativa al cliente y que recibirán todos los miembros de la empresa:
 - ▶ Información sobre satisfacción del cliente.
 - ▶ Clientes nuevos.
 - ▶ Acciones de la empresa encaminadas a la fidelización.
- La creación de un sistema que permita que cualquier empleado pueda dar sugerencias o realizar consulta sobre el proyecto.

Se deben diseñar sistemas que permitan que se recoja información sobre los clientes en cada rincón de la empresa. Además, la información debe estar adecuadamente tratada, es decir, debemos medir la satisfacción del cliente muy habitualmente, cuanto más escuchemos al cliente mejor.



Quinto paso. Decálogo sobre el cliente.

Diseñe su propio decálogo sobre el cliente y haga que toda su organización lo conozca y lo respete. Éste no puede ser único para todas las empresas, pero sí puede tener una serie de reglas de obligado cumplimiento para con el cliente en todas. Esto, quizá, haga que la involucración de la organización en el proyecto sea mayor.

Gestión de la información como ventaja

3.1 Introducción

Ya hemos hablado de la importancia de tener información de nuestros clientes. Cuanto más sepamos de ellos, más posibilidades tendremos de atenderles mejor. Recordemos el ejemplo que poníamos del dueño de una tienda de barrio que conocía perfectamente a sus clientes, por su nombre y apellido, conocía sus gustos, preferencias e incluso preguntaba por la familia.

El problema es que esta información, la mayoría de las veces, no está tratada adecuadamente, es decir, no se aprovecha ni se comparte.

Esto supone un coste muy alto para las empresas, muchas veces un cliente está dando pistas continuamente de insatisfacción por lo que tiene un riesgo de fuga muy alto y los responsables de marketing o cliente no saben nada de esta situación porque la información no les ha llegado.

Pero también existe la parte proactiva, es decir, atendiendo y tratando adecuadamente la información podemos identificar nuevos productos adecuados para él, o saber cuándo dirigir nuestras ofertas porque conocemos la asiduidad con la que un determinado cliente nos compra.



3.2 Fuentes de información en las empresas

Las empresas de hoy en día tienen multitud de fuentes de información de sus clientes, las propias investigaciones de mercado que se realizan, la fuerza de ventas, las personas de atención al cliente, los *call center*, y muchas personas de la plantilla de la propia empresa que de una u otra forma acceden a información de los clientes tanto directa como indirectamente.

Lo primero que debemos tener en cuenta es por qué canales entra información de nuestros clientes a la empresa y, una vez que los tengamos identificados, deberemos establecer sistemas que permitan que esa información sea tratada eficazmente para que llegue a los responsables adecuados.

1. Estudios de mercado.

Como es lógico una vía de entrada de información en la empresa es la que llega a través de estudios de mercado que se hacen para conocer más información de los clientes.

Además de hacer nosotros una investigación a medida, tenemos multitud de información disponible en el mercado que se puede comprar a empresas de investigación de mercados.

La información también puede obtenerse por medio de libros, revistas, Internet, etc.

2. Comerciales.

Quizá sea una de las fuentes más desaprovechadas. A pesar de que los comerciales están permanentemente en contacto con los clientes, no se les presta toda la atención que merecen en este sentido. Ellos los conocen de primera mano, y en muchas ocasiones incluso se forjan amistades entre clientes y comercial. Por esta razón, además de vender, los comerciales tienen que saber que tienen otra misión fundamental, obtener información.

Para tratarla de manera efectiva, esta información debe estar instrumentalizada; es decir, tenemos que diseñar un método en virtud del cual el comercial averigüe determinada información



del cliente y después la pase adecuadamente al departamento que corresponda para que allí sea centralizada y tratada.

Este método al que nos referimos va a variar mucho en función del tipo de empresa en la que trabajemos, no es lo mismo un vendedor de una tienda, en la que es difícil entablar una relación temporal con el cliente, que un visitante comercial que tiene una cartera de clientes a la que visita continuamente, comen juntos y, en definitiva, crean unos lazos mayores.

De cualquier modo, para el caso en que la fuerza comercial tenga relación directa con los clientes, sería efectivo que por cada visita se rellenara una ficha de información en la que podamos reunir algunos datos interesantes. La información que puede contener dicha ficha podría ser:

- ▶ Datos del cliente.
- ▶ Fecha y hora de la visita.
- ▶ Duración.
- ▶ Objetivo: éste no tiene por que ser siempre conseguir una venta, en ocasiones el objetivo se limita a fomentar la relación, atender alguna consulta, etc.
- ▶ Grado de cumplimiento del objetivo.
- ▶ Interés mostrado por nuestros productos (si procede).
- ▶ ¿Plantea alguna queja o reclamación? ¿Riesgo de fuga?
- ▶ ¿Compra a la competencia? Opinión de los competidores.
- ▶ Comentarios o sugerencias realizados por el cliente.

Una ficha de estas características es sencilla de rellenar y, aunque el comercial le tenga que dedicar algo de tiempo, es positivo hacerlo porque le va a obligar a estar más atento a estos puntos durante la visita, además del ejercicio de reflexión que tiene que hacer para realizarlo adecuadamente.

Una vez que tengamos esta ficha rellena debería enviarse al departamento encargado para que pueda ser procesada adecuadamente (más tarde hablaremos de este punto). Lo ideal es que ésta estuviera informatizada.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Además de la información propia de los clientes, los comerciales suelen ser buenos conocedores de eventos de interés, fechas señaladas, etc. que tienen relación directa o bien con los clientes o con nuestros productos, esta información debe fluir adecuadamente.

Por ejemplo, imaginemos que un comercial conoce que una determinada empresa, cliente, acude todos los años a un determinado evento o tiene un especial interés en algún tema social, etc. Todo esto debe ser conocido para poder realizar acciones de marketing oportunas.

3. Los departamentos de logística o entrega de productos.

Estos departamentos suelen ser receptores de muchas quejas y suelen conocer muchos problemas en el servicio como retrasos, devoluciones, envíos defectuosos, etc. Las incidencias que llegan a estos departamentos deben ser conocidas por los responsables de marketing y cliente.

De esta manera, por cada envío, siempre que sea posible y no nos inundemos de burocracia debemos conocer:

- ▶ Fecha del pedido.
- ▶ Fecha comprometida con el cliente para la entrega.
- ▶ Fecha de entrega.
- ▶ Incidencias del envío.
- ▶ Comentarios o sugerencias del cliente.

4. La competencia.

La competencia suele ser una excelente fuente de información para nosotros.

En ningún caso debemos obviar sus movimientos. Hoy en día, gracias a Internet esta tarea es mucho más fácil, pero debemos recordar que al igual que nosotros sabemos más de nuestros competidores, ellos también sabrán más de



nosotros. No obstante, además de Internet para obtener información podremos:

- ▶ Comprar sus productos.
- ▶ Hacer reclamaciones para ver cómo las manejan.
- ▶ Hablar con sus comerciales.
- ▶ Hablar con o “investigar” a sus clientes.
- ▶ Hablar con sus distribuidores, etc.
- ▶ Ir a sus juntas generales.
- ▶ Leer sus balances y cuentas de resultados.

La competencia va a tentar a nuestros clientes con nuevos productos, ofertas, regalos, promociones, etc. Debemos conocer bien qué es lo que hacen para poder estar preparados. Alguna información que debemos conocer sería:

- ▶ Campañas de marketing que están realizando.
- ▶ ¿Dirigen acciones a nuestros clientes?
- ▶ Cartera de productos con sus debilidades y fortalezas.
- ▶ Lanzamiento de nuevos productos.
- ▶ Eventos en los que tendrá presencia.
- ▶ Acciones de interés social o de Responsabilidad Social Corporativa.
- ▶ Nuevos fichajes.
- ▶ Datos económicos y financieros.
- ▶ Calidad del servicio.
- ▶ Garantías.

Conocer bien todos estos puntos y tenerlos en cuenta en nuestra estrategia nos reportará ventajas y posibilitará realizar acciones interesantes.

5. Empresas de seguimiento de información, *press-clipping*, etc. Podemos contratar que hagan seguimiento informativo de nuestros principales clientes, empresas de la competencia o incluso de nosotros mismos.



La razón es que es muy difícil conseguir sin ayuda acceder a toda la información que se publica en los medios de comunicación sobre alguien o sobre algo, sin embargo, estas empresas tienen sistemas que les permiten hacer seguimiento de lo que nosotros queramos. Es una buena manera de obtener información sin esfuerzo y con garantías.

6. Los *call center*.

Es quizá uno de los lugares donde más información entra en la empresa. Debemos tener protocolos de actuación para que toda la información relevante sobre los clientes fluya adecuadamente en la empresa.

7. Información operativa de clientes.

Esta es la información que la empresa genera sobre sus clientes, pedidos, renovaciones, etc. Por supuesto una extraordinaria forma de obtener información sobre los clientes es aprovechando las acciones de marketing que hacemos.

3.3 La base de datos

Antes hemos dicho que es muy importante conocer a nuestro cliente, pues bien, la primera herramienta que necesitamos para conocerle adecuadamente será una base de datos. Es increíble la cantidad de empresas que no disponen de bases de datos adecuadas de clientes lo que supone un coste de oportunidad muy grande, pues sin estos sistemas es muy difícil la realización de todo tipo de acciones.

La creación de una base de datos de clientes es algo básico para poder realizar acciones de fidelización y gestión de clientes. Antes decíamos que en principio no eran necesarios los sistemas CRM disponibles en el mercado, pero la base de datos es algo que no puede faltar.

Se trata de una herramienta fundamental pues en ella almacenaremos todos los datos relativos a los clientes. Cuanta más información mejor, eso sí, útil y actualizada. Después, la adecuada

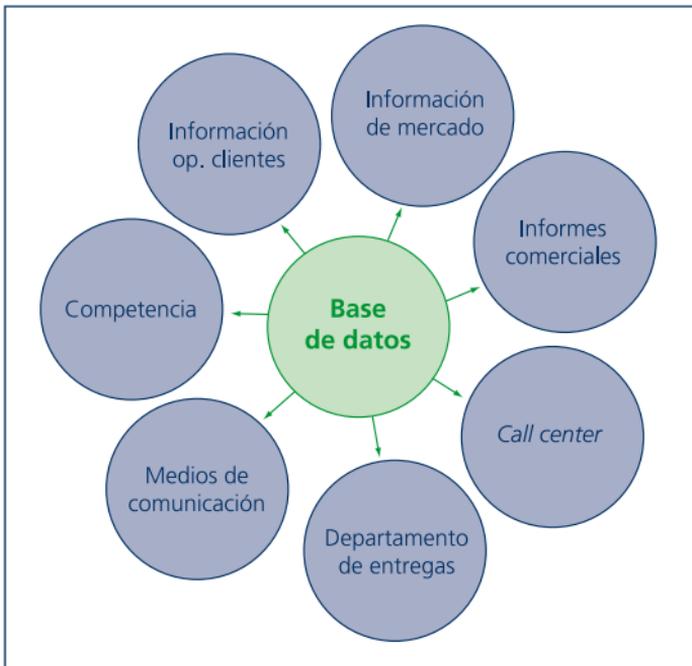


manipulación de la base de datos nos dará la información tal y como la queremos ya que las posibilidades son infinitas. Lo importante es que tengamos claro cuál es el objetivo final de nuestra base de datos, y qué respuestas queremos que nos dé cuando esté en funcionamiento.

Antes de la programación de la base de datos tenemos que hacer un extenso trabajo sobre el papel. Es importante que definamos qué respuestas queremos que nos dé la aplicación y que sepamos exactamente para qué la vamos a emplear.

La base de datos debe centralizar toda la información que entra en la empresa por las fuentes que hemos detallado anteriormente. Gráficamente quedaría reflejado como se establece en este gráfico:

Figura 3.1. Base de datos.



Fuente: Elaboración propia.



3.3.1 Estructura

Para que la información quede bien organizada hay que dividir la estructura de la base de datos en tres grandes bloques:

- Información de mercado.
- Información de potenciales.
- Información de clientes.

1. Información de mercado.

Esta información hace referencia a aspectos generales de la actividad de la empresa. Aunque muchos de los datos que almacenaremos en este apartado no cambian con frecuencia es bueno tenerlos registrados en nuestra base de datos ya que nos permitirá cruzarla con otra información y así obtener información muy interesante.

Además, otro de los objetivos es que la base de datos sea una herramienta de consulta por parte de los miembros de la empresa. Muchas veces queremos consultar datos básicos de nuestro mercado y no sabemos a dónde acudir porque la información está diseminada en archivos, papeles, documentos, etc.

La información que deberíamos tener registrada en lo que refiere a este punto sería:

a. Información cualitativa:

- Calendario de eventos generales.
- Calendario de eventos del sector, ferias, etc.

b. Información cuantitativa:

- Tamaño del mercado en euros (año a año).
- Tamaño del mercado en personas, empresas o en cualquier medida no económica.
- Tamaño del mercado por zonas geográficas.
- Ventas de los competidores.
- Tamaño e identificación de los segmentos del mercado.
- Ventas de los competidores en cada segmento.



2. Información sobre potenciales.

En este apartado trataremos de identificar de la mejor manera posible a nuestros potenciales clientes. En muchos casos, por la imposibilidad de la personalización de éstos simplemente identificaremos segmentos, grupos, etc., pero, cuando por las particularidades del cliente sea posible identificarlo, deberemos conseguir la mayor información de cada uno de ellos. De esta manera será mucho más fácil organizar nuestros planes comerciales y las campañas de marketing.

- Nombre o empresa.
- Altos cargos.
- Personal decisor de compra.
- Tamaño de la empresa.
- Facturación y principales ratios económicos.
- Visitas comerciales realizadas con fecha, comentarios de la reunión, asistentes, etc.
- Acciones de marketing realizadas con fecha, resultado, destinatario, etc.

3. Información sobre clientes.

En este punto nos extenderemos más porque es el que hace referencia directa a los clientes y, por lo tanto, en dónde centraremos las acciones de fidelización.

Esta información de clientes podrá ser cruzada entre ella y, además, con la información de mercado y de potenciales. Todo ello, junto a las fechas de cada registro de la base de datos, nos ofrece una herramienta con un excelente potencial que podremos utilizar como apoyo casi para cualquier acción comercial o de marketing que se realice durante la actividad normal de la empresa.

a. Información de contacto:

1. Personas:

- Nombre.
- Apellidos.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Sexo.
 - Fecha de nacimiento.
 - Estado civil.
 - Número de hijos.
 - Nacionalidad.
 - Aproximación de ingresos.
 - Profesión o estudios.
 - Datos de su empresa.
 - Nivel sociocultural.
 - Aficiones.
 - Dirección o direcciones completas.
 - Teléfonos, faxes, direcciones de email, skype, etc.
- 2. Empresas:**
- Persona de contacto. Datos completos de la persona de contacto.
 - Director general o personas clave. Datos completos.
 - Visitas realizadas. Comentario de la visita.
 - Sector y códigos CNAE.
 - Subsector/es.
 - Ámbito de actuación.
 - Sedes principales y subsidiarias.
 - Eventos a los que suele asistir y fechas.
 - Número de empleados.
 - Dirección completa.
- b. Información de marketing:**
- Ventas y fecha de cada venta: tipo de producto, promoción o acción específica, descuentos, tipo de envío, importe.
 - Acciones de marketing dirigidas: respuesta, comentarios.
 - Reclamaciones realizadas.
 - Impagos.
 - Forma de pago.



- Devoluciones.
- Comentarios.
- Duración de la venta.
- Pertenece a algún club de fidelización de la empresa. Datos relativos de puntos, etc.

3.3.2 Consultas

Cuando tengamos introducido en nuestra base de datos los datos que hemos mencionado anteriormente tendremos la posibilidad de cruzar la información para obtener respuestas a aspectos estratégicos y operativos de nuestro negocio.

Estos cruces de información son realizados por las consultas que son las que dan respuestas a las preguntas que nos planteamos en la fase inicial de la programación de la base de datos.

Ejemplos de consultas son, por ejemplo, las métricas (véase el epígrafe 3.6). Si tenemos bien diseñada la base de datos las consultas cruzarán la información adecuada y tendremos los resultados.

3.4 La satisfacción del cliente

La satisfacción es el primer objetivo que tenemos que conseguir si queremos fidelizar al cliente. Satisfacer a un cliente no es tarea fácil. Actualmente los consumidores pueden elegir entre múltiples opciones de producto además de la nuestra. Además, encontramos que en muchas ocasiones los productos en el mercado no se diferencian demasiado. Las empresas son capaces de proporcionar estándares de calidad muy parecidos. ¿Por qué entonces han de comprarnos a nosotros?

La batalla por el cliente es realmente dura. Tenemos que tratar de ser únicos, diferentes, en un mundo donde existen miles de alternativas a casi todos los productos. Por ejemplo, Starbucks ha sido una gran revolución. Muchas personas acuden a estos



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

locales a tomar un café, sin embargo, tienen infinidad de sitios más baratos, posiblemente más cercanos, dónde tomarse una taza de café. ¿Por qué entonces eligen Starbucks?

El consumidor que va Starbucks no compra café, compra una experiencia en torno a tomarse una taza de café, una experiencia en la que la atención que los empleados le ofrecen en local es clave, los servicios de wi-fi, revistas, butacas, etc. lo hacen diferente del resto de sitios dónde puede tomar una taza de café.

Nosotros tenemos que lograr lo mismo. Tenemos que conseguir encantar a nuestro cliente, hacer que nuestro producto o servicio sea de alguna manera único, sólo así conseguiremos crear clientes fieles, leales que cada vez nos compren más y nos recomienden.

Ya dijimos al principio de este libro que cuando alguien compra un coche, en buena medida está comprando una serie de valores como estatus, emociones, prestigio, etc. Encontramos, pues, en los elementos emocionales, en las percepciones, el cambio de batalla de la adquisición y fidelización de clientes. Cuando un cliente nos compra a nosotros es porque piensa que nuestro producto es el que mejor satisface sus necesidades en un momento determinado. Pero ahora entra además otro concepto y es lo que sucede después de la primera compra. Obviamente pueden suceder dos cosas:

- El cliente vuelve a comprarnos.
- El cliente no vuelve a comprarnos.

¿Qué ha sucedido en cada uno de estos puntos?

Se trata de concepto de la satisfacción. Si el cliente ha quedado satisfecho probablemente nos vuelva a comprar, sin embargo,

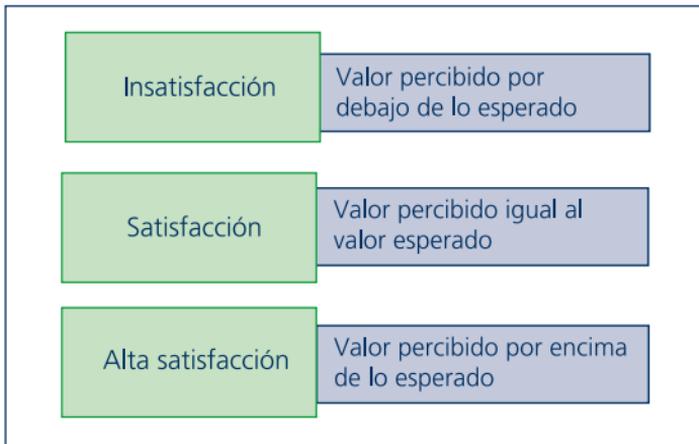


si no ha sido así probablemente no nos comprará más. Entonces, ¿qué es la satisfacción?

Una de las definiciones que da la RAE es “*Cumplir, llenar ciertos requisitos o exigencias*”. En esta definición se hace mención a “*ciertos requisitos o exigencias*”, éstos son los que deberíamos haber cubierto para que el cliente considere satisfecha su necesidad o la expectativa que tenía cuando nos compró la primera vez.

Es decir, la satisfacción de un cliente viene establecida por el valor que considera que ha recibido en comparación con el que esperaba conseguir antes de que la venta fuera realizada. Pueden por lo tanto suceder tres escenarios tal y como se aprecia en la Figura 3.2.

Figura 3.2. Niveles de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver la satisfacción del cliente no deja de ser una percepción y nuestro trabajo es conseguir que esa percepción que tendrá sobre nosotros después de la venta sea positiva, de esta manera, estaremos en el camino de fidelizar a nuestro cliente. En el capítulo siguiente examinaremos algunas herramientas encaminadas a este objetivo.



La satisfacción no sólo viene determinada por la calidad de un producto determinado, la satisfacción empieza cuando el cliente tiene el primer contacto con la empresa, que puede ser una reunión, una llamada de teléfono, una página web, etc.

La satisfacción es algo que no depende del marketing, depende de toda la empresa y de que ésta esté orientada al cliente.

De nada nos vale haber comprado un producto tecnológico excelente, si llamamos al servicio de atención al cliente y nos tratan mal o no solucionan nuestras dudas. Tampoco serviría de mucho tener excelentes productos y excelentes servicios de atención telefónica si nos comprometemos a enviar un producto en una semana y lo hacemos en un mes.

No vamos a lograr una elevada satisfacción si no rediseñamos, actualizamos e innovamos nuestros productos para evitar tentaciones de la competencia. Y de nada valdría todo lo anterior si tenemos una defensoría política de almacenes, con permanente rotura de stock y, por lo tanto, sin poder vender el producto porque no lo tenemos.

3.4.1 El servicio al cliente

Vender no es sólo traspasar a alguien por un precio convenido un determinado producto o servicio. Esto era así en el pasado, pero con el nuevo enfoque del marketing la venta tiene muchas más implicaciones.

Cuando alguien va a un concesionario de coches a gastarse 60.000 € en un modelo no sólo espera llegar allí y que se hagan los trámites burocráticos para que se realice la venta. Como hemos dicho antes, este cliente no está tan solo comprando un medio de transporte, sino otra serie de atributos.



Para que los atributos se puedan transmitir adecuadamente todo el proceso de preventa, venta y postventa debe estar impregnado de esta serie de valores y beneficios.

Siguiendo con nuestro ejemplo, esta persona en el concesionario va a esperar una atención adecuada, un local perfectamente acondicionado, un vendedor experto, etc., además, también esperará con un adecuado servicio mientras haga uso de su automóvil, con una buena red de talleres, poco tiempo de espera para recogerlo de sus revisiones, servicios especiales como recoger el coche en su casa, etc.

Con todo esto lo que podemos extraer es que la experiencia de venta no se puede limitar al simple intercambio de dinero y producto.

Las empresas tienen que crear verdaderas experiencias de venta en la que los clientes estén inmersos y sientan perfectamente asociados los atributos y valores del producto principal.

Para que esta experiencia de venta pueda ser gestionada adecuadamente hay que tratar con sumo cuidado los siguientes elementos:

- Publicidad y acciones de marketing previas a la venta.
- Exquisita atención y resolución de problemas durante el momento de la venta.
- Local perfectamente en línea con nuestros valores y atributos.
- Vendedores perfectamente formados y transmisores de nuestra filosofía.
- Cuidada entrega del producto.
- Adecuada atención a envoltorios, packaging, etc.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Adecuada ayuda y atención si el producto requiere algún tipo de destreza en su instalación.
- Respeto de los plazos de entrega del producto y, si son largos, no perder durante todo este tiempo el contacto con el cliente.
- Respeto de las condiciones en las que el producto debe ser entregado.
- Garantías de postventa, servicios de mantenimiento, etc.
- Facilidad de compra a los clientes con adecuados servicios financieros.

3.5 La lealtad

Nos gustaría empezar este punto comentando la Figura 3.3 de la escalera de la lealtad que muestra las fases por las que podría pasar un consumidor desde que es un posible cliente hasta que se hace propagandista de la empresa.

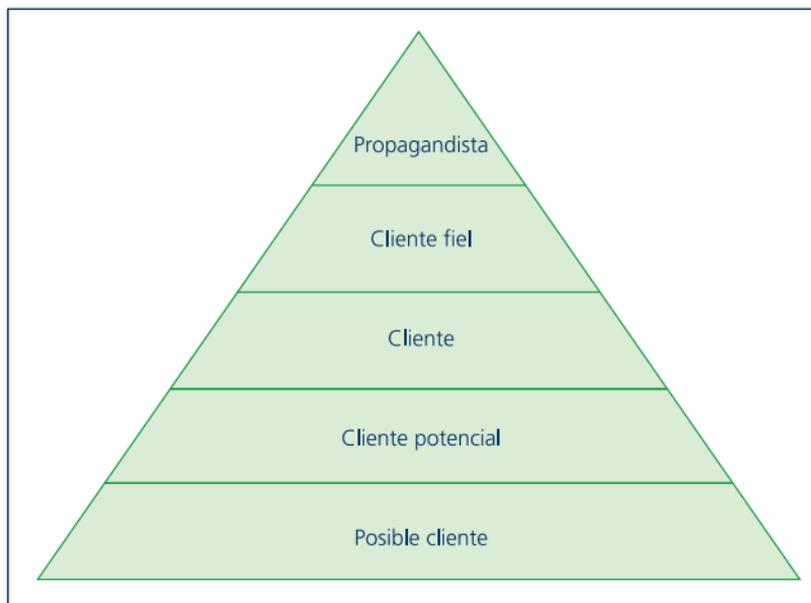
- **Posible cliente:** es un individuo que está todavía lejos de convertirse en cliente de nuestra empresa porque las acciones que hemos realizado son básicamente de identificación y segmentación. El esfuerzo para conseguir que sea cliente de nuestra empresa es alto y el riesgo que corremos invirtiendo en él, también es el alto.
- **Potenciales:** este grupo ha recibido información de la empresa. Hay que centrarse adecuadamente en él para que finalmente se convierta en cliente. El esfuerzo que debemos hacer para que se convierte en cliente es menor que para los individuos del grupo anterior, ya que estos han mostrado algún interés o han tenido ya contacto con el producto o servicio de nuestra empresa.
- **Clientes:** un cliente es aquel individuo que ha adquirido nuestro producto. Ahora empieza la batalla por fidelizarle. Desde el mismo cierre de la venta, la atención del vendedor, la atmósfera del sitio, todo conforma la impresión del cliente y, por lo



tanto, su expectativa. El esfuerzo para mantener a un cliente es muy inferior al de adquirirlo, por lo que la fidelización es crítica como base para aumentar nuestra cartera de clientes.

- Cliente fiel: es aquel que repite la compra de nuestro producto. Normalmente se sienten identificados con el producto y con su marca. Estos clientes requieren una máxima atención porque entre ellos se encuentran los grupos de más rentabilidad.
- Propagandista: es aquel cliente fiel que se convierte en prescriptor de la empresa y del producto, se siente completamente identificado con la marca y sus atributos. Es el objetivo final. Por supuesto la inversión en estos debe ser alta para mantenerlos en este nivel de fidelidad.

Figura 3.3. La escalera de la lealtad.



Fuente: Pinedo, Alfonso (2008).

La lealtad la situamos en la cúspide de la pirámide. Para nosotros es la máxima expresión de confianza hacia nuestra



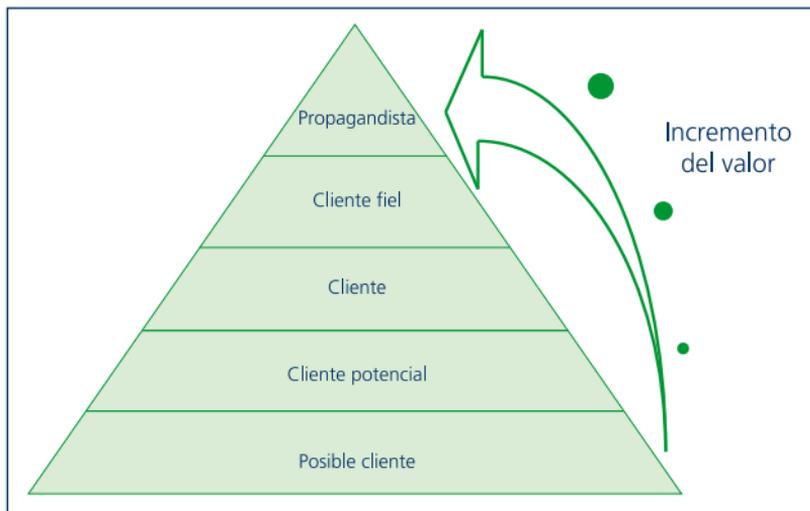
empresa es el objetivo que debemos marcarnos respecto a nuestros clientes.

Si conseguimos un cliente propagandista obtendremos, entre otros, los siguientes beneficios:

- Menores costes de transacción.
- Menores costes de marketing y publicidad por mejor adaptación de las comunicaciones.
- Posibilidad de mayores ventas.
- Mejor adaptación de nuestros productos y servicios a sus necesidades.
- Barrera de entrada frente a los competidores.
- Publicidad gratuita.
- Más condescendencia con problemas en nuestro servicio (aunque ésta es un arma de doble filo).

Como ya hemos mencionado, cuanto más fiel sea un cliente mayor posibilidad tenemos de que su valor crezca. Por lo tanto, podríamos pensar en un símil como el que expresamos en la Figura 3.4.

Figura 3.4. Pirámide de fidelidad.



Fuente: Elaboración propia.



3.6 Métricas para la fidelización

Se han hecho numerosas encuestas a la alta dirección y a la dirección de marketing en las que destaca una gran preocupación de estos colectivos por medir eficazmente el retorno de la inversión que hacemos en acciones de marketing.

Es cierto que hay muchas parcelas del marketing que tienen difícil medición, pero hay otras muchas que sí se pueden medir. Debería ser un hábito más extendido entre los profesionales de marketing medir sus acciones porque de esta manera empieza a desaparecer la subjetividad, terminan las interminables discusiones en las que todo el mundo parece saber de marketing y empezamos a remitirnos exclusivamente a hechos, a números. Es mucho más fácil gestionar aquellas cosas que pueden ser medidas.

Normalmente una empresa tiene muchos clientes por lo que tenemos que diferenciar a unos de otros para prestar más atención a los más rentables y tratar de desarrollar a los menos rentables.

Si disponemos de los sistemas informáticos adecuados y la información necesaria podemos empezar a diferenciar a nuestros clientes en categorías. Esto será muy útil para planificar el trabajo de marketing y para ser eficientes.

A continuación vamos a ver algunas de las métricas más importantes para las empresas. Como es lógico, cada empresa debe decidir cuáles son los datos más importantes para controlar su negocio. Además, las métricas que vamos a detallar pueden ser matizadas en función de las necesidades de cada empresa:

1. Valor de Vida de un Cliente (VVC).

En el primer capítulo del libro comentábamos que cuesta cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

antiguo. No obstante, la adquisición de clientes es una tarea clave en cualquier empresa.

Conocer el valor de un cliente es importante porque es un indicador que marcará cuánto dinero podremos invertir en su adquisición y también en las posteriores acciones de fidelización con él.

El valor de vida de un cliente es un dato que nos marcará el valor real que éste aporta a la empresa. Parte de la premisa de que, haciendo las cosas bien, un cliente repetirá sus compras en nuestra empresa durante un tiempo determinado.

El valor de un cliente viene definido por el valor actual de todos sus flujos de caja generados por él durante toda su vida como cliente de la empresa.

Analizando esta definición vemos que tiene en cuenta lo que se generará en el futuro. Lo normal no es que un cliente nos compre una vez, sino que nos compre más veces y es el conjunto de todas estas ventas las que van a determinar su valor.

Debemos matizar esta definición con las siguientes premisas

- Tenemos en cuenta la evolución del precio del dinero y un tipo de interés.
- Consideramos que el cliente va a ser fiel. Lo ideal es poder diferenciar clientes para que la estimación sobre el tiempo que éste nos comprará sea lo más exacta posible.
- Tenemos que estimar una tasa de bajas y defunciones.
- Estimamos los costes asociados a ese cliente
- Aunque sería más complicado, se podría asociar un valor cualitativo que asociamos a un determinado cliente por su especial relevancia, por su posibilidad de prescripción, etc.



Ejemplo

Imaginemos un cliente que gasta 200 € mensuales. Tenemos unos costes variables de 20 € por mes y un gasto de marketing de 15 € al mes. La tasa de retención es el 0,9 y la tasa de descuento es el 0,02.

$$\begin{aligned} \text{VVC} &= \text{Margen} \times \frac{\text{Tasa de retención}}{1 + \text{Tasa descuento (\%)} - \text{Tasa de retención}} \\ &= 165 \times \frac{0,9}{1 + 0,02 - 0,9} \end{aligned}$$

$$\text{VVC} = 1.237,5$$

2. Coste Medio de Adquisición de un Cliente (CMA).

Esta métrica va a indicar el coste medio que supone a una empresa la adquisición de un cliente en condiciones normales. Es decir, tenemos que suponer que no hay grandes diferencias entre la inversión que hacemos para conseguir los clientes. Si las hubiera, tendríamos que agrupar a los clientes para posteriormente aplicar esta métrica a cada grupo en cuestión.

Ejemplo

Si una empresa adquiere durante un año 1.000 clientes y su inversión en marketing para conseguir esta cifra ha sido de 150.000 € resolveríamos el problema de la siguiente manera:

$$\text{CMA} = \frac{\text{Tasa total en adquisición}}{\text{Número de clientes adquiridos}} = \frac{150.000}{1.000}$$

$$\text{CMA} = 150$$

3. Coste Medio de Retención de Clientes (CMR).

Esta métrica es igual que la anterior, pero en este caso nos indica cuál es el coste medio para retener a un cliente en la empresa. Igual que en el caso anterior podría darse la particu-



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

laridad de que por la diferencia que existe entre las diferentes tipologías de clientes tengamos que aplicar esta métrica a diferentes grupos de clientes.

Ejemplo

Al principio de una año nuestra cartera de clientes ascienda a 100.000, pero al final de ese mismo año nuestra cartera es de 75.000 clientes, es decir, hemos perdido 25.000 clientes. La inversión total para acciones de retención ha sido de 700.000 €.

$$\text{CMR} = \frac{\text{Inversión total para retención}}{\text{Número de clientes retenidos}} = \frac{700.000}{75.000}$$

$$\text{CMR} = 9,3$$

4. Coste límite para la adquisición de un cliente.

La inversión máxima que deberíamos hacer para adquirir un nuevo cliente vendría determinada por dos factores diferentes: el valor de ese cliente (o potencial cliente) todavía y el beneficio neto que queramos obtener por cada cliente.

5. Cuota de cliente.

La cuota de un cliente es el porcentaje que representa frente a la cartera total.

Ejemplo

Imaginemos que tenemos una cifra de ventas de 200.000 €, y un determinado cliente realiza 10.000 € de venta al año en nuestra empresa.

Su cuota de cliente será un 5% procedente de dividir los 10.000 € que representa este cliente frente a los 200.000 € que representa la cartera total.

Continúa



Esta métrica es muy importante porque nos permite clasificar a estos clientes según el valor que aporten a la empresa. Normalmente se hace una triple clasificación de clientes A, B y C. Esta clasificación se suele hacer en función del VVC o simplemente en función de las ventas que ha aportado en un determinado año. Otro dato que podemos sacar con esta métrica al igual que con el VVC es la identificación de aquellos clientes que no son rentables para la empresa.

Cientes A

Son aquellos de los que más medios tenemos que poner para fidelizarlos

Cientes B

Debemos conseguir desarrollar a estos clientes para que pasen al nivel A

Cientes C

Podemos haber identificado clientes que nos hacen perder dinero o que no son rentables, tenemos que deshacernos de ellos



6. Recencia.

La recencia indica el lapso de tiempo que pasa desde la última venta de un determinado cliente.

Esta métrica hay que aplicarla con cuidado. Por ejemplo, un cliente ha podido comprar la última vez hace ocho meses, pero las anteriores ventas podían haber tenido una recencia de dos meses. Tenemos que estudiarla en el conjunto de la vida del cliente para que podamos obtener información útil.

También podemos intercalar la variable producto y saber cuál es la recencia de un cliente para cada tipo de producto de nuestra cartera.

7. Tasa de retención.

Esta tasa pone en relación el número total de clientes retenidos con el número total de clientes en riesgo de cancelación.

Por ejemplo, si tenemos un producto de suscripción y en el mes de enero vence la suscripción para 1.000 clientes y conseguimos que renueven 900, nuestra tasa de retención es del 90%, resultado de dividir 900 entre 1.000.

Podemos dar la vuelta a esta tasa y calcular la tasa de bajas o deserción, en este caso sería de un 10%.

8. Reconocimiento de marca.

Esta métrica viene expresada por el porcentaje total de la población o de nuestro público objetivo (según queramos) que conocen nuestras marcas, productos, etc.

Es importante tener este dato porque nos da mucha información sobre las acciones de marketing que hacemos y el tipo de publicidad. A veces puede ser interesante preguntar a clientes de la competencia sobre nuestra marca ya que podemos obtener algún dato interesante.

9. *Top of mind*.

Top of mind indica cuál es la primera marca que consideran potencia los clientes cuando se les pregunta por una determi-



nada categoría. El objetivo de todos los directores de marca es conseguir estar en el *Top of mind* de los potenciales; es decir, ser la primera marca que se nombra cuando se pregunta por nuestra categoría.

10. Índice de satisfacción.

Este índice pone de manifiesto la puntuación que otorgan nuestros clientes a nuestros productos y a nuestro servicio. Normalmente se utiliza una escala como la que sigue:

- Muy satisfecho.
- Algo satisfecho.
- Satisfecho.
- Poco satisfecho.
- Nada satisfecho.
- No sabe o no contesta.

11. Intención de recomendación de nuestros productos.

Esta métrica nos ofrece información sobre la intención que tienen nuestros clientes de recomendar nuestros productos en su círculo de influencia. Es un dato muy significativo, porque cuando un cliente nos recomienda en el mercado su nivel de satisfacción suele ser muy alto. La escala para responder a esta pregunta es muy parecida a la de la métrica anterior:

- Con toda seguridad recomendaré.
- Posiblemente.
- Poco posible.
- En absoluto recomendaré los productos.
- No sabe o no contesta.

12. Intención de recompra o renovación.

Puede ser expresado como el porcentaje de clientes que tienen intención de volver a comprar nuestros productos.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Sí utilizáramos con cierta asiduidad las 12 métricas que hemos estudiado en este capítulo, tendríamos una buena visión del funcionamiento del marketing de nuestra empresa. Lo que sí debemos tener claro es que detrás de cada métrica suele haber mucho trabajo de campo. En ocasiones conseguir los datos para aplicar alguna de las fórmulas de las que hemos hablado puede ser complicado y también hemos de tener en cuenta que para conocer datos como el *top of mind* o el índice de satisfacción necesitamos realizar encuestas y tabularlas adecuadamente. Estos inconvenientes suelen ser los que hacen que las empresas no estudien convenientemente las métricas y, como consecuencia, pueden tener una falta de información importante de áreas clave del negocio. Lo que recomendamos es que se elijan las métricas más importantes, y posteriormente se adapten a la realidad de la empresa.

Herramientas para la fidelización

En este capítulo vamos a tratar de hacer un repaso de las actividades que se pueden realizar en las empresas para lograr retener a los clientes.

Listado de las herramientas que desarrollaremos en este capítulo:

1. Clubs de fidelización.
2. Formación a clientes.
3. Líneas 900 y buzones de sugerencias.
4. Viajes, incentivos y sorteos.
5. Networking.
6. Acciones de marketing conjuntas.
7. Acción continuada de postventa.
8. Venta cruzada y personalización de los productos.
9. La marca y el sentido de pertenencia.
10. Gestión de las reclamaciones.
11. Los detalles y los materiales de la empresa.
12. Gestión adecuada de eventos con clientes.
13. La fidelización a los medios de comunicación.
14. La web (dada la importancia de este punto lo desarrollaremos en el capítulo siguiente).



4.1 Los clubs de fidelización

Los clubs de fidelización están más de moda que nunca. Casi todo el mundo cuenta con una tarjeta de algún programa de puntos, gasolineras, líneas aéreas, supermercados, etc.

Pero no debemos pensar que los programas de fidelización sólo son exclusivos de las grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas también pueden crear excelentes programas de fidelización con los que sus clientes sentirán que están recibiendo “algo más”, reafirman su sentido de pertenencia, etc.

4.1.1 Funcionamiento de los clubs de fidelización

Normalmente los clientes afiliados a estos programas reciben algunas ventajas por el simple hecho de pertenecer a estos clubs. Entre ellas podemos destacar:

- Entrega de puntos con cada compra que realice. Normalmente la cantidad de puntos que se entrega al cliente es proporcional al importe de la compra que ha sido realizada. Posteriormente el cliente puede canjear esos puntos por regalos, descuentos, etc. Además, es habitual crear “clases” dentro de estos programas para diferenciar a los clientes más fieles de los menos fieles.
- Ventajas especiales. En muchas ocasiones se ofrece a los integrantes de los clubs de fidelización ventajas que no tienen los clientes que no participen en él. Por ejemplo, las personas que disponen de la tarjeta Iberia Plus tienen preferencia para ocupar asiento en casos de *overbooking*.
- Canales de comunicación exclusivos. Se pueden crear espacios privados en Internet o líneas de teléfono exclusivas para que el cliente contacte más rápidamente con la empresa o reciba una atención más personalizada.



4.1.2 Ventajas para la empresa

Parece que queda claro que los clientes de una empresa pueden beneficiarse de diversos modos con estos clubs de fidelización, pero, ¿cuáles son las ventajas para la empresa?

- Abrimos un nuevo canal de comunicación con los clientes que podemos utilizar para:
 - ▶ Felicitar por cumpleaños, fechas especiales, recordatorios, etc.
 - ▶ Canalizar ofertas personalizadas
 - ▶ Informar sobre productos, cuestiones de la empresa, etc.
- Obtenemos información adicional. Este es uno de los objetivos fundamentales de cualquier club. En realidad, lo que estamos haciendo es conseguir mucha información del cliente sobre gustos, preferencias, hábitos, frecuencia de compras, estatus, etc. Toda esta información bien tratada sirve a las empresas para conocer mejor al cliente y, por tanto, poder satisfacer mejor sus necesidades.
- Creamos barreras para los competidores. Este es otro elemento fundamental. Pertenecer a un club refuerza el sentido de pertenencia a una marca, además, genera una involucración mayor del cliente con nuestra empresa.
- Se acentúa el vínculo y el sentido de pertenencia. Si analizamos en conjunto los tres puntos anteriores llegamos fácilmente a la conclusión de que en realidad lo que estamos haciendo es estrechar lazos con el cliente, es decir, fortalecer el vínculo cliente-empresa. Este vínculo se traducirá en mayor valor para la empresa.

4.1.3 Aspectos necesarios para gestionar un club

El problema que tiene gestionar un club de fidelización es que conlleva mucho trabajo. Hacerlo bien, con verdaderos servicios



añadidos para los clientes requiere trabajo, creatividad, innovación, inversión, etc.

Muchas empresas son reacias a invertir en todos estos aspectos porque están más preocupadas por la simple venta, y, además, piensan que es muy complicado realizar un programa de estas características.

Lo que debemos conseguir es diseñar un programa adaptado a la realidad de nuestra empresa. Hay muchas formas sencillas de iniciar un programa de este tipo. Lo importante es empezar con algo, aunque sea poco a poco, con el tiempo, si los resultados son los esperados, podrá ir invirtiendo más.

4.2 Formación a clientes

Aunque la formación de clientes no es aplicable a todos los tipos de empresas sí creemos que es muy adaptable a muchas y que reporta grandes beneficios en términos de fidelidad de clientes.

La formación es un bien en alza. Cada vez está más cotizada y está percibida como de alto valor añadido. En muchos países europeos es incluso obligatorio para las empresas impartir a sus empleados determinadas horas de formación al año.

Cuando hablamos de formación, fundamentalmente nos estamos refiriendo a formación relativa a algún punto que tenga que ver con nuestros productos o con la empresa.

Un problema para ofrecer formación a los clientes, por supuesto entendemos que de forma gratuita, es que suele ser cara, pero podemos buscar vías alternativas que posibiliten eliminar la barrera económica para la empresa. Para ello, podemos utilizar al propio personal de nuestra empresa para que imparta cursos o seminarios sobre temas que sepamos que son del interés de nuestros clientes.



4.3 Líneas telefónicas y buzones de sugerencias

Los clientes valoran ser escuchados, por ello es importante que cuando tengan algo que comentarnos lo puedan hacer de la manera más sencilla posible, además, para la empresa es muy interesante que los clientes nos comenten o sugieran cosas. Hoy en día, las formas más usuales de comunicación entre cliente y empresa son:

- Líneas 902 ó 900.
- Correo electrónico.
- Sistema automático de chat.
- Videoconferencia vía web.
- Formulario en la web (vía correo electrónico).
- Buzones físicos en locales o sedes dónde haya tráfico de clientes.

4.4 Viajes de incentivos y sorteos

Los viajes de incentivos y sorteos son también un fenómeno creciente. Puede ser interesante premiar a determinados clientes en función de parámetros que definamos como volumen de ventas, importancia para la empresa, potencial de crecimiento, imagen, etc. La mayoría de las empresas de marketing ofrecen estos servicios de forma muy asequible para todo tipo de empresas.

Lo importante es hacer un buen *brief* a la empresa de marketing detallando bien el objetivo del viaje para nosotros, nuestro presupuesto, las fechas, etc. Con esta información ellos nos informarán de las posibilidades más interesantes.

El efecto que suelen tener estas invitaciones entre los clientes suele ser muy bueno, ya que les supone un corte con su trabajo habitual, que no deja de estar enmarcado en un ambiente



profesional por lo que suele ser fácil conseguir autorizaciones internas para realizar este tipo de viajes.

Lo mejor es que el argumento central de viaje tenga una clara relación con un motivo de interés profesional pero que en él introduzcamos actividades de ocio, gastronómicas, etc.

Este tipo de viaje hace que las relaciones entre empresa y cliente se estrechen y fortalezcan, pero debemos tener cuidado con invitar a las personas adecuadas, es decir, personal directamente relacionado con la decisión de compra de nuestros productos, autonomía, etc.

Entre los objetivos más frecuentes que podemos tener para organizar un viaje de este tipo a nuestros clientes encontramos:

- Fortalecer relaciones.
- Presentar algún producto.
- Premiar a los mejores clientes.
- Intentar motivar a clientes con potencial de desarrollo.
- Planes de recuperación de clientes.

Entre los tipos de viaje más frecuentados hoy en día tenemos:

- Viajes multiaventura.
- Destinos exóticos.
- Viajes gastronómicos.
- Etc.

4.5 Networking

Las redes de contactos facilitan las relaciones profesionales. Los contactos son un activo muy valioso que tenemos que aprender a gestionar y cuidar adecuadamente. En muchas ocasiones podemos facilitar a nuestro cliente contactos que pueden permitir que



la relación se fortalezca. Obviamente, esto sólo es posible cuando el cliente es identificable, si nuestro negocio en una tienda de comestibles seguramente este punto no sea posible desarrollarlo.

Nuestros propios contactos, proveedores, amigos, empleados, etc. pueden tener un gran potencial para nuestros clientes. Sería muy interesante compartirlos como otra forma en la que podemos añadir valor a nuestros clientes. La presentación de contactos se puede realizar vía desayunos de trabajo, comidas, reuniones, etc.

4.6 Acciones de marketing conjuntas

A veces nosotros y nuestros clientes podemos encontrar intereses de marketing conjuntos por lo que puede ser interesante explorar este tipo de posibilidades.

4.7 Acción continuada de postventa

Ya hemos mencionado que con la venta empieza un arduo trabajo por conquistar la lealtad del cliente. Por ello es bueno poner en marcha algunas de las herramientas que estamos mencionando en este libro.

4.8 Venta cruzada

La venta cruzada es vender a un cliente productos relacionados con los que suele consumir. Por ejemplo, a un cliente que compra un libro de fidelización de clientes le ofrecemos la compra de otro de satisfacción del cliente o de ratios de marketing para la fidelización, etc.



Esto es muy habitual verlo en Internet. En muchas librerías virtuales cuando elegimos un libro automáticamente nos sugieren que compremos uno o dos más que guardan relación con la compra que estamos a punto de hacer o con alguna de las que hemos hecho en el pasado.

Sugerir es algo que suele ser muy agradecido por los clientes, aunque para sugerir adecuadamente necesitamos, como mínimo, tener datos de compras históricas del cliente, imaginemos lo mal que quedaría sugerir la compra de un producto que ya compró este cliente en el pasado. También suele ser interesante obtener información como por ejemplo:

- Hábitos.
- *Hobbies*.
- Intereses.
- Fecha de nacimiento.
- Estado civil y número de hijos.
- Listas de "deseos".
- Profesión.
- Nivel económico.
- Etc.

La venta cruzada puede tratar de realizarse en el momento que un cliente está realizando una venta o en un momento posterior. En este caso se suele dejar que pase un tiempo determinado para después enviarle una oferta especial que complementa la venta o ventas que ha realizado en el pasado.

La compañía por Internet Amazon hace este tipo de acciones de forma realmente loable. Además de sugerir en el momento de la compra envía de manera continuada, con el permiso del usuario, información sobre lanzamientos relacionados con el tema de interés del cliente, nos avisa de que los clientes que compraron el producto que nosotros hemos comprado también compraron estos otros, etc.



4.9 La marca y el sentido de pertenencia

Las marcas en nuestros tiempos han pasado a tener una influencia decisiva en las compras y en la retención de clientes. La marca es un activo fundamental que hay que trabajar y cuidar desde los orígenes de una determinada empresa. Las grandes empresas suelen tener en cuenta este aspecto, pero entre las pequeñas y medianas empresas es menos común.

La marca es el nombre y/o grafismo que identifica un producto y le hace ser reconocido por el consumidor. Es un elemento estratégico y clave al que se debe prestar especial atención desde el lanzamiento. La marca puede convertirse en el principal activo de una empresa o incluso en la fortaleza comercial más importante. Invertir adecuadamente en ella significará un claro aumento de valor de la empresa.

La marca tiene, de manera general, los siguientes elementos:

- Nombre: es el título en virtud del cual nuestro producto, empresa, etc., es reconocido. El nombre es su primera tarjeta de presentación. Cuando lo pronunciamos, automáticamente evocará algún tipo de sensación a los consumidores. Deberíamos respetar los siguientes puntos:
 - ▶ El nombre debe ser fácilmente recordable.
 - ▶ Debe estar asociado al beneficio principal del producto.
 - ▶ Debe ser sencillo.
 - ▶ Es preferible utilizar nombres cortos.
 - ▶ Que esté identificado con el logotipo o gráfico que represente la marca.
 - ▶ Debemos tener en cuenta los mercados en los que vamos a operar y sus peculiares condiciones.
 - ▶ Debe ser fácilmente pronunciable.
- Logotipo: es la expresión gráfica de la marca. Hace que ésta sea reconocible, también ayuda a que el consumidor se sienta



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

identificado con ella. El logotipo puede estar formado por símbolos, imágenes, colores, animaciones, etc.

- Eslogan: es un texto breve, que acompaña al nombre y que refuerza el posicionamiento. Podría incluir, entre otros aspectos:
 - ▶ Ventaja competitiva del producto.
 - ▶ Atributos especialmente destacables.
 - ▶ Evocación de alguna emoción.

Las marcas evocan alguna imagen en la mente del consumidor al ser nombradas, éste es su posicionamiento, en la Tabla 4.1 podemos ver algunos ejemplos de marcas y su posicionamiento.

Tabla 4.1. Ejemplos de marcas y su posicionamiento.

Marca	Posicionamiento
Volvo	Seguridad
Coca-Cola	Alegría
El Corte Inglés	Confianza
Disney	Fantasia
Google	El mayor buscador
Rolls Royce	Lujo
Rolex	Prestigio y fiabilidad
Flex	Descanso
Día	Descuento, bajo precio

Fuente: Elaboración propia.

Trabajar adecuadamente una marca tiene muchos beneficios, no sólo la fidelización de los clientes, también el valor financiero que adquiere en el mercado. En algunos casos es realmente espectacular las cotas que llega a alcanzar. En la Tabla 4.2 podemos ver el valor de mercado que tienen las 50 marcas más valiosas del mundo.


Tabla 4.2. Mercado de las marcas más valiosas.

2008 Puesto	2007 Puesto	Marca	Sector	Valor mill. \$
1	1	Coca-Cola	Bebidas	66,667
2	3	IBM	Informática de servicios	59,031
3	2	Microsoft	Software	59,007
4	4	GE	Servicios diversos	53,086
5	5	Nokia	Electrónica de consumo	35,942
6	6	Toyota	Automoción	34,05
7	7	Intel	Hardware	31,261
8	8	McDonalds	Restauración	31,049
9	9	Disney	Medios	29,251
10	20	Google	Internet	25,59
11	10	Mercedes-Benz	Automoción	25,577
12	12	HP	Hardware	23,509
13	13	BMW	Automoción	23,298
14	16	Gillette	Cuidado personal	22,689
15	15	American Express	Servicios financieros	21,94
16	17	LV	Lujo	21,602
17	18	Cisco	Informática de servicios	21,306
18	14	Marlboro	Tabaco	21,3
19	11	City	Servicios financieros	20,174
20	19	Honda	Automoción	19,079
21	21	Samsung	Electrónica de consumo	17,689
22	Nuevo	H&M	Moda	13,84
23	27	Oracle	Software	13,831
24	33	Apple	Hardware	13,724

Continúa



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

2008 Puesto	2007 Puesto	Marca	Sector	Valor mill. \$
25	25	Sony	Electrónica de consumo	13,583
26	26	Pepsi	Bebidas	13,249
27	23	HSBC	Servicios financieros	13,143
28	24	Nescafé	Bebidas	13,056
29	29	Nike	Deporte	12,672
30	28	UPS	Transporte	12,621
31	34	SAP	Software	12,228
32	31	Dell	Hardware	11,695
33	30	Budweiser	Bebidas alcohólicas	11,438
34	22	Merrill Lynch	Servicios financieros	11,399
35	38	IKEA	Muebles para el hogar	10,913
36	36	Canon	Hardware	10,876
37	32	JP Morgan	Servicios financieros	10,773
38	35	Goldman Sachs	Servicios financieros	10,331
39	40	Kelloggs	Alimentación	9,71
40	44	Nintendo	Electrónica de consumo	8,772
41	39	UBS	Servicios financieros	8,74
42	37	Morgan Stanley	Servicios financieros	8,696
43	42	Philips	Servicios diversos	8,325
44	Nuevo	Thomson Reuters	Medios	8,313
45	46	Gucci	Lujo	8,254
46	48	Ebay	Internet	7,991
47	50	Accenture	Informática de servicios	7,948
48	43	Siemens	Servicios diversos	7,943
49	41	Ford	Automoción	7,896
50	55	Harley Davidson	Automoción	7,609

Fuente: Interbrand.



Como podemos ver en la tabla el valor que tienen las marcas es espectacular. Es un activo intangible pero que los usuarios y clientes valoran de manera extraordinaria. En la tabla hay ejemplos que llaman la atención como el de Google, que es una empresa de Internet relativamente nueva y está situada entre las marcas más valiosas del mundo.

Vemos que en este listado no hay ninguna marca española. Para encontrar una en el *ranking* tendríamos que bajar hasta la posición 62 donde se encuentra Zara con un valor de 5.995 millones de dólares. La primera marca europea del *ranking* es Nokia, finlandesa.

Los consumidores en general se sienten identificados con las marcas de los productos que compran, con su posicionamiento.

Por ejemplo pensemos en lo que la marca Harley Davidson es para sus clientes. Para ellos no sólo son propietarios de una moto. Para ellos Harley Davidson es un estilo de vida. Estos clientes sienten una auténtica devoción por la marca. ¿Cómo consigue Harley Davidson esta sensación?

- Tiene un producto innovador, original y fiable.
- Genera expectación. Suele tardar bastante tiempo en entregar para reforzar la percepción de producto personalizado y hecho a medida.
- Tiene un club a nivel mundial con casi un millón de socios en el que se organizan competiciones, eventos, cursos, actos sociales, excursiones, etc. En definitiva, trata de definir el estilo de vida de la marca.
- Ha sabido ser innovador frente a la dura competencia existente en su mercado.
- Tiene productos complementarios. Nos referimos a camisetas, gorras, sudaderas, cazadoras y todo tipo de material impregnado



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

con la marca que ayuda a los clientes a incluir en aspectos cotidianos de su vida la marca.

- Tiene un marketing viral muy fuerte, en parte conseguido porque sus clientes son propagandistas de la marca, llegando incluso a tatuársela en su brazo.

En definitiva, podríamos decir que poseer una marca reconocida y bien gestionada tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Ejerce de barrera de entrada a los competidores.
- Es también una barrera de salida para los clientes.
- La confianza en una marca genera que podamos utilizarla para lanzar otros productos, que automáticamente se beneficiarán de sus atributos, beneficios, confianza, reconocimiento, posicionamiento, etc.
- Puede ser un elemento de gran influencia en negociaciones con distribuidores:
 - ▶ Facilita el trabajo de marketing ahorrando comunicaciones.
 - ▶ Las marcas fuertes se benefician del boca-oído. Poner en marcha acciones de marketing viral es mucho más sencillo y los resultados van a ser mucho mejores.

4.10 Gestión de reclamaciones

En las reclamaciones tenemos una oportunidad única para conseguir fidelizar a un cliente, para ello lo que debemos hacer es tener una política adecuada de gestión de reclamaciones.

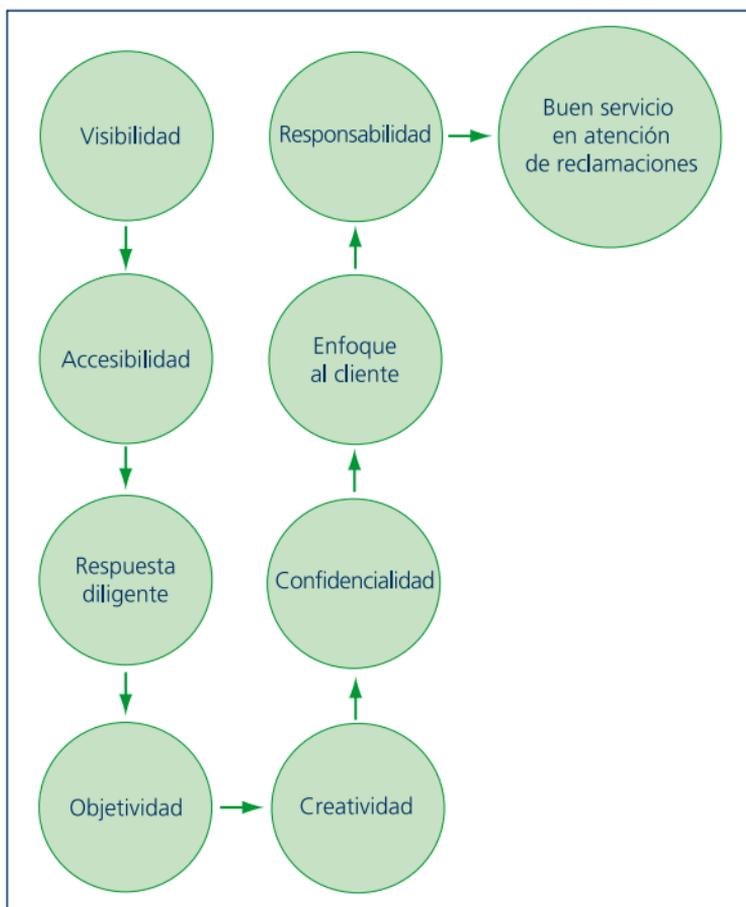
Cuando un cliente efectúa una reclamación se siente, en principio, defraudado por el producto o servicio que ha adquirido, puede incluso que sienta que ha sido traicionada su confianza. Este, por lo tanto, es el primer elemento que tenemos que tener en cuenta. Da igual que la persona que llama tenga o no razón. Su percepción es que la tiene, y esto es muy difícil de cambiar.



El objetivo final es que el cliente recupere y refuerce la confianza en nosotros, que observe que se le ha tratado bien, de manera especial y, por lo tanto, quede fidelizado.

La norma ISO 10002 establece una serie de recomendaciones de actuación para el correcto tratamiento de las quejas en las empresas. A continuación pasamos a comentar los aspectos más relevantes.

Figura 4.1. Correcta gestión de reclamaciones.



Fuente: Elaboración propia.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La norma establece los siguientes principios de orientación:

- **Visibilidad:** la información relativa a la reclamación debe ser accesible, clara y conocida por todas las entidades interesadas.
- **Accesibilidad:** el proceso debe ser fácilmente accesible, es decir, tenemos que facilitar las cosas a los clientes para que reclamen y no dificultarlo con el objetivo de evitar estas reclamaciones.
- **Respuesta diligente:** la reclamación tiene que ser reconocida por la empresa, se tiene que atender lo antes posible y de la manera más cortés posible.
- **Objetividad:** la empresa tiene que ser completamente objetiva cuando recibe una reclamación.
- **Coste:** no se pueden gravar ni directa ni indirectamente, las reclamaciones tienen que ser totalmente gratuitas para el cliente.
- **Confidencialidad:** la información del reclamante debe ser totalmente confidencial.
- **Enfoque al cliente:** la empresa tiene que estar orientada y centrada en el cliente y sus expectativas.
- **Responsabilidad:** tiene que estar claramente delimitada.

Para una correcta consecución de estos principios, la alta dirección de la empresa tiene que estar claramente volcada en la consecución de una política de reclamaciones moderna, adecuada y centrada en el cliente.

Este punto, como podemos ver, está en completa relación con la consecución de una empresa orientada al cliente, que, en todo caso, debe empezar por la concienciación de la alta dirección para, después, ir buscando el compromiso del resto de miembros de la organización.

La norma sigue explicando que la planificación y diseño del sistema de tratamiento de las quejas debe tener unos objetivos medibles y que tienen que ser revisados con periodicidad y, por otro lado, recomienda que, para un correcto funcionamiento de



este proceso, se deben destinar a él todos los medios económicos y humanos posibles.

Centrados ya en el proceso de tratamiento de las reclamaciones, observamos que se debe dar suficiente información al reclamante sobre todos los aspectos relativos a la presentación de la queja, como, por ejemplo, dónde presentar la reclamación, a quién, en qué plazos, qué materiales se necesitan, etc. Una vez que tengamos la queja realizada, hay que registrarla incluyendo toda la información posible, un dato que no debería faltar es la solución que propone el reclamante. Por otro lado, igual que hacíamos con una relación con el cliente, es decir, seguirla en todo momento, con las quejas hay que actuar de la misma manera. Hay que hacer seguimiento de las quejas durante todo el proceso.

Cuando la organización recibe una queja tiene que hacer una primera evaluación de la misma para posteriormente poder iniciar la etapa de investigación, donde tratará de obtener toda la información posible relativa a la queja planteada. Posteriormente se le dará una respuesta y se comunicará la decisión al reclamante.

Figura 4.2. Gestión de reclamaciones.



Fuente: Elaboración propia.



Como hemos dicho anteriormente, además de dar una respuesta satisfactoria, el objetivo final es fidelizar y para ello tenemos que intentar aprender todo lo posible de las reclamaciones que plantean nuestros clientes. Para conseguir esta mejora tendríamos que observar los siguientes puntos:

- Recopilación de toda la información en una base de datos centralizada, en la que se pueden consultar todos los incidentes que se han tenido con cada cliente y toda la información relativa a ellos. Con esta información podremos posteriormente realizar las pertinentes acciones de marketing y fidelización
- Análisis y evaluación de todas las quejas. Sería muy positivo saber si la mayoría de las reclamaciones tienen que ver con algún punto determinado, con algún producto, etc. De esta manera podemos poner en marcha acciones correctoras.
- Medición de la satisfacción con el tratamiento de las quejas. Tenemos que preguntar a los clientes sobre este punto, de esta manera podremos mejorar el proceso si fuera necesario.

4.11 Los detalles y los materiales de empresa

Al igual que los detalles dicen mucho de las personas, también lo dicen de las empresas. Los materiales de empresa, tarjetas de visita, material de papelería en general como bolígrafos, carpetas, folios, etc. son elementos que transmiten al exterior. Por esta razón aunque pueda parecer que no son importantes tenemos que prestar mucha atención a su diseño, stock, etc.

Hoy en día han proliferado las empresas de regalos y material para empresas. Incluso con presupuestos muy limitados se pueden hacer materiales muy interesantes personalizados con la imagen de nuestra empresa. También podemos tener un stock de regalos corporativos, personalizados con la imagen de la empresa para poder entregar a clientes, proveedores, visitas, etc. La entrega de estos regalos tiene un efecto importante sobre los



clientes y el valor que le dan es muy superior al valor económico que estos tienen.

A continuación vamos a ver en la Tabla 4.3 los materiales de empresa y los regalos que más frecuentemente se personalizan con la imagen de la empresa.

Tabla 4.3. Materiales y regalos más frecuentes.

Material de empresa	Regalos
Tarjetas de visita	Paraguas
Folios	Relojes
Carpetas	Maletines
Bolígrafos	Portadocumentos
Sobres	Llaveros
	Estaciones meteorológicas
	Camisetas y prendas deportivas
	USB
	Punteros láser
	PDA

Fuente: Elaboración propia.

Quando se decida hacer un regalo corporativo tenemos que tener en cuenta algunos aspectos como:

- A quién va dirigido: hay que intentar que tenga interés para la persona que lo recibe y tratar de huir de lo de siempre.
- Utilidad: si regalamos un bolígrafo con puntero láser, algo muy extendido, tenemos que asegurarnos que la persona que recibe el regalo va a tener oportunidad de utilizarlo, si no lo más posible es que lo tire o lo regale.



- Valor percibido: muchas veces algo muy barato tiene mucho más valor percibido que algo caro para la empresa. Por ejemplo, no esperemos que un cliente se ponga un reloj con la marca de nuestra compañía, porque a nadie le gusta llevar relojes promocionales. Sin embargo, hay otro tipo de regalos que teniendo un coste mucho menor pueden dar mucho más resultado como es el caso de las memorias USB.
- Practicidad: el objetivo de un regalo promocional es que el cliente lo utilice con frecuencia para que los posibles clientes reciban impactos permanentes de la marca.

4.12 Gestión adecuada de contactos personales con clientes

Un cliente debe estar cada cierto tiempo en contacto con la empresa. Para ello están muchas de las herramientas que estamos mencionando como los clubs de fidelización, las oportunidades de formación preparadas por la empresa, etc., pero hay una gran variedad de opciones que es interesante tener en cuenta para gestionar eficazmente la relación personal con ellos, a continuación detallamos algunas de ellas:

- Invitaciones a comidas, cenas, etc.: en España se dice que los negocios se hacen en los restaurantes. Aunque hay algunas excepciones, a la gente habitualmente le gusta que le inviten a comer en buenos sitios.
- Desayunos de trabajo: cada vez más de moda ya que son cómodos para trabajar.
- Invitaciones a viajes, etc.: este punto ya lo tratamos en un punto anterior.
- Invitaciones a conferencias y eventos a los que nos invitan: en todas las empresas se reciben multitud de invitaciones a conferencias, seminarios, etc. Aunque a nosotros no nos interesen, siempre hay que pensar en que éstos pueden ser de interés para nuestros clientes.



Para que las invitaciones a clientes a todo este tipo de eventos sea eficaz tenemos que enmarcarlas dentro de un plan de contactos personales.

El plan de contactos personales es un plan es el que detallamos por meses todos los contactos que tenemos que hacer con los clientes y su número. El plan de contactos debe tener en cuenta la importancia que tengan los clientes para la empresa. Por ejemplo, puede determinar que para los clientes A tenemos que tener 6 contactos anuales de este tipo, para los B, 4 y para los C, 2.

4.13 La fidelización a los medios de comunicación

Los medios de comunicación juegan un papel relevante dentro del panorama empresarial.

Los medios de comunicación son un cliente para nuestra empresa, por lo tanto, tienen que ser tratados como tal.

El hecho de que tengamos presencia en los medios de comunicación es otra buena forma de que los clientes reciban impactos nuestros. Además, tener presencia en los medios nos reviste de cierta importancia que suele ser bien recibida y valorada por el mercado en general. Pero, lógicamente, para que esta cobertura sea efectiva, las noticias que se publican tienen que ser positivas, de lo contrario lo que conseguiríamos sería el efecto contrario. Para conseguir "dirigir" bien lo que los medios de comunicación publican de nuestra empresa tenemos que tener en funcionamiento una buena política de relación con



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

los medios de comunicación. Para ello, podríamos destacar las siguientes actividades:

- Base de datos de medios de comunicación. Por un lado, tienen que estar identificados todos los medios generalistas y, por otro, los específicos que tratan temas relacionados con nuestra actividad.
- Elaboración de mensajes clave. Esta es la información sintetizada más importante para la empresa. Es lo que tenemos que conseguir que se publique en los medios.
- Acciones con los medios de comunicación. Como cliente que son debemos construir relaciones con ellos. Un buen departamento de comunicación o una agencia de comunicación puede transformar en noticias muchos hechos aparentemente normales de nuestra empresa. Además del envío periódico de noticias hay otras formas de mantener el contacto con los medios como, por ejemplo, los desayunos con ellos, el envío de regalos aprovechando algún acontecimiento especial como un lanzamiento, etc.

Internet en la fidelización

5.1 Introducción

Para utilizar eficazmente muchas de las herramientas explicadas en este libro, Internet juega un papel fundamental, por esta razón, hemos considerado interesante dedicar un capítulo en exclusiva a tratar un fenómeno que bien entendido y manejado le ayudará mucho en la fidelización de sus clientes.

Según la Real Academia de la Lengua Española, Internet es una *"red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación"*.

Esto significa que a través de esta red estamos en contacto con millones y millones de usuarios de Internet en todo el mundo, y esta comunicación se establece de una manera muy sencilla, sin más barreras que la necesidad de tener un ordenador, un acceso a Internet y dominar la lengua con la que nos queremos comunicar.

Pero, ¿son simplemente éstas las barreras que nos encontramos? Realmente, para acceder a Internet no hay más barreras que las que hemos mencionado, pero para utilizarlo de tal manera que nos suponga una ventaja sobre nuestros competidores necesitamos saber algunas cosas más.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Entender bien Internet nos hace tener en cuenta algunos factores:

- Internet es un nuevo canal.
- Los clientes se comportan de manera distinta en él.
- Los contenidos clásicos sobre *management* siguen siendo fundamentales, simplemente hay que hacer las adaptaciones necesarias para que funcionen en Internet.
- Debe ser un complemento más en su política de empresa. No se puede entender de manera individual, sino como una pieza más.
- Es necesario realizar acciones en Internet.

Trasladado al mundo de la empresa, en general, y al de la fidelización, en particular, llegamos a la conclusión de que Internet es una nueva vía de comunicación y servicio con nuestros clientes. No debe entenderse como algo exclusivo e independiente, manejar adecuadamente herramientas en Internet supone, no sólo conocer Internet y sus particularidades, sino saber integrarlo en la cadena de valor de su empresa.

Realizar acciones de marketing, comerciales, de comunicación o de cualquier otro área en Internet no debe ser tarea de los informáticos ni de los tecnólogos. Una buena acción de marketing por Internet debe ser realizada por los profesionales del marketing y una buena acción comercial por los profesionales de ventas. Los informáticos y las personas de departamentos técnicos deben velar porque las necesidades técnicas de las acciones que se pretenden realizar funcionen perfectamente, pero es un error dejar esta estrategia en sus manos (por supuesto, salvo que estos conozcan herramientas de *management* y estén preparados en este sentido). Ha sido habitual, especialmente durante los primeros años, poner al cargo de la estrategia en Internet a personas eminentemente técnicas porque se consideraba que esto era algo exclusivamente informático. Nada más lejano de la realidad. Internet es un canal, con sus particularidades, pero un canal. Eso sí, son los profesionales no expertos en tecnología los que deben aprender las particularidades



de éste, sus jugadores, las audiencias, las herramientas que pone a nuestra disposición, etc., pero repetimos: esto no significa que deban aprender a programar, realizar páginas web, etc., deben entender perfectamente lo que necesitan para que posteriormente un especialista técnico pueda ejecutarlo.

5.2 Mapa actual de Internet y sus usuarios

Hoy en día todo el mundo puede tener presencia en Internet. Tenerla es muy fácil, pero es bastante más complicado conseguir tener tráfico o notoriedad. Esto se debe a que en este momento, según www.netcraft.com, existen más de 185 millones de sitios web. Destacar entre 185 millones ya supone que debemos hacer algo más que simplemente colgar nuestro sitio.

De todos modos, a pesar de esta cifra, Internet realmente es cosa de unos pocos. La primera división de Internet no está formada por demasiados jugadores en relación con esos 185 millones. Además, estamos viviendo una etapa de concentración, los más importantes están comprando otras empresas de Internet para conseguir tener mayor presencia.

Los usuarios también van cambiando de hábitos. Con el paso del tiempo demuestran una mayor confianza en las ventas on-line y dependen más de Internet para tareas como buscar información, reservar entradas para espectáculos, etc.

Si tenemos en cuenta un estudio realizado por www.pewinternet.org, comprobamos que estas son algunas de las cosas que más realizaban en 2006 los norteamericanos en Internet:

- Utilizar el correo electrónico.
- Buscar información.
- Leer periódicos o sitios de noticias.
- Consultar información meteorológica.
- Buscar datos para realizar sus trabajos.



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Buscar información sobre aficiones.
- Buscar información sobre algún producto.
- Etc.

Es interesante comparar la lista anterior con la siguiente tabla, que muestra lo que, de acuerdo con el estudio realizado por AIMC, estaban haciendo las personas que estaban navegando por Internet en ese momento.

Tabla 5.1. Actividad de los navegantes en la red.

Actividad	%
Búsquedas (en buscadores/directorios)	97,5
Lectura de noticias de actualidad	85,8
Consulta de mapas/callejeros	72,0
Descarga de software	61,6
Descarga de música	61,1
Consulta de previsiones meteorológicas	54,5
Descarga de películas	51,1
Consulta de carteleras cine/espectáculos	50,8
Juegos en red	40,9
Consulta programación TV	40,3
Acceso a blog/weblog/bitácora	39,5
Localización de direcciones o teléfonos	37,9
Consulta de información financiera	37,3
Visitas a páginas web para "adultos"	30,0
Gestiones con la Administración	27,8
Uso de servicios para publicar fotos	27,2
Realizar una encuesta	27,2
Búsqueda de empleo	26,2

Continúa



Actividad	%
Uso de servicios para publicar vídeos	21,8
Descarga de programa radio para oír después	21,1
Envío de postales (e-cards)	20,7
Descarga de contenidos móvil (tonos, logos,...)	20,3
Envío de mensajes a móviles	18,6
Videoconferencia	13,1
Envío de fotos digitales para revelar	8,0
Apuestas (deportivas, casinos,...)	6,2

Fuente: AIMC.

Por supuesto, la realización de todas estas actividades se suele hacer en detrimento de otras cosas, según la misma encuesta estas actividades son:

Tabla 5.2. Detrimento de otras actividades.

Actividad	%
Ver la tele	67,6
Estar sin hacer nada	60
Buscar información en bibliotecas	41,7
Leer	24,2
Dormir	18,2
Oír la radio	18,7
Ir al cine	15,1
Practicar deporte	15,2
Pasear	10,2
Estar con amigos/pareja	10,2
Trabajar	5,8
Otras actividades	2,3

Fuente: AIMC.



5.2.2 Algunos datos interesantes sobre la red a tener en cuenta

Puntos de interés sobre usuarios de Internet de acuerdo con el estudio realizado por AIMC en el año 2007...

- El 62% de los internautas nunca o casi nunca accede a Internet por medio de un dispositivo móvil.
- El 72% accede a Internet vía ADSL.
- EL 40% utiliza para acceder a Internet los servicios de Telefónica, el 20% los de ONO y, aproximadamente, un 10% Orange.
- El 75% no utiliza todavía firma electrónica.
- El 75% utiliza servicios para evitar publicidad.
- Casi el 97% tiene al menos una dirección de e-mail particular y casi un 52% tiene al menos una dirección de e-mail profesional.
- El 20% tiene una página web personal.
- Casi un 70% no tiene un blog.
- El 25% ha recibido algún curso de formación vía Internet.
- El 88% recibe información comercial a través de Internet.
- Casi un 43% de los usuarios que han recibido alguna comunicación comercial vía Internet la han valorado positivamente o muy positivamente.
- El 73% se ha informado vía Internet para comprar algún producto.
- Aproximadamente el 75% de lo usuarios de Internet ha realizado durante el año alguna compra por Internet. Los productos que más se compran por Internet son:
 - ▶ Billetes.
 - ▶ Alojamientos.
 - ▶ Ordenadores.
 - ▶ Ocio y tiempo libre.
 - ▶ Aparatos electrónicos.



- ▶ Libros y revistas.
 - ▶ Software.
 - ▶ Ropa.
 - ▶ Telefonía.
 - ▶ Vídeos y películas.
 - ▶ Paquetes vacacionales.
 - ▶ Alimentación.
 - ▶ Alquiler de coches.
 - ▶ Productos y servicios financieros.
 - ▶ Productos de Internet.
 - ▶ Flores.
- El 75% utiliza la tarjeta de crédito para pagar por Internet, casi un 25% paga por transferencia y un 32% contrareembolso. Además, casi un 19% utiliza plataformas de pago como PayPal o epagado.
 - El 65% opera con su banco a través de Internet.

5.3 La web 2.0: Internet se centra en el usuario

Durante todo el libro hemos estado hablando en torno a la idea de las organizaciones centradas u orientadas al cliente. Parece que es la única forma de conseguir clientes fieles y altamente rentables. Pues bien, parece que en Internet está pasando algo parecido. Durante su primera etapa el usuario ocupaba un segundo lugar, lo más importante era el contenido, todas las empresas querían tener su página web en la que colgaban gran cantidad de información. Además, las web eran evaluadas exclusivamente por el número de usuarios que accedían a ellas. No obstante, el crack de las empresas de Internet del año 2001 hizo que se replantearan muchas cosas y, sobre todo, se empezaron a crear modelos de negocio reales para Internet.



Internet dejó de ser un fin en sí para convertirse en un medio.

Pero, ¿qué es la web 2.0? La web 2.0 es la llamada segunda fase de Internet, la que empieza a partir del año 2001 después del crash de las puntocom. En ella encontramos dos puntos fundamentales:

- El usuario es el centro de Internet: es él el que genera los contenidos y participa activamente en las diferentes web. En la web 1.0 nos encontrábamos con páginas cargadas de información, pero el usuario no podía interactuar con ellas, sin embargo en la nueva etapa de Internet, los usuarios son los verdaderos reyes, sin ellos, las diferentes web no tendrían sentido, por ejemplo, en Facebook, son los usuarios, a través de sus aplicaciones, comentarios, juegos, información, etc. los que dan vida a la web. Además, nos encontramos con otras páginas web cuya función principal es la de servir de plataforma a los usuarios, por ejemplo, encontramos páginas web que permiten tratar fotografías, almacenar archivos, compartir ideas, etc. En este caso, las web funcionan casi como un software que tenemos instalado en nuestro ordenador.
- Las aplicaciones: en la web 2.0 se ofrecen en las páginas web servicios a los usuarios. Las web han dejado de ser estáticas y pobladas exclusivamente de contenido, ahora el usuario las puede utilizar en su beneficio como si estuviera utilizando un programa de ordenador. Ejemplo: www.flickr.com, donde el usuario puede editar y trabajar con sus fotografías como si lo hiciera con un programa de edición en su ordenador.

Parece que un informe publicado en www.oreillynet.com titulado *What is web 2.0* es uno de los primeros documentos en los que se hizo referencia a este término.

En la tabla que vemos a continuación, podemos ver algunas diferencias entre la web 1.0 y la 2.0 de acuerdo con el documento publicado en www.oreillynet.com:



Tabla 5.3. Web 1.0 vs. web 2.0.

Web 1.0		Web 2.0
Doble clic	⇒	Google AdSense
Ofoto	⇒	Flickr
Akamai	⇒	BitTorrent
mp3.com	⇒	Napster
Britannica On-line	⇒	Wikipedia
webs personales	⇒	blogs
evite	⇒	upcoming.org and EVDB
especulación con dominios	⇒	Search Engine Optimization
páginas vistas	⇒	coste por clic
screen scraping	⇒	servicios web
publicación	⇒	participación
sistemas de gestión de contenido	⇒	wikis
directorios (taxonomy)	⇒	marcación (folksonomy)
adherencia	⇒	sindicación

Fuente: www.oreilly.com.

En la web 2.0 la participación del usuario vence a la pasividad de la web 1.0.

Además, en este mismo artículo se hace referencia a siete competencias centrales que deberían tener todas las compañías web 2.0. Estas son:

- Servicios, no software empaquetado, con escalabilidad rentable.
- Control sobre fuentes de datos únicos y difíciles de replicar que se enriquezcan a medida que más gente las utilice.



- Confianza en los usuarios como co-desarrolladores.
- Aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
- Beneficio de la larga cola mediante el autoservicio del cliente. La teoría de la larga cola (*the long tail*) se publicó por primera vez en la revista *Wired* por Chris Anderson en octubre de 2004. Básicamente esta teoría lo que dice es que estamos pasando de un mercado de masas a un mercado de nichos. Por ejemplo, según esta teoría los productos que teóricamente no están disponibles en los canales de distribución (libros que no se venden suficientemente, DVD, etc.) tienen un potencial enorme cuando se comercializan a través de Internet ya que las particularidades de este modelo de negocio en cuanto a almacenaje, distribución, logística, etc. permiten que estos productos cumplan con una demanda muy importante. No existe el problema del espacio físico.
- Software no limitado a un solo dispositivo.
- Interfaces de usuario, modelos de desarrollo y modelos de negocio ligeros.

5.4 La web de las empresas

Del análisis de la información anterior llegamos a la conclusión de que Internet ha supuesto una revolución en nuestras vidas que no tiene marcha atrás. Además, todos estos cambios están aconteciendo de manera muy rápida. Hace algunos años tener nuestra web colgada era un elemento de modernidad, sin embargo hoy es asumido que todas las empresas tienen su propia página web.

En este momento no es suficiente tener colgada una página web informativa en Internet. Los usuarios esperan más, ya hemos mencionado que una de las características de la web 2.0 es que el usuario pasa a ser el centro, por lo que los servicios y las aplicaciones en Internet juegan un papel muy relevante.



5.4.1 Consejos para su web

Diseño

- Debe ser sencillo, evitando incluir elementos que parezcan publicidad.
- El usuario nunca lee todo el contenido de la página, lo que suele hacer es un barrido rápido para leer lo que más le interesa. Por esta razón juegan un papel clave las secciones resaltadas, las negritas, los hipervínculos, los cuadros, los colores, etc.
- Una web nunca debe estar recargada. Hay que tratar que sea lo más limpia posible, cuidando bien la cantidad de información que tiene cada sección, los colores, la tipografía, etc.
- Hay que facilitar la navegación al usuario evitando que se pierda entre contenidos cuando intenta conseguir algo. La navegabilidad tiene que ser sencilla, incluyendo un mapa web y optimizando el número de clicks necesarios para llegar a los diferentes lugares de nuestro sitio.
- Las frases y párrafos que se utilicen deben ser cortos, porque de esta manera se facilita la lectura al usuario.
- En la fase de programación hay que tener en cuenta algunos aspectos como:
 - ▶ Tener en cuenta todos los navegadores (Internet explorer, Mozilla, etc.).
 - ▶ Utilizar un código estándar para facilitar el trabajo a los buscadores.
 - ▶ Aclarar bien quién y cómo se actualizará el contenido.
 - ▶ Pedir que el código fuente sea entregado cuando finalice el proyecto.

Contenido

Es uno de los elementos más importantes de la web. Éste debe causar muy buena impresión a los usuarios, pero, además, es importante porque es tenido en cuenta por los distintos buscadores del mercado para establecer sus *ranking*.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Si nuestro contenido es bueno conseguiremos que nos enlacen desde otras páginas web y esto hace que subamos en los *ranking* de los buscadores. El contenido que debe incluirse en una web puede ser:

- Qué ofrecemos.
- Principales argumentos de venta.
- Mensajes clave.
- Información que se actualice con periodicidad para fomentar la repetición de la visita.
- Zona privada con información o servicios especiales.
- Protección de datos.
- Información de contacto.

Organización

El contenido en sí no es suficiente. Tiene que estar bien organizado. Conocer al cliente es importante para una buena organización. Si tenemos esta información podemos saber cuál es su forma de navegar en la web, qué es lo que más y menos le gusta, etc.

Para conseguir una buena organización tenemos que adoptar un criterio, por ejemplo el contenido puede estar agrupado en función de los diferentes temas que se tratan o en función de los diferentes clientes, etc.

Cuando tenemos previsto realizar actualizaciones con periodicidad lo mejor es utilizar un sistema gestor de contenidos, más conocido por las siglas CMS (Content Management System). Existen el mercado algunos gratuitos y proporcionan mucha ayuda para crear, organizar, actualizar, y publicar los contenidos.

Buscador

Añadir un buscador a nuestra página es fundamental para facilitar el acceso de los usuarios a la información.



Incorporación de un blog

Es una gran forma de estrechar el contacto con el mercado y con nuestros clientes. Abrimos así una vía de comunicación multidireccional y muy flexible que permite, por un lado, a la empresa comunicar datos e información relevante y, por otro, a los clientes plantear cuestiones, comentarios, sugerencias, etc. Más adelante en este capítulo veremos más en profundidad los diferentes blogs que existen en el mercado.

Generar confianza

Hoy existen muchos organismos que certifican que las páginas web son seguras. Es importante disponer de alguno de ellos e indicarlo en la web.

Servicios

Antes hemos hablado de la importancia que están adquiriendo en la web 2.0. Algunos servicios que se pueden ofrecer en la web son:

- A veces el propio servicio que ofrece la empresa se puede prestar vía web, como por ejemplo pedir una pizza.
- Suscripción a newsletter.
- Asesoría sobre nuestros productos y servicios. Los servicios pueden ser ofrecidos en:
 - ▶ Vídeos o documentos explicativos sobre productos, servicios, etc.
 - ▶ Videoconferencias con la ayuda de algún asesor.
 - ▶ Chats con asesores de la empresa.
 - ▶ Etc.
- Foros de opinión sobre productos de la empresa en los que compartir opiniones con otros usuarios.
- Widgets. Son pequeñas aplicaciones que suelen instalarse en el escritorio de un ordenador y sirven para dar acceso rápido a un determinado programa o servicio. Suelen ser juegos, agendas, calendarios, servicios de tráfico, meteorológicos, etc.



Tenemos que pensar en las necesidades de los clientes para ofrecerle widgets que realmente vayan a ser útiles para él. Normalmente estarán relacionados con la actividad principal de nuestra empresa.

- Hay que implementar una buena estrategia de e-marketing.
- Creación de comunidades de usuarios. Ya hemos hablado de la importancia que tiene dar voz al usuario en la red. Nuestra web puede albergar comunidades de usuarios relacionados con nuestros productos, de esta manera estaremos cerca del consumidor y tendremos información actualizada y de primera mano de lo que ocurre en el mercado. Además, cuando funcionan bien este tipo de comunidades generan mucho tráfico a la web.

5.4.2 Los 10 errores más comunes en el diseño web según Jakob Nielsen

Jakob Nielsen es uno de los mayores expertos en usabilidad que hay en el mundo. Después de haber estudiado infinidad de proyectos web, ha elaborado una lista de los diez errores más frecuentes que debemos evitar. Estos son los siguientes:

- Sistema de búsqueda defectuoso.
- Abusar de documentos PDF en nuestra red porque interrumpen la navegación.
- No cambiar el color de los links que se han visitado.
- Textos largos y sin resaltar.
- Tamaño de las fuentes fijos. Estos deberían poder ser personalizados por el usuario.
- Incompatibilidad de navegadores.
- Evitar cualquier formato que parezca publicidad.
- No seguir las convenciones generales sobre diseño.
- Apertura de nuevas ventanas mientras se navega en una web.
- No responder en tiempo las cuestiones que plantean los usuarios.



5.5 Los blogs

5.5.1 Definición

Los blogs son un claro representante de la web 2.0, se trata de una especie de evolución de las páginas web personales.

Un blog es un sitio web que se actualiza con mucha frecuencia y en el que tenemos textos que aparecen ordenados cronológicamente, que suelen reflejar artículos de opinión sobre algún tema escritos por el autor del blog y que pueden ser comentados libremente por personas ajenas.

La participación, por lo tanto, es el elemento clave de un blog. Los usuarios que acceden a él están en contacto con el autor del blog y con el resto de usuarios a través de sus opiniones.

Los blogs son herramientas muy importantes para las empresas porque permiten tener un contacto muy directo con el cliente. En ellos, los clientes suelen comentar aspectos de la empresa, de productos, hacen críticas positivas o negativas, sugerencias, etc. En este tipo de herramientas los clientes se sienten más libres y suelen ser más expresivos. Además, es un buen canal de comunicación de la empresa para con sus clientes. De esta manera en los blogs se pueden destacar novedades, lanzamientos, actualizaciones, consejos, etc. También es una buena forma de hacer networking.

5.5.2 Tipos de blogs

En la red podemos encontrarnos cinco tipos de blogs, estos son:

- Blogs de texto: son los más comunes. Los usuarios de estos blogs suelen publicar su contenido en formato texto.
- Blogs de fotos (o fotologs): en este caso, el formato principal de publicación suelen ser las fotos, aunque obviamente, los comentarios a éstas se realizan en texto.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Blogs de vídeos (o videologs): el contenido de estos blogs es el vídeo. El resto de características son similares a las de los casos anteriores.
- Blog de audio: el contenido en este caso son archivos de audio. Suelen estar muy relacionados con el mundo de la música.
- Moblogs: son blogs en los que el contenido se carga desde dispositivos móviles como teléfonos, PDA, etc.

5.6 Fidelizar con Internet

Una vez que tenemos nuestra web en funcionamiento tenemos que conseguir convertirla en una potente herramienta de fidelización.

Internet es una excelente plataforma para desarrollar o completar alguna de las herramientas de fidelización de las que hemos hablado en el capítulo anterior. Por ejemplo, la gestión de un club de fidelización es muchísimo más sencilla y eficaz si utilizamos Internet.

Internet es una magnífica plataforma para que el cliente pueda consultar sus ventas, puntos, premios, etc.

Como hemos mencionado anteriormente en este mismo capítulo, si planificamos una web con buenos contenidos, servicios añadidos, centrada en el usuario, etc. automáticamente estamos ofreciendo un servicio añadido a nuestros clientes que complementan las herramientas de fidelización habituales.

CONCLUSIONES

POCKET

Conclusión

Como hemos podido observar a través de las páginas de este libro, los modelos de negocio de las empresas están cambiando. No es ninguna novedad la importancia que tiene el cliente para las empresas, lo que sí está cambiando muy rápidamente son los clientes. Éstos cada vez son más exigentes, tienen más información, conocen bien a nuestros competidores, están acostumbrados a estándares de calidad y servicio muy elevados, etc. Por estas razones, entre otras, hoy más que nunca tenemos que tratar de una manera absolutamente personal a nuestros clientes. Tenemos que ofrecerles buenos productos pero también mucha calidad en el servicio, sólo de esta manera conseguiremos fidelizarlos y que sigan más tiempo con nosotros.

Para conseguir esta fidelización de los clientes es fundamental cambiar la mentalidad de las personas que trabajan en nuestras empresas. Los primeros que deben cambiar son los altos directivos, y de ahí ir bajando transmitiendo una nueva filosofía a toda la organización. Esta filosofía está basada en que cualquier acción que haga cualquier persona de nuestra empresa puede tener una repercusión en los clientes y, por lo tanto, en la rentabilidad de nuestra empresa. Las personas deben conocer por qué sus trabajos tienen una estrecha relación con los clientes, incluso cuando ni siquiera traten con ellos de manera directa ni les conozcan.



I FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Una vez transmitida esta nueva filosofía, con la empresa ya orientada hacia la satisfacción de los clientes, debemos obtener la máxima información de éstos, esta información adecuadamente captada, es la piedra angular de los planes de fidelización. De aquí saldrá la categoría de nuestros clientes, las prioridades de servicios, los riesgos y las acciones de marketing que debemos implantar.

No debemos olvidarnos que Internet juega un papel clave en la fidelización. Primero, porque la adecuada implantación y gestión de muchas acciones de fidelización se realizan utilizando este medio, por ejemplo en los clubs de fidelización y el marketing viral. Y segundo, porque hoy en día está clara la presencia de nuestros clientes en Internet y es aquí donde debemos tratarlos y ofrecerles servicios.

Bibliografía

Alcaide Casado, Juan Carlos (2002), *Alta fidelidad*. Editorial ESIC, Madrid.

Alet, Josep (2004), *Marketing Relacional*. Gestión 2000, Barcelona.

Farris, Paul W., Bendle, Neil T., Pfeifer, Philip E., Reibstein David J. (2006), *Marketing Metrics*. Wharton School of Publishing.

Interbrand (2008), *El glosario de las marcas*. Lid editorial.

Kotler, Philip (2000), *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio, Prentice Hall.

Lenskold, James D. (2003), *Marketing ROI*. McGraw-Hill, Madrid.

Nafria, Ismael (2007), *Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona.

Pinedo González, Alfonso (2007), *Aumente su cartera de clientes*. Editorial Netbiblo, A Coruña.

Ries, Al y Jack Trout (2002), *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill, Madrid.

Vise, David A. y Mark Malseed (2006), *Google la Historia*. Editorial La esfera de los libros.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-251-9

El poder del networking

Trabaja tu red de contactos



ISBN 978-84-9745-222-9

Gestión de favores

“Por favor, utilízame”



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria

Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-352-3

Ank

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar

Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.