

Obtener información sobre un cliente de nuestra empresa es siempre una difícil tarea, según señala el autor del artículo. En las siguientes líneas, ofrece las claves de cómo obtener indicadores, ratios y valores sobre los clientes que ayuden a deducir si hemos escogido el camino correcto o sobre qué cuestiones debemos incidir para avanzar en nuestro camino hacia la fidelización de un cliente

Cómo medir la fidelidad de los clientes (II)

En nuestro artículo anterior, repasábamos las causas por las cuales la fidelidad de los clientes se había convertido en una necesidad para cualquier empresa. En esta segunda parte nos centraremos en cómo medir la relación con los clientes y en el modo de obtener indicadores, ratios y valores que nos ayuden a entender si estamos en el camino correcto; además, analizaremos los aspectos sobre los que debemos incidir para mejorar nuestro objetivo de fidelización.

Sin embargo, como anotación previa, no podemos dejar de enfatizar la siempre difícil tarea de obtener información. De nuevo, como en cualquier otro ámbito de la empresa, es posible que dispongamos de una gran cantidad de datos sobre los clientes. En la inmensa mayoría de ocasiones estos datos no estarán relacionados, serán pobres en función de los objetivos que nos gustaría obtener o, con relativa frecuencia, no se estarán recogiendo adecuadamente en origen.

En este punto, valgan como ejemplo dos paradojas detectadas en la implantación de herramientas de "Business Intelligence" para el análisis de clientes: la primera, referida a tres responsables de una empresa que, ante la pregunta sobre cuál era el importe de las ventas para un periodo concreto, dieron ¡tres cifras distintas!; la segunda hace referencia a un director general que, ante las posibilidades que le brindaban las herramientas de análisis de información, exclamó entusiasmado: "¡entonces podremos obtener las

ventas divididas por hombres, mujeres y niños!", a lo que fue contestado por sus propios directivos: "¡si no estamos recogiendo ese dato cuando realizamos la venta, difícilmente podremos obtener después un análisis con ese detalle!".

Por lo tanto, la planificación de cómo

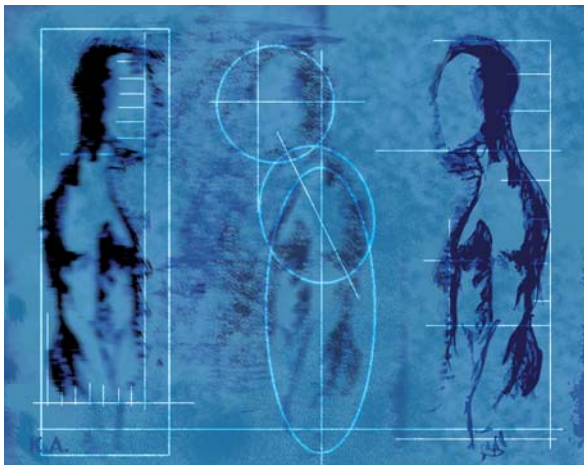
obtenemos los datos, junto a la depuración y la bondad de dichos datos serán requisitos previos para conseguir un análisis fiable y exitoso. En un porcentaje muy alto de casos (por no decir en su totalidad), las empresas tienen bases de datos con identidades duplicadas, la misma población repetida de formas distintas, códigos postales imposibles o direcciones equivocadas. Esta falta de cuidado responde, por ejemplo, a la ausencia de unas sencillas instrucciones, transmitidas a toda la organización, sobre algo tan simple como "dar de alta a un cliente".

Probablemente, hasta que no han hecho su aparición herramientas de análisis de información para tomar decisiones ("Business Intelligence"), la trascendencia de esta falta de depuración de datos se ha traducido solo en errores de envío de documentación a clientes. Pero si queremos realizar, por ejemplo, un análisis de penetración geográfica de un producto y tenemos una estructuración de poblaciones errónea, la información que obtengamos no nos servirá para nada. Por último, las bases de datos deben depurarse y actualizarse con cierta frecuencia para que su fiabilidad sea total; al fin y al cabo, vamos a tomar decisiones basándonos en lo que nos dicen.

ANALIZAR AL CLIENTE

Pensemos, pues, que hemos pasado la fase de depuración y que hemos planificado los datos que necesitamos recoger de los clientes para hacer el análisis. ¿Qué información deberíamos extraer? Inicialmente, un perfil general del cliente (tamaño, sector al que pertenece, antigüedad de nuestra cartera, etc.). Un segundo tipo de perfil necesario debe ser el económico, tanto el actual como el comparativo, necesario para cuantificar cuáles han sido las transacciones de ese cliente con nosotros y establecer relaciones con otros ejercicios del mismo cliente, con otros clientes o saber cuál es su peso dentro de la empresa. También será el momento de evaluar el potencial que tiene para nosotros.

Si queremos profundizar en el análisis enfocado a la fidelización, podemos acudir a datos que



nos indiquen la probabilidad de abandono de nuestros clientes agregados a través de indicadores: antigüedad media de la cartera y de cada segmento detectado, rotación media, rentabilidad general y por cliente, hábitos de compra o factores que inciden positivamente en la elección de nuestra empresa como proveedor.

Un avance sobre el análisis anterior es el conocido método de RFM (Recency, Frequency, Monetary Value). Este método clasifica a los clientes en función del momento más reciente de compra, la frecuencia de compra y el volumen de compra realizado. Combinando esa clasificación con la respuesta que haya tenido cada cliente a nuestras campañas, podremos detectar patrones de conducta que nos permitirán enfocar mejor la inversión en comunicación y saber con qué clientes contamos y con cuáles no.

El objetivo final de un análisis de cliente es obtener información sobre cuál es el valor de vida de cada uno de ellos y saber hasta cuánto podemos invertir en su captación y conservación, individualmente considerados, para obtener la rentabilidad objetivo que nos hemos planteado. Saber cuáles son los clientes más rentables nos da pie a enfocarnos mejor a ellos; también a co-

nocerlos en profundidad para ir al mercado y buscar clónicos (sabremos “a priori” que les va a interesar nuestra propuesta de valor y nos responderán con permanencia y rentabilidad). De esta manera, podremos dosificar nuestra inversión en su captación, evitando así desperdiciar fondos en quien no lo merece y, por el contrario, sacar el máximo provecho apostando por los que sí van a ser fieles.

Por último, nos va a interesar obtener información sobre los factores que conectan al cliente con nuestra rentabilidad: ventas cruzadas, ventas aumentadas, prescripción a otros clientes o sobreprecio que está dispuesto a pagar a cambio de no tener costes de cambio (es decir, la tranquilidad del proveedor ya conocido). Como decía el libro tantas veces mencionado “El Cuadro de Mando Integral”, lo que no se puede medir no se puede gestionar. Esta máxima se puede aplicar, como hemos podido ver, a todos los ámbitos de la empresa y, en particular, al mundo del cliente y su fidelidad.

Francisco Diana Gómez
Socio director Diana Solutions, S.L.
francisco.diana@dianasolutions.com

“El objetivo final de un análisis de cliente es obtener información sobre cuál es el valor de vida de cada uno de ellos y saber hasta cuánto podemos invertir en su captación y conservación, considerados de forma individual, para obtener la rentabilidad objetivo que nos hemos planteado”