

Iniciamos con este artículo una serie de entregas en las que el autor profundizará en cómo medir la fidelidad de los clientes. En esta primera entrega, se sostiene que la fidelización está de moda. "Y como todas las modas, sus principales argumentos son la novedad y la caducidad. Pero en el caso de la fidelización de clientes, no estamos hablando estrictamente de un movimiento reciente ni efímero. Ya desde los antiguos mercaderes y, sobre todo, a partir del asentamiento estable del comercio en las ciudades, la fidelización ha sido un objetivo implícito de toda actividad empresarial o profesional"

Cómo medir la fidelidad de los clientes (I)

Fidelización: ¿moda o necesidad?

Durante los años 70 y 80, la fidelización pasó por una fase de relativa ignorancia, motivada fundamentalmente por tres factores:

1. La falta de importancia que se otorgaba al cliente fiel en detrimento del cliente nuevo, necesario para incrementar la venta bruta y la cuota de mercado.

2. La sociedad de masas y los nuevos hábitos de consumo, que dieron paso a un creciente anonimato del cliente.

3. La nueva cultura de consumo y el acceso a la información, que llevaba consigo el hecho de cuestionar constantemente al proveedor, compararlo con la competencia y no tener ningún escrúpulo en cambiarlo.

Por el contrario, desde mediados de los años 90, se está asistiendo a un cambio de perspectiva, asentado en otros tantos factores significativos:

1. La estandarización de los productos y servicios, que ha llevado a las empresas a buscar las ventajas competitivas en otros puntos de la transacción con el cliente. Se incide en el "producto aumentado" y en crear un especial "feeling" con el cliente.

2. La competencia feroz, como consecuencia de la posibilidad de acceso generalizado a las mismas tecnologías por parte de todos los oferentes y su homogeneización.

3. Las tecnologías de la información, que han permitido crear las herramientas de bases de datos que ayudan a identificar, dentro de la gran masa, a los consumidores "con nombres y apellidos".

En medio de este contexto, las empresas se plantean la fidelización como una necesidad. Quizá puede resultar ocioso repetirlo aquí, pero numerosos estudios cuantifican las ventajas de retener a los clientes en la empresa. Tomando como fuente el Carlson Marketing Group Research, podemos ilustrarlo con algunos datos:

- El 83% de los clientes cambia de proveedor y no protesta.

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

- Un cliente satisfecho lo comunica un prome-

dio de cinco veces; un insatisfecho, doce.

- Un 5% de incremento en la fidelidad del cliente puede producir un aumento de beneficios de entre un 25% y un 85%.

En este último punto es donde podrían producirse más dudas, es decir, sabemos que la retención de clientes puede provocar la consolidación de la cifra de ventas, pero ¿por qué incrementa la rentabilidad y los beneficios? La solución a esta paradoja viene de la mano de lo que Luis Huete llama los conectores con la rentabilidad, aquellas situaciones que se producen como consecuencia de la retención de clientes y que generan beneficios para las empresas. Huete cita el incremento de ventas de repetición, el incremento de las ventas cruzadas, referencias hacia otros clientes, sobreprecio, disminución de los costes de adquisición y de los costes de servir.

MÉTRICAS

No debemos olvidar que la fidelización es un plan en el cual se trabaja con un horizonte de medio y largo plazo. Eso nos lleva a enfocar al cliente como una inversión que aporta retornos en función de su estancia media en la empresa y de la rentabilidad individual (o la de su segmento) que nos aporta durante ese tiempo. Por lo tanto, las rentabilidades futuras son clave para determinar cuánta inversión queremos realizar. Si no llegamos, la competencia puede arrebatar-nos al cliente; si nos pasamos, podríamos llegar a tener tasas negativas. En cualquier caso, necesitamos medir para decidir.

Recoger esta información resulta trabajoso, pero imprescindible. Si identificamos las distintas fases de las que constaría un plan de fidelización, podremos también encontrar las diferentes métricas e indicadores de su cumplimiento y éxito. Veamos las fases en las que podemos organizar el plan:

1. Definición de patrones de medida: debemos concretar qué entendemos por deserción, infidelidad, etc.

2. Factores de criticidad: hay que identificar los distintos factores, relacionados con los comportamientos de los clientes y con sus características, que provocan la infidelidad.

3. Segmentación / carterización: de la información anterior hemos de obtener diferentes segmentaciones en las que combinemos los factores de infidelidad y la rentabilidad.

4. Creación de la base de datos marketing: será la fuente de datos para poder crear programas concretos y para realizar el seguimiento y medición de estos.

5. Planes de acción: debemos establecer tantos planes de acción como segmentos o subsegmentos queramos abordar, siempre teniendo como norte el valor de vida del cliente.

6. Comunicación interna: es imprescindible informar a todos los empleados del plan en el que estamos inmersos. Debemos conseguir también la fidelidad del empleado.

7. Implantación: ejecución de los programas.

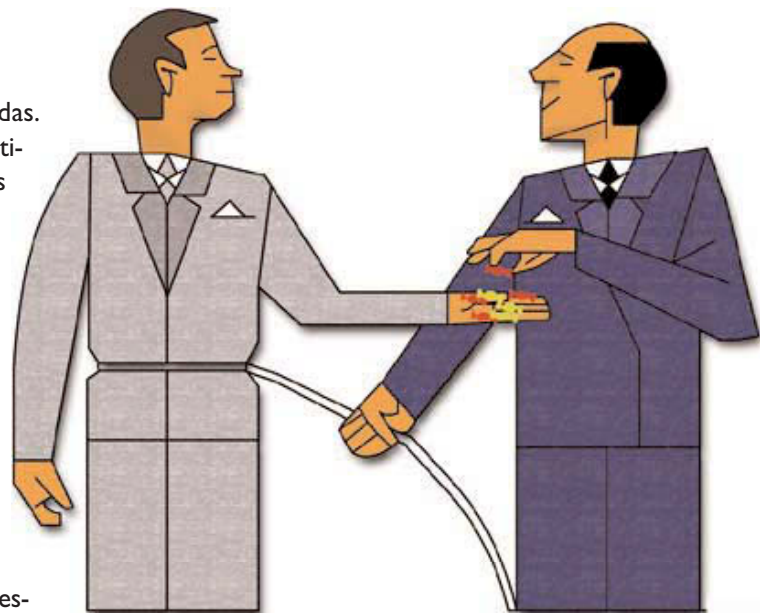
8. Medición y corrección: de la medición y del abastecimiento de la base de datos iremos sacando conclusiones de corregirán los planes trazados.

En todo plan de fidelización partimos siempre de una doble idea: todos los clientes son iguales, pero unos más que otros. Esto supone discriminar y centrarnos en los más rentables. No obstante, el éxito de un plan debe evaluarse con sus

propias medidas.

No podemos utilizar un análisis tradicional de ventas, divididas por departamentos, productos, etc., sino que debemos obtener información significativa sobre los clientes y su respuesta en términos de retención.

De momento, quedémonos con esta última idea. En posteriores entregas profundizaremos en cómo medir con detalle la fidelidad y las herramientas de las que nos podemos valer para ello.



Francisco Diana Gómez.
Socio-Director de Diana Solutions
francisco.diana@dianasolutions.com