



Alta fidelidad: ESTRATEGIAS y HERRAMIENTAS

Fidelidad no es lealtad. el CRM no garantiza nada, el marketing clásico, el de las famosas 4 Ps, ya no vale. Hoy en día, es necesario un nuevo tipo de comunicación con el cliente, así como unas herramientas y operativas de fidelización y lealtad distintas a las hasta ahora existentes.

Juan Carlos Alcaide Casado

FICHA TÉCNICA

AUTOR: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos, ISMI, International Service Marketing Institute (jcalcaide@marketingdeservicios.com).

TÍTULO: Alta fidelidad: estrategias y herramientas.

FUENTE: MK Marketing + Ventas. N° 178. Marzo de 2003. Pág. 106.

LOCALIZADOR: 36/2003.

DESCRIPTORES:

- Fidelización
- Lealtad
- Marketing de servicios
- Marketing relacional

RESUMEN:

El servicio y la comunicación empresarial que la compañía hace girar en torno al cliente, la excelencia en el servicio y la comunicación personalizada en la postventa, se tornan elementos diferenciadores y variables indispensables para conseguir la lealtad de los clientes.

En este artículo se exponen en detalle las nuevas herramientas operativas de fidelización y lealtad: una "nueva generación" de programas de puntos, el club de clientes, un Servicio Técnico Comercial "fidelizador", el material de acompañamiento, los agradecimientos, la formación técnica, las visitas a la empresa y los Viajes.

He procurado elaborar un texto de aplicación inmediata, a modo de “recetario”, para que “sirva” y dé sus frutos en un plazo muy corto. Me he ahorrado la exposición detallada de datos y, por obvios, no justifico, con estadísticas o referencias que pueden distraer al lector, algunos de los aforismos que sostengo.

Interiorizar la Importancia de la Fidelización de Clientes

Es aceptado y reconocido que, la búsqueda (y el logro) de la fidelización de los clientes y su lealtad, genera beneficios importantes (y tangibles). Los clientes leales compran más, siendo necesario hacer menos marketing con ellos. Generan, además, comunicación “boca oído positiva”, cómo demuestra Emanuel Rosen (“Marketing de boca en boca”, Ediciones B, 2001).

Al realizar compras más repetitivas y en mejores términos financieros, los clientes fieles generan un mayor valor bursátil de la empresa y, por ende, un más alto nivel de rentabilidad en el largo plazo, cómo demuestra en su ranking anual la revista “Financial World”.

Por otra parte, cuando la empresa logra tener clientes leales, que compran de forma repetitiva (y con una vinculación consciente y emocional con la empresa), se hace muy difícil la entrada de competidores.

Estos elementos, argumentos tradicionales del “porqué preocuparse” por la fidelidad y la lealtad de los clientes, no son interiorizados (a veces, ni siquiera conocidos) por muchos directivos de empresas españolas.

El Servicio al Cliente

Que duda cabe que el servicio al cliente es la esencia de cualquier modelo de consecución y logro de la lealtad de los clientes. Es condición necesaria, pero no suficiente, cómo lo demuestra Josep Alet (www.fecemd.com/noticia_coment.asp?comentario=58), al señalar que la calidad en los servicios es la variable más importante de la fidelización, pero constata que en muchos sectores de actividad, como por ejemplo el del automóvil, la mayoría de los clientes (más del 80 por 100) está satisfecha con su marca, pero sólo repite de un 30 y un 40 por 100, según “niveles de gama”.

El club de clientes se convierte en un escudo protector ante las acciones de la competencia

Sin embargo, el servicio y la comunicación empresarial que la empresa hace girar en torno a él, la excelencia en el servicio y la comunicación personalizada en la postventa, se tornan elementos diferenciadores y variables indispensables para el logro de la lealtad, cómo el autor de estas líneas ha podido verificar en múltiples empresas del sector industrial (Air Liquide, Valenciana de Cementos, entre otras), financiero (Caja de Madrid, La Caixa, etc.) o de telecomunicaciones (Telefónica).

Para potenciar al máximo la percepción de calidad de sus servicios, las empresas disponen de dos herramientas básicas: el análisis de las expectativas de los clientes y el análisis del *blueprint*. Veámoslas.

- **Las expectativas clave de los clientes.** Las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio (condición *sine qua non* de la lealtad). Surge, entonces, la pregunta: ¿Cuáles son las expectativas o dimensiones clave que los clientes utilizan para evaluar la calidad del servicio que reciben de una empresa? Es decir: ¿qué esperan los clientes de un servicio para considerarlo de calidad, merecedor por tanto de repetición de compra?

Esta fue la pregunta que se hicieron Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. Tras una amplia investigación que realizaron con los auspicios del Marketing Science Institute (EE.UU.), y que después publicaron en el libro titulado “Delivering Quality Service” (The Free Press, Nueva York), obtuvieron respuestas más concretas a una pregunta tan importante. Dicho estudio empírico, que incluyó miles de entrevistas no sólo a clientes sino también a directivos y empleados de empresas de servicios de diferentes sectores, condujo a la identificación de las 10 dimensiones que (repetimos) utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios que les entregan las empresas (véase la Figura 1).



La comunicación no será exclusivamente comercial, habrá que dar algún valor añadido al cliente y no intentar venderle en cada ocasión

- **El análisis del blueprint.** La plasmación del servicio en un *blueprint*, gráfico o diagrama del servicio, permite convertir una actividad intangible en una realidad tangible que puede ser medida, evaluada, planificada y controlada con el fin de garantizar los más altos niveles posibles de satisfacción de los clientes, con miras a construir su lealtad. En ISMI, en los trabajos de asesoría para nuestros clientes, convertimos los contactos o encuentros del servicio en procesos y microprocesos estándares, diseñados y cuidados, cómo mínimo, con la misma atención que se dedica al diseño y estructuración de los productos o servicios básicos de la empresa. Planteamos al lector un procedimiento de actuación:
 - a.) Creación del blueprint.** Diagramamos el servicio en fases, es decir, creamos el *blueprint*, como en el ejemplo, muy resumido, que mostramos en la Figura 2.
 - b.) Análisis del diagrama buscando los aspectos relevantes desde la perspectiva del cliente.** Buscamos, en cada fase, de qué forma se genera la percepción del servicio, analizando la configuración del mismo en el momento previo al contac-

to cliente-empresa, en el del contacto y en el de la “desunión” (según terminología de Lehtinen). Después analizamos cómo se pueden articular atributos del contacto y la percepción del servicio, diferenciando entre los incidentes críticos que (invisibles para el cliente) inciden en la percepción de calidad y los momentos de la verdad, que impactan en el cliente.

- c.) Estándares de calidad.** Parametrizando estándares de calidad del servicio diseñados a partir de la investigación mercadológica en cada una de las fases, la empresa logra niveles óptimos (perspectiva cliente) de servicio, cumpliendo las expectativas de los clientes (y superándolas en aspectos que no generen costes).
- d.) Las diez expectativas clave.** Utilizando el modelo de las diez expectativas clave que vimos antes como elemento de análisis y detección de ideas de mejora en cada una de las fases, la compañía logra la satisfacción del cliente (¿“qué puede hacer la empresa para lograr incrementar la sensación de fiabilidad, capacidad de respuesta, etc.?”).
- e.) Detalles de excelencia.** En aras de aplicar el, ahora, denominado “marketing experiencial” (que busca que la experiencia del cliente con la empresa sea digna de ser contada), se busca en los procesos, en función de la estrategia corporativa y las actividades de la competencia, detalles de alto valor emocional: es decir, sorprendentes, dignos de ser contados, cambiantes, con bajo coste y alto impacto emocional. Evitando, no obstante, que la relación cliente-empresa se convierta en “dependiente” de los detalles, y no del servicio básico y calidad recibidos.

Figura 1

Las diez expectativas clave



La Comunicación con el Cliente

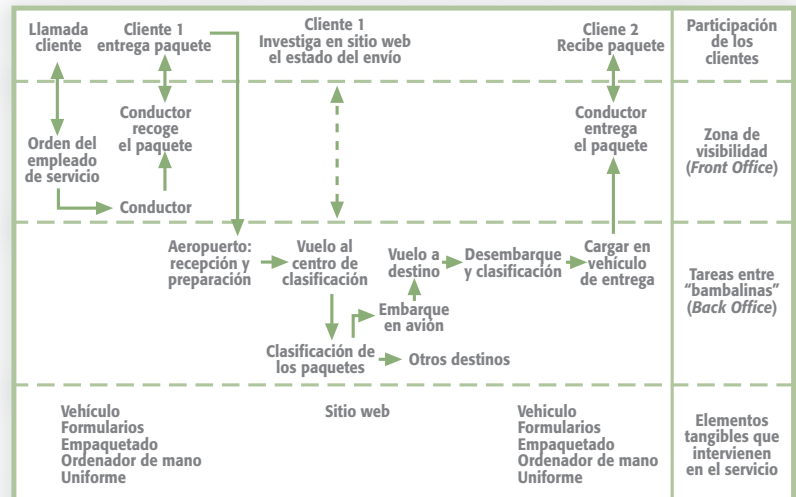
De acuerdo con nuestra experiencia, la comunicación de marketing debe estar de forma creciente orientada desde la lógica

del “uno por uno”, en torno a los siguientes elementos:

- El servicio y la comunicación son cada vez más personalizados, especialmente con los clientes “carterizados”. Hay una comunicación crecientemente humana, por ejemplo, con gestores comerciales y existe un contacto efectivo y afectivo que refuerza los costes de salida de tipo emocional y psicológico, haciendo de cada contacto, una experiencia digna de ser contada a otros.
- Se adapta el proceso de relación con “cada cliente”, tratando de exhibir conocimiento de sus particularidades (estrategia CRM) y adaptándose a los procesos de compra o consumo, sobre la base de la generación de rutinas y creciente comodidad en la relación cliente-proveedor.
- La comunicación no sólo es formal e institucional, sino que hay profusión de mensajes informales, no institucionales, personales, “persona-persona”, por parte de los vendedores u otras personas con responsabilidades en clientes. A modo de “lluvia fina” la empresa y las personas que trabajan en ella utilizarán todas las herramientas a su alcance para impactar a cada cliente con la frecuencia que, en función de cada negocio, se determine como interesante.
- La comunicación será no exclusivamente comercial, se buscarán otros contactos en los que la percepción de *one to one* sea alta, dando información, aportando valor de algún modo, pero no intentando vender en cada ocasión. Para mayor información sobre este enfoque de comunicación sugerimos leer el artículo “Comunicación Proactiva” en el número 174 de esta revista “MK Marketing+Ventas”, correspondiente a noviembre de 2002.

Herramientas operativas de fidelización y lealtad

- Los programas “de puntos” tradicionales. Antes de nada, nuestro punto de vista es que “los puntos ya no son suficiente”. Consideramos que ha habido una excesiva banalización de la relación cliente proveedor, un eje excesivo de la vinculación a través



de las ventajas económicas que compensan el consumo pasado (la expresión redención de puntos ha sido el eje de esta estrategia). Si nos dejamos llevar por los análisis de la eficacia de los programas de puntos, todo parece apuntar a que están en fase de evolución hacia programas que permiten una redención de puntos más rápida; y, muy especialmente, hacia programas más próximos al concepto de club. Están derivando hacia estrategias donde se “exhibe” la búsqueda de la afinidad a través del estudio de los patrones de compra de los clientes, buscando tipologías de consumidores más o menos sensibles y realizando diferentes acciones para distintas tipologías.

- El Club de Clientes. Esta es, quizá, la forma más completa para realizar un marketing de vinculación: se establecen estrechas relaciones entre la empresa y el cliente (y entre los clientes, entre sí) y un diálogo natural y casi permanente.

Un club implica un compromiso importante de futuro de la empresa en la creación de una vinculación con cada cliente, con un reconocimiento de los múltiples contactos, respuestas y compras que acontecen a lo largo de la relación con él. Por tanto, el club del futuro está muy anclado en el análisis de datos, en el CRM de la empresa.

De la relación establecida (en torno al Club) se obtienen ventajas para la empresa, como son las ventas cruzadas y complementarias, mayor conocimiento de sus clientes (con la consiguiente capacidad de adaptarse a sus necesidades y deseos), y una mayor permanencia (en años) de estos trabajando con la empresa (con la que tie-

nen “buenas vibraciones”). El club se convierte en un escudo protector ante las acciones de la competencia.

El club atrae al cliente con la obtención de unas ventajas económicas por compras acumuladas o puntuales, y especialmente por la aportación de unos servicios adicionales de información, asesoramiento, o apoyo que le resultan atractivos. Normalmente, la entrada en el club reporta unos beneficios inmediatos, tangibles, que la empresa recuperará a lo largo de la relación con el cliente.

A la hora de plantearse un club, es necesario tener en cuenta el enfoque de las llamadas “cinco efes”, que señala que la comunicación con los clientes debe ser:

- a.) Fluida, bidireccional e intensa.
 - b.) **Funcional** (de valor para los clientes). Tres de cada cuatro contactos son de información de alto valor para los clientes y en uno de cada cuatro “se intenta vender”.
 - c.) **Flexible**: “exhibe” el enfoque *one to one* y un amplio conocimiento de cada cliente.
 - d.) **Feedback**: en la comunicación se pregunta al cliente de manera informal sobre sus niveles de satisfacción, de manera complementaria a otros instrumentos más formales.
 - e.) **Frecuente**. El roce hace el cariño; pero, dice el refranero que “lo poco agrada y lo mucho cansa”. Debe investigarse la cadencia adecuada de los contactos.
- **Servicio Técnico Comercial e información técnica comercial**. Los estudios sobre el sector industrial han demostrado que el Servicio Técnico Comercial es “tremendamente fidelizador”. Una empresa fabricante de sistemas (no aparatos) de aire acondicionado elabora un documento por el que a los “mejores

clientes” les premia su fidelidad respondiendo a cuantas consultas técnicas, demostraciones o cuestiones generales (sobre el aire acondicionado) quieran plantear. Con esta estrategia, además de la imagen de solvencia técnica y reconocimiento de la lealtad del cliente, la compañía consigue “penetrar en los procesos” (conocerlos mejor) del cliente y, de ese modo, poder ofrecerle mejor ventas complementarias.

Charlas técnicas, asesoramiento telefónico, y similares, son actividades que puede hacer este departamento para fidelizar a los clientes.

El problema de estos “detalles” de servicio es que se suelen convertir en factores higiénicos”. Es decir, en un determinado momento dejan de motivar al cliente, pero su retirada o reducción puede generar insatisfacción.

- **Material de acompañamiento**. Es evidente, pero necesario reafirmarlo que, en todo momento, es conveniente acompañar cualquier contacto con el cliente con materiales que: tengan que ver con las expectativas del cliente y le corroboren que ha tomado la mejor decisión. No olvidemos que la forma en que se presta el servicio o se entrega el producto (prestación), es fundamental: el envío recibido siempre en buenas condiciones, el producto con la documentación correspondiente, la factura clara y detallada, el folleto explicativo (en su caso), etcétera.
- **Dar Las Gracias**. El agradecimiento se puede “enviar” (si es postal), el día después de una inspección de las instalaciones por parte de un técnico, tras el cierre de un contrato, porque sí. Y lo tiene que hacer el Director de la Delegación, a ser posible, o bien, cualquier persona de cierto rango en la empresa, y similares. No se debe aprovechar el contacto de agradecimiento para ninguna otra cosa que para eso: para dar las gracias, ya que produciría mal efecto.
- **La Formación Técnica**. Aunque es un servicio por el que algunas empresas cobran, “emiten facturas”, debemos saber que la formación técnica es un factor vinculador claro: se asume un papel de solvencia técnica, así como una imagen de servicio y poder experto. Desde luego

No se debe aprovechar el contacto de agradecimiento para ninguna otra cosa que para dar las gracias

es una práctica que encaja a las mil maravillas con la F de Funcionalidad.

- **Visitas a la empresa.** Programas de "cortesía" en que, a ciertos clientes, se les muestran las instalaciones, mezclando lo lúdico (una cena con un mago, por ejemplo), con lo profesional (charlas técnicas). Son ejemplos interesantes de marketing de fidelización en la industria y en el marketing de consumo.
- **Viajes.** Más propios de sectores de consumo, se pueden combinar con herramientas ya descritas sin banalizar demasiado la relación cliente - proveedor, y con clientes escogidos mediante una "segmentación muy fina".

Conclusiones Básicas

Queremos ir cerrando el artículo, pero dejando, a modo de conclusiones, algunas ideas muy claras:

- **Fidelidad no es lealtad (digan lo que digan los glosarios y los diccionarios).** Desde años atrás la práctica del marketing ha estado girando en torno a la creación de barreras de salida fundamentadas en la repetición de compra vía "puntos y descuentos". En lo sucesivo, a nuestro juicio, veremos un incremento claro de políticas tendentes a potenciar palabras fundamentales en la gestión de clientes como son: familiaridad, afinidad, sentido de pertenencia.
- **El "CRM no garantiza nada";** hay muchas empresas con potentes aplicaciones informáticas y gestión multicanal que, al no haber interiorizado la importancia de la clientela, como eje vertebrador de cualquier política, estrategia y/o táctica, no logran, efectivamente, la auténtica lealtad, basada en valores más allá del descuento y el precio.
- **El marketing clásico ya no vale.** Hoy día, las 4P (tan famosas tiempo atrás, el producto, el precio, la plaza y la promoción) no son suficiente y, de modo ineludible, se hace necesario abordar las relaciones con los clientes a través de nuevas herramientas y canales: personas, los procesos, los momentos de la verdad, los tangibles

De las políticas de "puntos y descuentos" se tiende a otras que basan la gestión de clientes en la familiaridad, afinidad y el sentido de pertenencia

y la existencia de canales accesibles (*contact center* y similares).

- **El servicio al cliente,** en consecuencia, se configura como un elemento capital de la retención de clientes. Se analizan (con visión comercial) los procesos y se enriquecen a partir de "las diez expectativas clave" del cliente.
- **Hay un cambio radical en los paradigmas de la comunicación de marketing.** De la publicidad y la promoción de ventas, pasamos a la comunicación personalizada: del marketing directo al uno por uno (*off-line* y *on-line*).
- **Se impone la diferenciación de los clientes** a partir de la tecnología, procediendo a su "carterización" (identificación de los clientes más rentables y aquellos que tienen más potencial: su lealtad tiene un impacto directo en los resultados).

Y todo ello, de forma automática y gestionada directamente desde el "repositorio central y único" de datos en que debe convertirse el *datawarehouse* de la compañía. Se trabaja construyendo modelos de relación con los clientes, buscando anticiparse en el tiempo a su comportamiento (la "Senda del Consumo"), focalizar mejor los esfuerzos, predecir resultados comerciales y blindar las relaciones, trabajando en torno a necesidades y expectativas, agrupadas en *clusters* de gestión automatizada. Tratándose de un artículo, de dimensiones lógicamente limitadas, es difícil resumir la totalidad de situaciones que se pueden producir en una empresa; en consecuencia, el autor se pone a disposición de los lectores para cualquier aclaración complementaria en la dirección electrónica. ●

