

'Customering'

CAPTURAR EL VALOR POTENCIAL DEL CLIENTE



Félix Cuesta

Profesor del Instituto de Empresa y de la Universidad de Alcalá y presidente del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial.

¿Cómo conseguir capturar el valor del cliente? Éste es el gran reto al que las empresas deben enfrentarse una vez descubierto el valor potencial del cliente. En este artículo se presenta una metodología, enfocada desde la perspectiva de las técnicas de márketing, que puede ayudar a alcanzar la fidelización de los clientes. Y decimos “puede” porque, para lograr este propósito la dimensión global de la empresa debe soportar la dimensión técnica.

Como se expuso en el artículo anterior de *customering*, “La estimación objetiva del valor de los clientes”, publicado en el número 88 de la revista *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, una vez descubierto el valor objetivo de los clientes y sabiendo las acciones de márketing que es preciso realizar, así como el orden en el que hay que realizarlas para conseguir reducir el nivel de riesgo y elevar el valor de la cartera de la empresa, ésta tiene que aceptar el reto que supone conseguir capturarlos.

Este reto consiste en abordar un proyecto cultural, debido a que, como ya se ha indicado en muchas ocasiones, la fidelización de clientes es un proyecto cultural que se instrumenta técnicamente desde el área de márketing.

En este artículo se desarrollarán los diferentes pasos que hay que dar desde el punto de vista del márketing, mediante la explicación de una metodología, ilustrada en el cuadro 1, que permite la actuación de forma sistemática para conseguir la ansiada fidelización de los clientes, de forma que se logre capturar todo su valor potencial.

Como se puede observar en el cuadro 1, la metodología contempla las dos dimensiones. Por un lado, la técnica de márketing, compuesta por las cuatro etapas (captación, con-

quista, vinculación y fidelización), y, por otro, la global de la empresa, que debe soportar la dimensión técnica y establecer de forma coherente su estrategia, su organización y su cultura, al tiempo que incluye la organización formal del trabajo y las políticas retributivas, todo lo cual compone la base cultural de la dimensión global. Ésta deberá ser soportada por la tecnología más adecuada en función de los volúmenes y del grado de complejidad de la información que debe ser gestionada y conforma la filosofía integral de *customering*.

Este artículo se centra en la dimensión técnica, es decir, en la metodología de actuación que es aconsejable desde la función de márketing de la empresa.

Quizá algunos lectores se encuentren tentados a decir que ya siguen una metodología, que poseen bases de datos y seleccionan a sus clientes, que se comunican con ellos de forma periódica, etc. La recomendación que aquí se hace es que lean el artículo de manera reflexiva y aprovechen para realizar una autocrítica, puesto que, si se desarrollan acciones y los resultados no son los deseados, eso significa que algo habrá que hacer de forma diferente. Sería un error pensar que el mercado es el culpable de los escasos resultados obtenidos, porque esto supondría el comienzo de la rendición.

CUADRO 1



Las primeras preguntas que pueden hacerse son las siguientes: ¿las bases de datos creadas son realmente bases de datos de marketing o son simples bases de datos administrativas?, es decir, ¿conocen todo lo necesario de sus clientes para aproximarse a ellos con la oferta o el mensaje adecuado, en el momento exacto y con la frecuencia correcta? ¿Se trata de una base de datos viva, una base de datos dinámica que, en un proceso de actualización y enriquecimiento continuo, va registrando los sucesivos estadios de la vida de sus clientes: si son personas físicas, su evolución y, si son empresas, la evolución de la empresa y los sucesivos cambios en las posiciones de las personas que actúan en cada momento en el proceso de toma de decisiones?

¿Las campañas de captación de clientes son realmente selectivas o, por el contrario, tratan de abarcarlo todo?

¿Contactan con sus clientes con mensajes y ofertas coherentes o contradictorios? ¿Los contactos se realizan sólo cuando se desea o, por el contrario, se contacta con el cliente muchas más veces de la cuenta al encontrarse éste en varios segmentos? Y, con respecto a los medios de comunicación, ¿realmente se contacta con los clientes a través de los medios a los que el cliente es más receptivo, presta más atención y da más crédito?

¿Están de verdad satisfechos los clientes? ¿Qué acciones se realizan para saber si se encuentran satisfechos? ¿Qué se hace para mantenerlos satisfechos o para cambiar su grado de satisfacción en el supuesto de que interesen a la empresa como clientes? ¿Cómo se aprovecha la satisfacción de los clientes? ¿Se les pide su ayuda para crecer y son compensados adecuadamente?

Es importante entender que mantener la información parcelada según las necesidades particulares de los diferentes componentes de la empresa es un grave error

Para responder a estas y a muchas otras preguntas que surgen, a continuación se explicarán los diferentes pasos que se deben recorrer para conseguir capturar el valor potencial objetivo de los clientes.

La base de aplicación de la propuesta que aquí se desarrolla parte del hecho de que la empresa ya está en operaciones en el mercado desde el tiempo necesario como para tener una masa crítica de clientes que permita optimizar el negocio a partir de éstos.

Un paso previo al desarrollo del proceso metodológico debe contemplar un estudio exhaustivo de la información que se posee de los clientes. Para esto habrá que revisar el registro de cliente, el cual debe ser tan amplio como sea necesario, de forma que pueda servir de guía u orientación para la captura de las transacciones de información continuas que se realizan con los clientes.

Es importante entender que mantener la información parcelada según las necesidades particulares de los diferentes componentes de la empresa es un grave error. Es necesario crear una única base de datos corporativa que recoja toda la información necesaria para la empresa en su conjunto, y que cada uno de los componentes de la empresa tenga diferentes privilegios en la gestión y explotación de los datos. Esta base deberá contener cuando menos los siguientes bloques de información:

- Datos identificativos: base de datos administrativa.
- Medios de comunicación y acceso para la optimización de los contactos.
- Histórico de relaciones orientado a la mejora de las relaciones.
- Caracteres demográficos y psicográficos (*marketing intelligence*).


Habrán quienes piensen que para ganar tiempo e independencia sería mejor diseñar cada uno su propia base de datos y no una sola base de datos global. Sin embargo, no hay que olvidar que la relación con los clientes es global y no una responsabilidad individual.

Además, ¿para qué diseñar un registro muy amplio si sólo se posee una pequeña información del cliente? La respuesta debe comenzar con una reflexión de lo que significa fidelización y lo que se pretende que duren las relaciones con el cliente. Si la respuesta es que se pretende mantener al cliente para siempre, hay que tener paciencia y saber qué

es preciso conocer de él, algo que habrá que ir averiguando con el tiempo, a medida que se vaya ganado su confianza.

En el cuadro 2 se resumen los bloques de campos que debería tener el registro para particulares y para empresas.

Primer paso: actualización o no de la base de datos

tros podrían pensar que no es necesario ser tan exhaustivo en la recogida de información de los clientes por la rápida desactualización que sufre la información –se puede alcanzar aproximadamente un 20% (cifra crítica) de desactualización en un período de entre tres y seis meses en el entorno B2B y de entre nueve y doce meses en el entorno B2C.

Sin embargo, se deben hacer números, para contrastar la viabilidad de la inversión con los costes originados por la desactualización, y no abrumarse con los volúmenes de información que deben ser actualizados. Hay que pensar que se debe realizar en el período de tiempo aconsejado según el nivel de desactualización del 20%, referenciado como crítico.

Se propone como ejemplo una empresa cuyos clientes son empresas y cuya base de datos es de 50.000 clientes, de los cuales el 50% se mantienen activos y, por tanto, sus datos están actualizados. Así, sólo habría que actualizar la información de 25.000 clientes. Si se estableciera el período de desactualización crítico en 6 meses, el resultado es que deberían ser actualizados 4.166 clientes al mes. Considerando 22 días de trabajo, la empresa tendría que actua-

lizar 189 registros al día; si se dedicaran aproximadamente 6 minutos a cada registro (incluidos tiempos muertos), un agente podría actualizar 10 registros cada hora, esto es, 80 registros en una jornada normal de trabajo. La conclusión es que, con tres agentes, la empresa tendría suficientes recursos para mantener actualizada su base de datos.

Si se considera un coste por cada agente de 18.000 euros anuales, la inversión, que no coste, necesaria para mantener esta base de datos activa y actualizada es de aproximadamente 54.000 euros.

Para certificar la viabilidad y la idoneidad de esta acción continua de actualización, deberían contrastarse los datos de inversión con los costes originados por la desactualización, entre los que se encuentran tres partidas:

- Costes de captación.
- Costes de impactos fallidos en cada campaña.
- Costes de oportunidad por cada campaña.

Reflexionemos exclusivamente sobre la pérdida por los costes de captación, es decir, los que se derivan de la necesidad de invertir para captar nuevos clientes que reemplacen a los que ha perdido de facto o a aquéllos cuyo rastro ha perdido, ya que los costes por impacto dependerán fundamentalmente del tipo de campaña, mientras que los de oportunidad estarán ligados en gran medida al tipo de negocio de la empresa, a los grados de respuesta a sus campañas, a sus márgenes, etc.

La partida de costes de captación es la única que no tiene recurrencia durante el año, a la inversa que las otras dos, y muchas veces es menos significativa que las partidas de costes recurrentes.

CUADRO 2

Bloques del registro de la base de datos corporativa	
Bloques de información para particulares	Bloques de información para empresas
Datos identificativos	Datos identificativos
Datos de contacto	<i>Decision process y decision makers</i>
Datos relacionados con el producto/servicio actual	Datos de contacto
Datos de conocimiento (demográficos/psicográficos)	Datos relacionados con el producto/servicio actual (histórico de relaciones)
Unidad básica de pertenencia	Datos de conocimiento (demográficos de empresa y psicográficos de personas)

En un mercado saturado y competitivo, los costes de captación pueden ser tremendamente elevados, en función del sector. Siendo muy conservadores, podría presumirse un coste de captación de aproximadamente 250 euros (cifra muy ajustada, puesto que, en la actualidad, en la mayoría de los mercados y sectores es más elevada y sufre un crecimiento continuo). Como la empresa tiene una desactualización de 25.000 registros al año, la pérdida neta por esta partida sería de 25.000 clientes \times 20% \times 250 euros/cliente, lo que supondría una pérdida neta por esta partida de 1.250.000 euros al año. Si se compara con la inversión de 54.000 euros necesaria para su mantenimiento, parece que no hay duda.

El problema es que, mientras que los 54.000 euros tienen un apunte contable y quedan reflejados en la cuenta de resultados, no ocurre lo mismo con la pérdida causada por la desactualización, razón por la cual muchas veces la decisión que se toma no es la adecuada, debido a la visión cortoplacista de muchos directivos, que dejan de lado el mantenimiento y la generación de valor.

Incluso teniendo en consideración que esta partida de costes puede ser la menos representativa de las tres, las cifras son escandalosas. Si cada uno hace el ejercicio de calcular lo que suponen las otras dos partidas de costes por desactualización, con toda seguridad quedará sorprendido, ya que se pueden alcanzar cifras hasta diez veces mayores a las expuestas.

Ésta suele ser una de las explicaciones sobre por qué quiebran de repente empresas

Es necesario crear una única base de datos corporativa que recoja toda la información necesaria para la empresa en su conjunto, y que cada uno de los componentes de la empresa tenga diferentes privilegios en la gestión

con cuentas de resultados aparentemente saneadas. La gestión de las empresas debe ir más allá de la contabilidad.

Otra de las excusas que suelen esgrimirse son las limitaciones introducidas por la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), muy restrictiva a la hora de manejar información. Sin embargo, con una ley tan precisa y con su grado de desarrollo, se tiene una guía excelente para orientar la captura de información, su gestión y su uso adecuado.

Una vez superadas las reticencias iniciales sobre si vale la pena realizar el esfuerzo y ya convencidos de que es obligado trabajar para mantener la base de datos de clientes perfectamente actualizada y enriquecida, y, por tanto, reconocida su gestión como clave para el desarrollo del negocio, es el momento de comenzar a utilizar adecuadamente la información que existe en la empresa.

Segundo paso: segmentación adecuada

El reto que se presenta es la segmentación adecuada de la cartera de clientes, para lo cual hay que superar un problema reconocido. En la segmentación tradicional, en la que se utilizan variables demográficas e incluso psicográficas, un cliente puede estar en varios segmentos. Cuando esto se produce, se incurre en los costes derivados de impactar al mismo cliente varias veces innecesariamente, y, lo que es aún más grave, en los causados por la pérdida de transacciones económicas, efecto debido a los mensajes contradictorios recibidos por el cliente.

La propuesta más adecuada es la que sea capaz de conseguir que cada cliente se encuentre en un único segmento, para lo cual es recomendable que las variables que se utilizan en la segmentación faciliten esta tarea. En esto, una vez más, los números son los que mejor pueden indicar de forma objetiva el negocio que genera de forma global cada cliente.

La primera variable de segmentación recomendada es la que proviene directamente de la contabilidad, el margen o la rentabilidad de cada cliente, información que se extrae de la cuenta de resultados. Esto representa el negocio a corto plazo, es decir, el de supervivencia, que es absolutamente necesario y que nunca se puede obviar, pero sin centrarse en él de forma exclusiva. De lo que no cabe duda

es de que se necesita el corto plazo para poder construir el largo, que no llega por inercia.

La segunda variable de segmentación de la base de datos de clientes que se propone es la variable de valor, una variable que representa el largo plazo y la globalidad del negocio generado directa e indirectamente por cada cliente.

Este valor del cliente se calcula utilizando el modelo econométrico que figura en el cuadro 3 y que ya fue descrito dentro de la filosofía global de *customering* en el artículo “La estimación objetiva del valor de los clientes” (*Harvard Deusto Márketing & Ventas*, número 88). Este modelo se alimenta con las encuestas periódicas de satisfacción, en las que

CUADRO 3

Modelo econométrico de valoración de clientes	
Inductores de valor	
1.	Valor medio de la transacción directa
2.	Valor medio de las compras indirectas (porcentaje)
3.	Valor medio de los ingresos financieros (porcentaje)
4.	Subtotal del valor medio por transacción
5.	Número medio de transacciones anuales
6. Ingresos medios directos anuales	
7.	Número medio de recomendaciones positivas
8.	Porcentaje medio de referencias convertidas en cliente
9.	Número de nuevos clientes por recomendación
10.	Valor medio por transacción de nuevo cliente
11.	Número medio de transacciones anuales de nuevo cliente
12. Ingresos medios anuales por nuevo cliente	
13.	Número medio de recomendaciones negativas
14.	Porcentaje medio de referencias que abandonan
15.	Número de clientes reales y potenciales que abandonan
16.	Valor medio por transacción del cliente perdido
17.	Número medio de transacciones anuales perdidas
18. Ingresos medios anuales perdidos	
19. Ingresos medios indirectos anuales	
20. TOTAL DE INGRESOS ANUALES POR CLIENTE	
21.	Número estimado de años de cliente activo
22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE	

habrá que añadir las variables relativas a la prescripción, es decir, a la influencia del cliente en el mercado.

Con estas dos variables numéricas descubiertas para cada cliente es posible realizar un mapa de segmentación objetiva, ilustrado en el cuadro 4, en el que las hipótesis y la imaginación dejan paso a una realidad objetiva: los números.

En el mapa de segmentación de la base de clientes de la empresa, siempre se va a encontrar un porcentaje de clientes en cada uno de los segmentos establecidos. Será cuestión de la empresa conseguir, con las diferentes acciones de marketing y globales, que el porcentaje de clientes sea superior en los segmentos de mayor valor, teniendo en cuenta que existe una correlación entre valor y satisfacción. Por tanto, el objetivo de la empresa debe centrarse en alcanzar la máxima satisfacción posible de los clientes que le interesan. Lógicamente, aquéllos que le deben interesar son los que le generan más negocio directa o indirectamente.

A continuación se definen las características de cada uno de los segmentos para orientar las acciones de captación mediante las cuales realizar todo el desarrollo metodológico y extraer el máximo valor con la mayor rentabilidad:

- Se denomina *hackers* a aquellos clientes que, además de no estar satisfechos con los productos o servicios de la empresa, no sólo no mantienen la relación, sino que además ejercen una fuerte influencia negativa entre clientes potenciales que les son próxi-

CUADRO 4

Mapa de segmentación objetiva de clientes				
		Valor		
		Bajo	Medio	Alto
Rentabilidad	Alta	<i>Trojans</i>	<i>Backuppers</i>	<i>Bluetooths</i>
	Baja	<i>Hackers</i>	<i>Browsers</i>	<i>Virals</i>

mos. La pérdida de negocio se deriva, en primer lugar, de su ausencia de repetición y, en segundo, de la destrucción indirecta de negocio debida a su influencia negativa neta (INN) en otros clientes actuales o potenciales, que, ante la duda, no se convierten. Por tanto, la destrucción de valor debido a este tipo de clientes es de $(INN + 1) \times PMN$, donde PMN es el potencial medio de negocio de los clientes, es decir, la suma ponderada de la rentabilidad del cliente y el valor que puede generar. Los coeficientes de ponderación dependen de los objetivos estratégicos de la empresa; es decir, $PMN = (aR) + (bV)$, donde a es el coeficiente que representa el peso específico que la empresa quiere asignar a la rentabilidad y b es el coeficiente que representa el peso específico que la empresa quiera asignar al valor, según ha sido definido, como suma de fidelidad y repetición más el negocio generado en el tiempo debido a su influencia.

El PMN es un índice dinámico, ya que, en función de la orientación estratégica de la empresa y sus objetivos, los coeficientes a y b variarán. Asimismo, R podrá cambiar en función de las acciones de mejora/racionalización de la empresa y V en función de la repercusión que la implantación de una cultura de servicio real y de orientación al cliente puede tener; también la dejadez o la acomodación pueden ocasionar los efectos contrarios.

- Los *browsers* son aquellos clientes que no están satisfechos y no mantienen la relación, pero tampoco ejercen ninguna in-

fluencia en el mercado, con lo que no destruyen valor extra; con los clientes de este segmento sólo se pierde el PMN .

- Se denomina *backuppers* a aquellos clientes que están satisfechos pero que no se han pronunciado ni han ejercido ningún tipo de influencia en el mercado, con lo que el negocio que se consigue con los clientes de este segmento es el que generan a escala personal, es decir, el PMN . Son los que permiten a la empresa sobrevivir sin riesgo.
- Los *bluetooths* son los clientes que se encuentran suficientemente satisfechos para presumir de su pertenencia a nuestro “club” de clientes y ejercen una influencia positiva en el mercado, por lo que el negocio que generan será la suma del personal más el generado por su influencia. El volumen de negocio que suponen los clientes de este segmento es $(IPN + 1) \times PMN$, siendo IPN el índice de influencia positiva neta.

A continuación se definen los dos segmentos más controvertidos, que son aquéllos que generan rentabilidad destruyendo valor y los que generan valor sin garantizar rentabilidad:

- A los primeros el autor les denomina *trojans* y son aquéllos que se mantienen como clientes debido a las diferentes barreras de salida, normalmente negativas. Se pueden poner como ejemplo los contratos de permanencia que con el nombre de “fidelización” establecen las empresas, muy especialmente en ciertos sectores. Los clientes no tienen más remedio que mantenerse y seguir pagando, pero la influencia negativa que ejercen en el mercado debido a la mezcla de insatisfacción y frustración es muy peligrosa para el futuro de la empresa.

Éste es un segmento típico de destrucción de negocio que se puede valorar con la fórmula $(INN - 1) \times PMN$. El “- 1” se mantiene durante el período de tiempo que la barrera de salida negativa continúa vigente y el cliente sigue pagando la cuota por el servicio, repuesto, etc.

Éste es el segmento que muchas empresas han hecho crecer, y continúan haciéndolo, para sobrevivir en el corto plazo, porque les permite incrementar de manera temporal su volumen de negocio. De esta forma, los directivos superan los objetivos que tienen asignados en el corto plazo, si bien hipotecan su futuro y el de la empresa.

Los clientes ‘bluetooths’ se encuentran lo suficientemente satisfechos como para presumir de su pertenencia a nuestro “club” de clientes y ejercen una influencia positiva en el mercado

Es importante entender que los clientes que se encuentran en este segmento son destructores netos de negocio y sólo pueden “ayudar” en el corto plazo. En el momento en el que aparezca un competidor con una cultura real de servicio y de atención al cliente, y la barrera de salida desaparezca, se llevará a todos estos clientes y a las personas en las que han influido, de forma inmediata.

- Por último, está el segmento de los denominados por el autor *virals*. Es el cliente “profesional” típico del siglo XXI, es decir, al que hay que conquistar continuamente. La formación y la información a la que tiene acceso hace que, cada vez que está interesado en adquirir algún producto o servicio, se informe, navegue por la Red, entre en foros, etc. y decida basándose en una mezcla racional y emocional. Una vez que recibe el producto/servicio, si su experiencia ha sido satisfactoria, lo cuenta al mercado. Con esto ejerce una fuerte influencia positiva y atrae a clientes indecisos o a otros que no se lo habían planteado, de tal forma que el volumen de negocio que aporta es el derivado de su influencia, pero su continuidad es una incógnita, es decir, $(IPN - 1) \times PMN$. Esta segmentación, en la que cada cliente se encuentra en un único segmento, descubre, por tanto, los bloques de generación neta de negocio, representados por los segmentos *bluetooths*, *virals* y *backuppers*, y los de destrucción o pérdida neta de negocio, representados por los *hackers*, *trojans* y *browsers*.

En este punto, la empresa tiene que realizar dos actuaciones, ambas enfocadas a incrementar el peso específico de los segmentos generadores de valor. La primera actuación debe llevarla a cabo sobre la base de clientes actual, en la que se pueden realizar acciones que provoquen conversiones hacia segmentos de mayor valor según las siguientes rutas: por un lado, de *virals* a *bluetooths* y de *backuppers* a *bluetooths*; por otro, del segmento de *browsers*, de valor negativo, al segmento de *backuppers*, de valor positivo, como ya se mencionó en el artículo “La estimación objetiva del valor de los clientes” (publicado en *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, número 88).

El otro tipo de actuación incide sobre el mercado exterior, para lo cual se recomienda la actuación ordenada a través del proceso

metodológico comentado al principio del presente artículo (véase el cuadro 1) y que se desarrolla a continuación en sus cuatro etapas de la dimensión de marketing.

Etapa de captación

Una vez que la empresa cuenta con una masa crítica de negocio, es el momento de empezar a incrementar sustancialmente el valor de la cartera de clientes y, para ello, hay que comenzar a identificar y a captar nuevos clientes.

La identificación objetiva de los clientes resulta ahora una tarea más fácil, puesto que serán los que se corresponden con los perfiles de los segmentos generadores de valor. A partir de ahí, debe comenzar la captación de forma personalizada, mediante campañas selectivas y orientadas objetivamente.

Éste es el pilar sobre el que la empresa debe cimentar el crecimiento importante y consistente de su negocio, ya que actuando de esta forma conseguirá niveles de conversión más altos, con costes de campaña más bajos, por lo que el incremento del beneficio podrá ser espectacular.

El éxito en la captación y, por tanto, en la generación de beneficios no se consigue impactando en muchos clientes potenciales, de forma que un pequeño porcentaje de éstos se conviertan en clientes reales, sino impactando en un número razonable de clientes con porcentajes de conversión elevados.

La empresa debe comenzar sus campañas de captación dirigiéndose a los perfiles del segmento que mayor valor genera, es decir, el de los *bluetooths*, por lo que éste es el *target* primario. Una vez agotado este *target* primario o en paralelo, pero siempre en acciones

“ El éxito en la captación y, por tanto, en la generación de beneficios no se consigue impactando en muchos clientes potenciales, sino impactando en un número razonable de clientes con porcentajes de conversión elevados ”

distintas, es el momento de actuar sobre el objetivo secundario principal, es decir, sobre el segundo generador de negocio, los *virals*, cuya influencia en el mercado es alta. Una vez agotado éste o en paralelo con los anteriores, pero, de nuevo, con acciones distintas, es el momento de actuar sobre el objetivo secundario de segundo nivel, el de los *backuppers*.

Las acciones deben ser diferentes para cada uno de los segmentos por una razón muy sencilla: los mensajes y las ofertas que se realicen a cada uno de ellos deben ser distintos, ya que su visión de la empresa y su grado de vinculación con ella son completamente diferentes.

De hecho, el máximo grado de efectividad se conseguirá cuando los mensajes que se envíen a cada cliente se elaboren en función del grado de vinculación a la empresa (segmento) y las motivaciones de cada uno (perfil). Con ello será posible realizar campañas amplias de captación selectiva y en ningún caso de captación masiva.

Si se analizan las acciones de captación realizadas en la mayoría de las campañas, se observa el contrasentido de que, cuanto más se habla de personalización, más campañas de captación masiva se realizan, cuyos resultados, obviamente, son en muchos casos ridículos y, desde luego, poco satisfactorios.

Para que esto no suceda, se deben seguir los pasos de generación de infraestructuras y gestión de la información mencionados en este artículo, mediante la creación de bases de datos dinámicas que se alimenten con todo lo que suceda en las campañas de captación.

Si se analizan las acciones de captación realizadas en la mayoría de las campañas, se observa el contrasentido de que, cuanto más se habla de personalización, más campañas de captación masiva se realizan

Etapa de conquista

A medida que la empresa procede a la captación selectiva de clientes, debe demostrarles que los conoce lo suficiente y que se preocupa por ellos. Para esto, nada mejor que la proximidad con el cliente en cada contacto que se mantenga a través de la comunicación y de los mensajes u ofertas que se les remitan.

Una vez captado el cliente, el reto fundamental consiste en conquistarlo realmente en todo momento, proceso que desembocará en la vinculación.

Las etapas de conquista y vinculación se alimentan mutuamente y abarcan un período de tiempo por lo general largo (en torno a dos años, equivalente a aproximadamente 14 contactos). Durante este período de tiempo, la gestión de la información debe realizarse profundizando en el conocimiento del cliente después de cada contacto, de forma que ésta ayude a la empresa a establecer progresivamente una relación personalizada y próxima. Para lograrlo, es importante que el contacto se lleve a cabo en el momento oportuno, con el mensaje o la oferta apropiados y a través del medio adecuado.

Es importante capturar la información y solicitar más datos, cada vez más íntimos, al ritmo que el cliente esté dispuesto a aceptar, para lo que se habrán creado bloques de información priorizada en el registro de la base de datos. Además, la información deberá ser validada para que sea correcta.

La frecuencia de petición de un nuevo bloque de información no debería superar nunca los quince días, un detalle que hay que tener especialmente en cuenta cuando la comunicación habitual con el cliente se realice vía Internet, medio a través del cual los clientes pueden llegar a contactar con mayor asiduidad.

En cada contacto, la empresa debe capturar un nuevo bloque de información del cliente y, de forma inmediata, ofrecerle algún privilegio relacionado con la información recibida. Un caso ilustrativo es el de una agencia de viajes que, cuando pide al cliente información sobre su destino más habitual, al recibirla, le ofrece de forma inmediata un descuento del 5% en los próximos desplazamientos que realice a ese destino.

En uno de estos casos, se dio la situación de que aproximadamente un 25% de los clientes que habían declarado frecuente un destino, al recibir el bono de descuento para ese viaje, se pusieron en contacto directamente con la empresa para modificarlo, lo que permitió a la empresa validar la información y a los clientes comprobar que la agencia de viajes utilizaba la información para favorecerlos.

En otro caso, se les solicitó información sobre la religión que profesaban y, basándose en ello, se les ofreció a los clientes el descuento correspondiente para su próximo viaje a la ciudad más representativa de la religión elegida en la fecha adecuada, con el compromiso, además, de ofrecerles la reserva de plaza con anticipación para evitar problemas de última hora.

Es importante manejar la información adecuada a la hora de comunicarse con los clientes, que será diferente si se trata de negocios B2B o B2C. Existen comunicaciones en las que la información gestionada por la empresa para dirigirse a ellos es la que hace referencia al histórico de relaciones. No hay nada especialmente rebuscado, sino que simplemente se utiliza la información existente en la base de datos corporativa de la empresa. En el caso de los entornos B2C, es evidente que habrá que profundizar un poco más en el aspecto personal.

Como complemento y alimentación de esta etapa de comunicación, en la que la persona-

lización cada vez más íntima es el objetivo, se encuentra la etapa de vinculación.

Etapa de vinculación

Es durante esta etapa cuando se deben realizar una serie de actividades que faciliten la captación de la información y ésta, a su vez, posibilite que cada acción de conquista sea más próxima y genere mejores resultados. El cuadro 5 presenta un resumen de acciones establecidas atendiendo al momento en el que se recomienda realizarlas. También recoge el objetivo que debería conseguir cada una de ellas y las sinergias resultantes de la aplicación combinada de algunas de ellas.

La primera de ellas es el *welcome pack*, cuyo principal objetivo es conseguir una segunda transacción inmediata. Esto se conseguirá no sólo con el mero hecho de agradecer al cliente su confianza en la empresa, sino, además, premiándole con una oferta absolutamente exclusiva y personalizada, complementaria de la primera transacción que acaba de realizar.

Cada vez que el cliente adquiere un producto o servicio hay que presentarle productos o servicios complementarios para conseguir transacciones adicionales, mediante acciones de venta cruzada, que no de multiofer-ta, como se puede ver en muchas de las páginas web transaccionales que se han diseñado.

CUADRO 5

Actividades de vinculación	
Actividad	Momento de aplicación
<i>Welcome pack</i>	Al entregar el primer pedido
Estudio y análisis de venta cruzada	Con cada producto/servicio vendido
Control de calidad	Con cada transacción
Estudios de consumos	Con las sucesivas campañas
Estudio del ciclo de vida del producto	Personalizado con el conocimiento de cada cliente
Clubes y tarjetas de fidelización	Después de un cierto número de transacciones
Programas de continuidad	De forma continuada y con carácter discrecional o temporal
Promociones personalizadas	En los contactos para actualización de datos

Cada transacción económica debe ser complementada con una encuesta de satisfacción (control de calidad), lo que permitirá realizar los ajustes necesarios, tanto en los productos como en el servicio que se está proporcionando al cliente.

Los estudios de consumo deben ser las guías de orientación para conocer la frecuencia de los contactos eficientes con el cliente, mientras que los estudios del ciclo de vida del producto deben servir para sincronizar el contacto, de forma que coincida el grado de innovación del producto y la preferencia del cliente por él. Esto supone contactar con el cliente para ofrecerle una innovación en el caso de que se trate de un cliente presente en los segmentos de innovadores o primeros adoptadores, y en ningún caso si pertenece al segmento de rezagados, segunda mayoría o incluso primera mayoría.

Los clubes de fidelización, que se pueden entender más como clubes de afinidad, serán un instrumento ideal para mantener un cierto contacto periódico y así tener los datos del cliente actualizados, si bien hay que considerar la importante inversión que hay que realizar para su creación y gestión.

Y, por fin, todas estas acciones pueden y deben complementarse con acciones de continuidad y acciones personalizadas, y, en algunos casos, se las puede hacer coincidir con otras paralelas como las de actualización de datos o de activación de clientes.

Un caso típico de actuación complementaria de estas acciones que se aplican en la ac-

Hay que aprovechar el potencial total del cliente como vendedor, algo que requiere esfuerzo, porque, mientras que la prescripción negativa es espontánea, la positiva lleva su tiempo y debe ser estimulada

tualidad para generar tráfico sobre los puntos de venta en varios sectores es la mezcla de la encuesta de satisfacción, el estudio de consumo y la venta cruzada. A modo de ejemplo, en el caso concreto del sector de la automoción, después de cada transacción/visita al taller, el cliente recibe una llamada de control de calidad/encuesta de satisfacción en un plazo máximo de 72 horas. Esto, además de incrementar su satisfacción, como se ha podido comprobar en todos los proyectos, permite realizar mejoras en la prestación del servicio, conocer su grado de vinculación e, incluso, superar cierta pasividad y facilitar la conversión de *backuppers* a *bluetooths*.

En esta llamada, se aprovecha la ocasión para pedir al cliente autorización para concertar una cita con él en el momento en el que, según su histórico de consumo, deba acudir a una nueva revisión o cambio. Así, la empresa toma la iniciativa y evita la posibilidad de que el cliente vaya a otro taller o punto de venta.

En el momento de establecer nuevas citas, se aprovecha para orientar al cliente sobre otros productos o servicios que están a su disposición y que pueden complementar el producto o servicio para el que se establece la cita, de forma que en esta misma llamada se realiza una acción de preventa.

En definitiva, durante esta etapa, además de aumentar los ingresos, se incrementa el conocimiento mutuo entre empresa y cliente, de manera que la empresa puede seguir conquistándole con cada vez más facilidad y generar más satisfacción y confianza. Esto le permitirá pasar a la siguiente etapa, la de fidelización, en la que pedirá al cliente que ejerza su influencia positiva en el mercado.

Etapa de fidelización

Después de un período de tiempo razonable desarrollando este tipo de acciones de forma correcta, la empresa ha conseguido que aquellos clientes que empezó captando basándose en datos objetivos y en el análisis de su cartera se encuentren con un grado de satisfacción alto, con una gran confianza en la empresa y con un cierto orgullo de pertenencia a ese “club” que entienden que es la mejor alternativa o, más bien, la única alternativa. Así, el cliente ha ido pasando pro-

gresivamente de ver en la empresa *una* alternativa a ver *la* alternativa, *la mejor* alternativa y, por fin, *la única* alternativa.

En este punto es cuando se puede pedir al cliente, con cierta garantía de éxito, que ejerza su influencia en el mercado a favor de la empresa. Implementar previamente acciones típicas de *member gets member* (MGM) puede producir la entrada indeseada de clientes que no se correspondan con el perfil deseado, puesto que éstos, más allá de movilizarse por convicción, pueden estar buscando exclusivamente el incentivo de la campaña. Esto puede provocar referencias que no sean las más adecuadas para realizar el proceso de la forma más rentable y eficiente.

Es, por tanto, el momento de movilizar al cliente *bluetooth*, que en raras ocasiones actuará de forma espontánea. Además, esa espontaneidad no es suficiente. Hay que aprovechar el potencial total del cliente como vendedor, algo que requiere esfuerzo, porque, mientras que la prescripción negativa es espontánea, la positiva lleva su tiempo y debe ser estimulada.

Entre las acciones que aquí se proponen para estimular la prescripción positiva del cliente están, en primera instancia, las campañas de MGM, pero es preciso tener cuidado con realizarlas con compensaciones asimétricas y en momentos inoportunos. Hay personas de ciertas empresas que consideran que este tipo de campañas no funcionan. Si se analizan, se observa que en muchos casos el denominador común de éstas es que la compensación al nuevo cliente es muy superior a la del cliente al que se solicitaba la prescripción. En definitiva, se pide al cliente fiel que se movilice para realizar un trabajo para la empresa y su compensación resulta inferior a la del cliente nuevo, que hasta el momento no ha realizado ningún tipo de esfuerzo ni ha aportado nada a la empresa.

No hay más que observar las campañas de este tipo que se realizan en radio y televisión para ver que entre el incentivo que se ofrece al cliente al que se pide que presente a otros y el regalo que se realiza al cliente nuevo existe, en general, cierta descompensación en contra del cliente fiel. De esta forma, está claro que la campaña de MGM no va a funcionar, pero lo peor es que el cliente *bluetooth* puede llegar a sentirse maltratado y, como

consecuencia de ello, convertirse en un cliente *viral* o *hacker*:

Es importante conseguir que el cliente se sienta, además de satisfecho por el servicio que recibe de la empresa, orgulloso de ser su cliente, por lo que es fundamental tener una marca bien posicionada en el mercado. Así, cuando se enorgullezca ante sus amigos y familiares de ser cliente de una determinada empresa, el nombre de ésta será reconocido de manera inmediata por los receptores de la prescripción positiva, con lo que el efecto será mucho más importante.

En el entorno B2B hay dos acciones típicas, una la que tiene que conseguirse como consecuencia de los vendedores, los cuales deben tener entre sus objetivos conseguir una lista de referencias reales de sus clientes y pedir a éstos que llamen a los clientes potenciales para hacer la apertura, de forma que sean especialmente receptivos a la posterior llamada del vendedor.

En paralelo con esta acción de ventas, el área de marketing debe organizar eventos en los que sean los propios clientes los que cuenten a otros las excelencias en la prestación del servicio y en los resultados obtenidos del trabajo que la empresa está realizando o ha realizado para ellos.

En una empresa de consultoría especializada en racionalización y transformación empresarial, la combinación de ambas acciones, de las cuales el mayor peso específico lo tenía la primera, mientras que la segunda era más de acompañamiento, daba como resultado que entre el 80% y el 90% de la facturación anual proviniera de clientes referenciados por clientes.

En general, los buzones de sugerencias son un instrumento excelente para conseguir la involucración de los clientes y para convertir *backupper*s en *bluetooth*s, si bien se trata de una herramienta que requiere muchos recursos para una gestión adecuada y eficiente.

“ Cada vez que el cliente adquiere un producto o servicio hay que presentarle productos o servicios complementarios para conseguir transacciones adicionales ”

Dentro de las acciones de márketing viral, los *advergames* pueden ser un instrumento ideal en ciertos sectores, porque se puede solicitar al jugador que para jugar o continuar jugando envíe el *link* a un sitio web correspondiente a otras personas. No obstante, al igual que en las campañas MGM, el grado de eficiencia será proporcional al grado de confianza del cliente.

La “célula de fidelización” es un instrumento, desarrollado por el autor, que permite hacer crecer la base de clientes afines dentro del contexto de un club de fidelización. El concepto se basa en que cualquier cliente de una empresa miembro del club de fidelización puede crear su propio subclub, con sus propias reglas, dentro del contexto del club global.

La condición que se pide a cada cliente para crear su propia célula es que consiga un número determinado de miembros para conformarla. De hecho, la experiencia demuestra que los clientes que se animan a hacerlo suelen componerla con aproximadamente un 50% de miembros que ya son clientes de la empresa y un 50% de clientes nuevos.

Si partimos de que la base de clientes es de 100.000 y el 2% (cifra conservadora) se decide a crear su célula de fidelización con la condición de que al menos cuente con 10 miembros, esto implica que el número de clientes se habrá incrementado en 10.000. Con una sola acción se consigue un incremento del 10% de la base de clientes, que además deben permanecer activos para poder mantener la célula válida, según las condiciones que se hayan establecido para su configuración.

Con esta última etapa, la empresa habrá conseguido multiplicar su red de ventas de forma espectacular y aumentar la red de clientes satisfechos que depositan su confianza en la empresa y que tienen un cierto grado de vinculación con ella.

Como reflexión final, es importante no dejar de lado que este artículo ha explicado las acciones técnicas que la empresa debe realizar desde el punto de vista del márketing para capturar el valor global del cliente, pero estas acciones deben estar soportadas perfectamente por la dimensión empresarial global, integrada por la mezcla coherente de estrategia, organización, cultura y tecnología, como aparece en el cuadro 1, que representa la parte cultural del proyecto. Cabe recordar que la fidelización de clientes es un proyecto fundamentalmente cultural que se debe instrumentar técnicamente desde márketing, siguiendo el proceso descrito. □

«Capturar el valor potencial del cliente». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3256.

Las acciones técnicas de márketing deben estar soportadas perfectamente por la dimensión empresarial global, integrada por la mezcla coherente de estrategia, organización, cultura y tecnología

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20062 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial