

## TITULO DE LA TESIS

RETENER Y FIDELIZAR CLIENTES- FACTORES CLAVES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE HOY.

Autora: Adriana Messina

Universidad: UCES ( Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales)

Lugar y Fecha: Buenos Aires, Julio de 2000.

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el producto de meses de trabajo. Agradezco al profesor Irace por sus consejos y guía.

Gracias a mi tutor Juan Carlos De la Vega, Presidente de la Asociación de Marketing Bancario Argentino, por guiarme y ayudarme en la obtención de bibliografía.

También agradezco a mi marido, por haberme impulsado a realizar la tesis y haber comprendido el tiempo que tuve que dedicarle tanto al estudio del master como a la confección de este trabajo final.

## INDICE

A) PROPOSICION	2
B) DEMOSTRACION	
I.    Doce reglas para la retención de clientes	4
II.   Indice de retención de clientes	16
III.  Profecías sobre la rentabilidad del cliente	23

IV.	Como aprender a partir de la deserción de los clientes	33
V.	Fidelidad y desarrollo de sistemas de medición	64
VI.	La fidelizacion en los bancos	65
VII.	Técnicas de fidelización para que tus clientes no te traicionen con la competencia	71
VIII.	Retención de clientes durante una fusión	76
IX.	Fidelización de clientes y marketing de relaciones	82
X.	Como hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes	92
XI.	CRM: conozca que necesitan sus clientes	97
XII.	CRM: el foco en el cliente y en el desarrollo del mercado	101
XIII.	La voz de la empresa (y el cliente) –call center	105
XIV.	El amor eterno del cliente. Modelo de los 3 depósitos	109
XV.	Sobre parejas y clientes fieles	114
XVI.	Marketing relacional, fidelización y la búsqueda de la atención personalizada y de larga duración	119
XVII.	Programas de fidelización de clientes	123
XVIII.	Manual de calidad	128
XIX.	Los bancos pueden aprender mucho de las empresas distribuidoras de productos de gran consumo	131
XX.	Claves para deleitar	138
XXI.	Pedir Permiso	160
	C) CONCLUSION	169
	D) EXTRACTO DE TESIS	174
	E) NOMINA BIBLIOGRAFICA	176

PROPOSICION
-------------

Todos estamos de acuerdo en que para retener a los clientes hay que darles los productos correctos y un servicio de clase mundial. Pero ¿Como se hace?

Hace falta algo mas que marketing y calidad de servicio para garantizar la lealtad del cliente. También es esencial contar con una estrategia de mix de retención. Esto significa cultivar y mantener a los actuales clientes, sin dejar de lado, la obtención de nuevos negocios.

Para adoptar ese enfoque también son necesarios el compromiso de la gerencia, la lealtad de los empleados y herramientas y sistemas de gestión adecuados.

Como enfoque de management plenamente integrado, el mix de retención tiene que ver con cooperar con todas las partes interesadas para construir relaciones de largo plazo y resulta aplicable a las actividades que realiza la empresa en todos los rubros.

Los bancos hoy en día, para lograr la fidelización, deben entre otras cosas, efectuar resoluciones prontas a los reclamos y adoptar una metodología de trabajo que asegure cumplir con los parámetros mínimos de atención y calidad de servicio.

La tesis demostrará que la retención de clientes es una estrategia sensible y una opción más rentable que las ventas, en el largo plazo. Se evaluarán las reglas básicas para fidelizar clientes y los métodos de incentivo para lograrlo.

Mi objetivo es demostrar que es necesario que los bancos desarrollen un plan de fidelización cuyo objetivo final sea incrementar la cantidad de clientes leales, más que la de clientes satisfechos. Por lo tanto, voy a demostrar que se debe definir una estrategia genérica de transformación de clientes habituales en leales, lo que permitirá agregar permanentemente valor a los productos y servicios ofrecidos, desde la perspectiva del cliente, de modo que el retorno por ellos percibido sea cada vez mayor.

La búsqueda de valor es una constante en los consumidores y las empresas deben trabajar permanentemente para incrementar el valor, recrear experiencias de compra y optimizar el servicio.

Fidelizar al cliente es la consigna de tiempos competitivos, de alta sustitución de marcas, servicios y productos.

¿Cuándo podemos decir que un cliente es fiel o leal?. Existen algunos comportamientos distintivos que lo definen:

- Compra en forma sistemática y regular de nuestros productos y servicios
- Compra de todas las líneas/variedades ofrecidas
- Recomienda nuestra marca a otros
- Demuestra inmunidad a los intentos de captación de la competencia.

Mi propuesta es demostrar que la lealtad puede y debe medirse. Hay dos indicadores típicos que suelen utilizarse en forma combinada como es el índice de retención de clientes y la participación del cliente. El primero mide la frecuencia de la relación de un cliente con el banco y el segundo el llamado SOC (share of customer) que mide la proporción del gasto total que el cliente destina al rubro que es captado por nuestra empresa. Toda entidad financiera debería medir y tener en cuenta estos indicadores.

## DEMOSTRACION

### I - DOCE REGLAS PARA LA RETENCION DE CLIENTES

Alrededor del 45% de los bancos estadounidenses esta aún tratando - denodadamente – de conseguir implantar internamente una cultura de ventas; otro 40% ni siquiera lo esta intentando, según una encuesta de 1988. En 1989, la publicación “American Banker” (de la Asociación de Bancos de la EUA) concluyó de una encuesta que “ la tan declamada cultura de ventas de la industria de servicios financieros carece de impacto sobre el mercado minorista. Y los que han sido picados por el bichito de las ventas no han logrado mucho hasta ahora en cuanto a lealtad de sus clientes. En el Canadá, una

investigación de 1991 reveló que el 80% de los canadienses ve a todos los bancos como iguales y en consecuencia, mantienen sus activos en varios de ellos.

La tradicional cultura de ventas se concentra en transacciones de corto plazo, haciendo casi imposible la construcción de relaciones duraderas, que son las que producen mayor rentabilidad. Esto de las relaciones duraderas debe ser una meta para todos los bancos.

Un 10% de rentabilidad derivado de una relación de un año, puede convertirse en un 60% si el cliente permanece por lo menos siete años, asegura la consultora Bain & Co. de Boston. Si se buscan mayores ganancias, el simple enfoque sobre las ventas no alcanza.

El apuntar exclusivamente al servicio al cliente tampoco ha dado resultado. De nuevo en Canadá, una investigación de 1991 evidenció una alarmante tasa de fracaso para las organizaciones que optaron por esta alternativa. Pero tampoco la sola satisfacción del cliente resulta rentable. La utilidad sólo se gana cuando la gente compra. Y por eso hay que hacer algo más que crear a un cliente con una amplia sonrisa en el rostro. Para algunos, los programas de calidad no resultaron lo exitosos que se esperaba, y están resultando onerosos sin producir nada estrepitoso.

Llega la retención del cliente, una estrategia sensible mas tangible y operable que la calidad de servicio y una opción más rentable que las ventas, en el largo plazo. De acuerdo con cifras de la American Managment Association, es necesario aplicar cinco veces más dinero para ganar un cliente que para retener a los que ya se tiene. Y esto puede representar un agujero en cualquier presupuesto. El Consejo de la Competitividad Financiera sugiere una pérdida potencial del 17% anual si no se pone la mira en la retención de clientela.

Existe un aspecto definidamente positivo en el seguirle la pisada al cliente. Reducir su éxodo en tan solo un 5% anual incrementa en un 85% anual los depósitos de una

sucursal bancaria, dice Bain & Co. Su investigación, realizada junto con la Universidad de Harvard, prueba que poner el foco sobre la retención de clientes puede mantenerle por delante de la competencia, aún de aquéllos cuyos costos unitarios sean menores que los suyos. En tarjetas de crédito, por ejemplo, lograr cortar un 2% las deserciones representa tanto como reducir los costos en 10%, en términos de utilidad final.

¿Cómo se toma entonces ventaja del ideal de retención del cliente tal que las ventas y los servicios realmente funcionen en un banco? Aquí es donde aparecen las reglas de retención.

### **REGLA 1: Estamos en esto todos juntos**

En muchos bancos de nuestros días, demasiada gente emplea demasiado tiempo en ocuparse de su “quintita” y demasiado poco tiempo en trabajar en equipo para el cliente. ¿No sería hora entonces de abandonar la política interna y ponerse a trabajar? Dice el consultor Anthony Putman, autor de “Marketing your services” (“Comercializar sus servicios”) “Todo el mundo en la organización –desde lo más alto hasta lo más bajo– debe reconocer que una empresa es una comunidad de personas dedicadas a un propósito singular y dominante: contribuir con una importante y positiva diferencia a la vida del cliente.

También es importante reducir el llamado “factor de ruido” concentrándose en la producción del grupo para el cliente y no en la de un solo individuo. Cuando se consigue hacer que la gente trabaje constructivamente junta, se produce algo milagroso, dice un ex ejecutivo de Ford. “Independientemente de lo que se trate de hacer, los equipos son la mejor herramienta para conseguir que se haga un trabajo”. Los mejores equipos son los que se forman con gente de todos los niveles de la organización. Los llamados grupos familiares sólo reagrupan a personas que ya trabajan juntas; no involucran a funciones, a niveles diferentes, que son las que pueden hacer un aporte de frescura en cuanto a perspectivas y soluciones relacionadas con la retención de clientes.

Los puntajes de mediocridad que los clientes asignan a las empresas, especialmente para el caso de los bancos, raramente afectan al desempeño de una sola persona. Los clientes no evalúan a un gerente o a un cajero. Están evaluando la respuesta de la empresa o banco a los requerimientos de un cliente sobre un determinado producto o servicio. En otras palabras, el proceso y no la gente.

El autor de “Business Process Improvement” (El Mejoramiento de los procesos de negocios), H.J. Harrington, hace notar que los clientes están cinco veces más dispuestos a abandonar el banco debido a los pobres procesos de servicio que a los pobres servicios o productos en sí. Sin embargo, muchos bancos están organizados por funciones como operaciones, marketing y no por procesos; por ejemplo abrir una nueva cuenta, crear un nuevo producto, etc. Esta infraestructura no conduce a la retención del cliente.

## **REGLA 2: Conocerlos es retenerlos**

Por supuesto que todos estamos de acuerdo en que si uno quiere retener a un cliente es necesario preguntarle que es lo que le hace quedarse. ¿O no?. Un relevamiento hecho por una consultora de Michigan, Sandy Corp., sugiere lo contrario. Aún cuando el 68% de los altos gerentes relevados confiaba que sólo menos del 10% de sus clientes se sentía “insatisfecho”, resultó que tan sólo el 42% de los clientes había respondido a sus encuestas al respecto. ¿Cómo conocían entonces los sentimientos de sus clientes?

Aún con los métodos habituales de investigación es necesario hacer mucha lectura entrelíneas. Los clientes pueden decir una cosa en los grupos de consulta, pero hacer otra cosa cuando realmente deben arriesgar su dinero, por ejemplo. Algunas firmas encuentran poca correlación entre sus encuestas de satisfacción de clientes y las deserciones reales. Moraleja: No investigar la manera de hacer felices a los clientes; mejor investigar cómo hacer para que se queden.

Pero esto no es siempre algo igual y único. La investigación de la agencia federal TARP (Technical Assistance Research Program- Programa de Asistencia Técnica para la Investigación) sugiere que los clientes bancarios se quejan de las largas colas, pero se cambian de banco sólo cuando deben batallar contra el sistema por un error, por ejemplo.

Precaución: No atarse a las mediciones.

El servicio y la retención de clientes no es cuestión de reglas y números. Se trata de personas, las que simplemente no pueden ser medidas en sentido cuantitativo. Dice el citado Putman:” Hay un lugar para la métrica: los números pueden indicarle la dirección correcta, justificar o defender a alguien, mover o persuadir a otros, pero no son el alma de las cosas.”

### **REGLA 3: Recoja la cosecha**

Todos conocen la famosa regla del 80/20: el 80% de los negocios proviene del 20% de los clientes. Y no es un mito. Las estadísticas hechas por el grupo Liswood de Seatle, prueban que apenas el 10% de los clientes de un banco posee el 90% de los depósitos. Entonces, olvídense de la democracia y pague por la lealtad del cliente - así como en un esquema de precios - por relación se compensa a los mejores clientes por traer más negocios al banco.

### **REGLA 4:Ponga en acción el poder de la gente**

Aviso a los gerentes bancarios: háganse a un lado. Es difícil no meterse y sugerir una solución a cada cuestión relacionada con la retención de clientes. Pero si el personal no construye, después no compra. Recuerden: el dar discrecionalidad es mejor para conseguir resultados del ingenio humano que otorgar poder.

Por ejemplo, organice una fuerza de tareas para eficiencia en ventas destinada a destrabar los bloqueos en el proceso de venta. O permita que su personal maneje temas de la realidad y no sólo aspectos llamativos, como la calidad del lugar de trabajo o la gratificación de los empleados.

Según P. Lazes, de la Universidad Cornell, no busque solo el involucramiento de sus colaboradores, busque una estrategia que focalice la participación en las áreas clave del negocio.

El mejor escenario es cuando la dirección se sienta atrás y deja que la lección sobre retención sea presentada por el grupo de pares de los asistentes. Cree una tabla de posiciones que muestre quién en el banco está logrando éxitos en la retención de clientes y que se sepa también cómo lo está haciendo. La consultora Bain lo utiliza y ubica en primer lugar al hecho que el gerente está siempre visible en su sector y el que los empleados conozcan a los clientes por su nombre.

Actúe sobre las contribuciones de los empleados y haga que su gente se focalice en hacer cosas. La acción es lo que normalmente falta en las maniobras para retener al cliente. Dice Drucker "tarde o temprano todo el pensamiento y el planeamiento debe degenerar en trabajo". Empiece en pequeño y resalte los éxitos tempranos, luego muévase hacia lo más grande y lo mejor. Esta es la estrategia adoptada en una firma que maneja fondos comunes de inversión (Fidelity) para persuadir a sus reacios colaboradores para que adoptaran una forma más amistosa hacia el cliente en su diario quehacer de negocios.

Y no era que la gente de Fidelity no compartiera la idea ser más amistosa con el cliente. Lo que la bloqueaba era la aparente enormidad de la tarea, empezando con cosas pequeñas- como por ejemplo, el revisar la forma de empleo de un formulario de autorización de cuentas, que permitió una reducción de los errores en un 80% - el ejecutivo a cargo del proyecto y un grupo de iniciados consiguieron convencer a otros.

La gente vió lo que podía hacer con un pequeño trabajo y que en realidad no había altas cumbres que trepar.

#### COMO CONSEGUIR QUE EL PERSONAL HABLE

- ➔ Escuche- Usted no va a aprender nada si se la pasa hablando.
- ➔ Dé el ejemplo practicando participación en el nivel gerencial.
- ➔ Resista a la tentación de arreglarlo todo usted mismo, deje a sus colaboradores se desarrollen y apliquen sus propias soluciones.
- ➔ Actúe sobre las contribuciones y devoluciones en tiempo y forma.

#### POR QUE LOS EMPLEADOS NO OCUPAN SU LUGAR U ASUMEN SU PODER

- ➔ No ven ninguna razón para involucrarse
- ➔ Los mandos intermedios los obstaculizan
- ➔ Existen barreras estructurales entre el personal y el poder
- ➔ Se dejó de lado la tecnología como un mejorador de la discrecionalidad
- ➔ Nadie definió las limitaciones del poder
- ➔ La gente no le cree cuando usted dice “Se pueden hacer cargo”
- ➔ La gente no percibe ninguna compensación o resultados
- ➔ Usted no los deja involucrarse con los temas reales

- ➡ Temen que si se equivocan al hacerse cargo terminen en la calle

### **REGLA 5: Empiece a trabajar con el cliente interno y vaya saliendo**

Toda estrategia del mundo será inútil si la gente no está de su lado. “Las relaciones con los clientes reflejan las relaciones con los empleados,” dice R. Desatnick, autor de “Managing to keep the customer” (“La gestión de retención del cliente”). En otras palabras, si usted aspira a mejorar el proceso de retención de clientes empiece en casa. Mucha gente dentro del banco se ve como no teniendo nada que ver con el usuario externo. Anímelos a considerarse como clientes de otros sectores dentro del banco. Aquí esta el comienzo.

En el banco First Chicago, el cliente es definido como “el receptor de su trabajo”. De manera que se está sirviendo a un cliente externo o aun colega interno. Anualmente cada sector del banco y cada individuo analizan qué hacen, para quién lo hacen y lo que el receptor espera.

Además solicite evaluaciones internas. En algunos bancos internacionales los empleados evalúan regularmente a sus gerentes como líderes de venta.

### **REGLA 6: No tema equivocarse, pero apresúrese a enmendarse**

En su “Guía completa para el servicio al cliente”, Linda Lash cita que un cliente cuyos problemas han sido resueltos podría resultar ser más leal que uno que esta satisfecho por el buen servicio diario. Además, poner el foco sobre el error y la recuperación está más de acuerdo con el trabajador promedio, que reacciona pobremente a los programas orientados a la perfección, según indican las estadísticas de la Fundación Estadounidense de la Calidad. Además, esto está más cerca del cliente que un standard absoluto de servicio. Los clientes comprenden que de vez en cuando las cosas se rompen pues les sucede lo mismo a ellos en sus talleres, negocios, etc.

Muchos empleados, sin embargo, no reciben con los brazos abiertos a un comprador pasivo; lo ven como un problema en su camino y no como un potencial cliente leal. Los estudios de Harvard muestran que más de la mitad de los esfuerzos para responder a quejas no hace sino reforzar la actitud negativa del cliente. Y esto puede ser perjudicial. Un relevamiento de TARP (1981) concluyó que un mal manejo de las quejas es cuatro veces más importante para parar la ventas que el hacerlo bien para crearlas.

Conviene entonces forzar a los problemas para que surjan, de lo contrario, usted nunca se enterará de nada de lo que le pase al 90% de los clientes. El Royal Bank of Canadá garantiza que si un problema no se resuelve en las siguientes 24 horas, el banco absorberá los costos de mantenimiento de la cuenta del mes siguiente.

Los clientes enojados invariablemente comienzan a lanzar señales bastante antes de desertar. Piense en un sistema automático de señalamiento, como el empleado en una empresa cuya tecnología analiza las transacciones de sus clientes, contrastando datos históricos con la actividad semanal de las cuentas. El sistema empleado automáticamente marca los desvíos de la normalidad, como una brusca caída –más del 20%- en el saldo promedio; dichas cuentas son referidas a un equipo de retención de negocios para evaluación y búsqueda de soluciones viables.

### **REGLA 7: Salga y que lo vean**

Una gerente ausente, no visible, no alegra por cierto el corazón del cliente. Es más, si no lo veo ni siquiera pienso en él o ella. Invente excusas para estar en contacto con sus clientes. No se necesita mucho tiempo, pero si se requiere proceso. Según el consultor Putman, es necesario tener procedimientos operativos normalizados que aseguren que se está comunicando e interactuando con los clientes.

Por ejemplo, capitalice los contactos que el cliente inicia. Las investigaciones de TARP muestran que entre el 50 y 90 % de todos los contactos de los clientes son pedidos de información. No los deje pasar. Y use los puntos de contacto ya existentes e inherentes a la forma en que el cliente lleva sus negocios con el banco.

Intente con la educación como un punto de contacto con el cliente y recuerde que la investigación de clientes le ofrece más que simplemente contarle cosas sobre ellos. Puede darle una oportunidad de cimentar una relación. Los comentarios de un cliente al concluir una reunión de un grupo de interés ilustran este punto.”Cualquier empresa que va tan lejos como para escuchar a sus clientes merece que yo quiera ser cliente”.

**REGLA 8: Esfuércese para lograr encontrarse con sus clientes**

Si un cliente opera con más de un servicio de un banco, por ejemplo, hay un 15% de posibilidad para que mantenga su lealtad durante cinco años. Si fueren dos, la posibilidad aumenta al 45%; si tres, hasta el 80%. La consultora Laura Liswood llama a esto el pegamento de la venta cruzada. Sin embargo, es común que la gente de ventas se ocupe poco y nada en averiguar si el cliente tiene necesidades de otros servicios del banco.

Este problema se resuelve organizando regularmente sesiones de familiarización sobre servicios para la gente de ventas, como empleando la revista interna para que todos estén al día. Y construya un escenario del tipo todos ganan o ganar-ganar alrededor de estos temas.

Por otra parte, es conveniente quitarle el peso al tema de ventas cruzadas. Que cada uno tenga una guía con los nombres de los expertos en cada producto y/o servicio así como preguntas destinadas a iniciar el diálogo con el cliente y luego derivarlo.

**REGLA 9: Lidere, guíe... o quítese del medio**

Los gerentes lideran haciendo, saliendo de sus oficinas o involucrándose. Olvide las actitudes del tipo “el gerente que guarda distancias. Arremánguese y júntese y trabaje con sus colaboradores y clientes por igual”.

Y asuma la culpa cuando el tema de retención de clientes se viene abajo. Los gerentes señalarán a otro lado con su dedo. Es demasiado común que en las empresas las culpas de los errores deban ser directamente atribuidas a la dirección.

Es necesario asegurarse que la dirección no se olvide de lo que predica y que se maneje con las mismas pautas que impone a sus colaboradores.

### **REGLA 10: El negocio está en todos los escritorios**

Todo el personal del banco debe ser responsable por la retención de clientes. Cada empleado es responsable ante el cliente y esto consta en la descripción de tareas de cada uno y se lo reconfirma con cada evaluación de desempeño.

Tampoco deje que su gente piense que la responsabilidad puede esperar, por ejemplo, a que el presupuesto aumente. Es la gente y no el dinero lo que resuelve los problemas. Toda la tecnología del mundo no permitirá arreglar un gran enredo que provoque la deserción de los clientes. Hay que dejar que los empleados vean las cosas por sí mismos.

En “Guía gerencial, para la excelencia de los servicios”; Anne Petite sugiere que los empleados visiten a los clientes, de esta forma, dice “... es probable que se sientan más responsables y comprometidos”.

### **REGLA 11: Los anhelos son buenos, pero la gratitud es la mejor**

El comportamiento recompensado da mayores y mejores resultados. Entonces, si se busca, retención de clientes, hay que remunerar por lograrla.

Hay que alejarse de las compensaciones por desempeño sobre las cuales el empleado no puede influir con su esfuerzo. Un aumento trimestral no ayuda a motivar al comportamiento individual. Los empleados desconocen por qué reciben o no un premio

que no esté directamente relacionado con su desempeño. No deje de lado estas ideas y distribuya el dinero de las compensaciones adecuadamente.

Al mismo tiempo, haga que sus colaboradores tengan un sentido de propiedad sobre sus tareas. Así aumentará su orgullo por lo que hacen. Y recuerde que nadie atiende mejor su negocio que el propio dueño.

Pero el dinero no es la única forma de mantener el entusiasmo de sus colaboradores acerca de la retención de clientes y puede que tampoco sea el mejor. Un estudio demuestra que el desafío y el reconocimiento superan al salario en términos de motivación. Pero hay que asegurarse que los programas de reconocimiento no se vuelvan demasiado esotéricos y no relacionados con el real desempeño buscado.

Por último, no hay que olvidar a la capacitación como factor motivante.

### **REGLA 12: Prepárese para adaptarse**

Es necesario pensar que cualquier programa de retención de clientes necesitará tiempo para maduración y refinamiento. Esto no es algo que se pueda sacar simplemente de una estantería, dice D. Garvin, de la Escuela de Negocios de Harvard.

Los esfuerzos mas exitosos adecuan las ideas a las organizaciones, tampoco espere acertar de entrada. Aun cuando disponga de la mejor inteligencia de mercado, tenga presente que puede cometer algunos errores. Explote su suerte y no entre en pánico. Esta es la forma en que realmente se alcanza el éxito, cualquiera sea el propósito.

Todo esto requiere un alto grado de flexibilidad y una nueva estructura organizacional. Suena algo alarmante, pero es más valioso que una cultura de ventas o de servicio como tal.

## II - INDICE DE RETENCION DE CLIENTES

Todos estamos de acuerdo que para retener clientes hay que darles los productos correctos y un servicio de clase mundial.

Hace falta algo más que marketing y calidad de servicio para garantizar la lealtad del cliente. También es esencial contar con una estrategia de MIX DE RETENCION. Esto significa cultivar y mantener a los actuales clientes además de conseguir nuevos negocios.

Para adoptar ese enfoque también son necesarios el compromiso de la gerencia, la lealtad de los empleados y herramientas y sistemas de gestión adecuados.

Los países industrializados de Occidente enfrentan hoy un cambio económico y social fundamental. La progresiva innovación en el terreno de la informática junto con las fluctuantes patrones de comportamiento del consumidor y la sociedad están imponiendo nuevos desafíos a los estrategias corporativos. La saturación del mercado, la homogeneidad de los productos, la desregulación y las mayores presiones sobre los costos son hoy una realidad para la mayoría de las empresas de servicios.

Pero, ¿cuales son las verdaderas implicancias de estas tendencias para la comercialización de los servicios? ¿estamos a punto de decirle *adiós* al marketing tal como algunos futurólogos parecen predecir?

Por lo menos una de las consecuencias de los cambios en marcha ya que es obvia: conquistar nuevos clientes es cada vez más difícil y costoso. En cambio, las relaciones de larga data son progresivamente más rentables con los años, una vez amortizados los costos de la adquisición y fortalecidos los lazos con el cliente.

En consecuencia, lo que las empresas deberían hacer es desviar su atención de la búsqueda de nuevos clientes y concentrarla en la retención de los existentes.

Salvaguardar la lealtad y, por consiguiente, la rentabilidad de la base de clientes existente es más importante que la adquisición continua y expansión de su volumen.

Reorientar la estrategia de marketing hacia la retención significa transformar a los clientes más rentables en socios leales, ofreciéndoles servicios sustancialmente mejores y utilizando las herramientas de marketing adecuadas.

Pero para trasladar esta filosofía a las prácticas comerciales diarias hace falta, habitualmente, superar numerosos obstáculos. Además la mayoría de las empresas carecen de los mecanismos necesarios para implementar una estrategia integrada orientada a la retención. De ahí la necesidad del concepto de mix de retención –un enfoque orientado a la asociación de la empresa no sólo con sus clientes sino también con su personal y con todas las partes interesadas.

## MIX DE RETENCION

La idea del mix de retención proviene de uno de los conceptos clave de la teoría del marketing: el mix de marketing, es decir la combinación de las variables (controlables) que las empresas despliegan para influir en sus clientes. Mientras que el enfoque del mix de marketing apunta a un grupo “Objetivo” (target group) que es difícil de definir, las herramientas del mix de retención apuntan directamente a los actuales clientes de la compañía. Lo ideal es contar con una base de datos en la que se hayan almacenado electrónicamente los detalles sobre los actuales clientes.

El mix de retención puede considerarse como un nuevo paradigma dentro del marco de las teorías de marketing existentes. Una deficiencia importante de estas teorías – además de su tendencia hacia la obtención de nuevos negocios- es que trata al desarrollo de productos y a las comunicaciones del mercado con conceptos discretos que ocupan diferentes marcos de tiempo. A pesar que incorpora numerosas herramientas de comunicación, el enfoque tradicional sólo permite a las empresas

reaccionar a los comentarios, críticas y sugerencias del cliente –generalmente - cuando ya es demasiado tarde.

El mix de retención transforma al cliente en parte integral de la empresa. Los productos y servicios –basados en necesidades que recién comienzan a cristalizarse- se generan utilizando tanto las herramientas de marketing orientadas al diálogo como las bases de datos sobre el cliente. Esto permite un desarrollo proactivo y flexible de productos. En verdad, este enfoque implica un contacto más estrecho y regular con el cliente, destinado a convertirlo en parte del esfuerzo de la investigación de mercado.

El concepto de mix de marketing se expresa habitualmente en términos de las famosas 4 P: producto, precio, promoción y lugar (de la palabra place del idioma ingles). Del mismo modo, el mix de retención tiene cuatro componentes principales: marketing de retención, compromiso de la gerencia, administración de personas/empleados y gestión de sistemas

Tal como implica la palabra “mix”, el papel que juegan cada una de las distintas herramientas para lograr el objetivo general de retención no puede ser analizado aisladamente. Además la importancia de estos cuatro elementos dependerá del sector de que se trate y de la base de clientes.

## MARKETING DE RETENCION

El marketing de retención es sencillamente el uso de las herramientas conocidas del mix de marketing para construir relaciones de largo plazo con el cliente. Además del producto en sí, estas herramientas incluyen la política de precios, los canales de distribución y la comunicación. Para los prestadores de servicios financieros, los canales de distribución juegan un papel importante en la retención. Los nuevos canales, tales como la banca telefónica, internet, etc. satisfacen una demanda obvia del mercado y crean valor agregado para el cliente.

De crucial importancia es también un nuevo enfoque de segmentación de clientes. Junto con los criterios tradicionales, debemos ser capaces de crear una segmentación multidimensional que incorpore otros factores, tales como la rentabilidad, la frecuencia de uso del producto por parte del cliente y la frecuencia de sus quejas.

Este enfoque brinda las bases necesarias para tomar medidas prácticas. Por ejemplo, una de las formas de rescatar las relaciones con el cliente que “están en peligro” es implementando un sistema de ventas cruzadas. La adopción de diversos productos por parte de la misma empresa ha demostrado que sirve para mejorar el índice de retención.

No caben dudas de que un marco de correo directo o atención del cliente requiere que la comunicación sea bidireccional, de modo tal que los clientes tengan la oportunidad de expresar sus necesidades.

El liderazgo gerencial es crucial para implementar la estrategia de retención. Los ejecutivos deben fijar las prioridades esenciales, especialmente con respecto a:

- ➔ Impedir que los clientes se vayan.
- ➔ Modificar los incentivos de desempeño y los sistemas de recompensas.
- ➔ Fijar nuevos objetivos para las diferentes áreas comerciales.
- ➔ Implementar una contabilidad de costos relacionada con las actividades y los procesos.

El análisis sistémico de las relaciones amenazadas e interrumpidas permite individualizar factores críticos para la lealtad del cliente. La gerencia debe asumir la iniciativa en términos de las medidas prácticas, especialmente con respecto a la calidad del servicio.

Es necesario estandarizar el conjunto apropiado de herramientas de management y políticas del servicio al cliente en toda la institución. De este modo, toda la organización puede internalizar gradualmente las nociones de servicio, calidad y atención del cliente. Las políticas de contratación y capacitación deberían reflejar también la filosofía de la calidad de servicio.

Pero el liderazgo gerencial no debe degenerar en vigilancia y tutela. Por el contrario debe basarse en el principio de liderar a través del ejemplo. En el mejor de los casos, el control y las directivas tienden a generar mediocridad y no producen mejoras sostenidas de la calidad.

Otro axioma de la estrategia de retención es que el liderazgo y la planificación deben orientarse hacia los resultados y objetivos de largo plazo. Y no hay razón alguna por lo que las metas de la calidad y la visión no puedan ser parte de esos objetivos.

Es evidente que traducir las teorías de la retención del cliente y la calidad del servicio en hechos contundentes y mensurables es otra de las preocupaciones centrales de la gerencia. Para ello es necesario incorporar dos mecanismos. En primer lugar, el sistema de contabilidad de costos debe comparar el ratio costo/utilidades de un nuevo negocio con el que corresponde al desarrollo de las relaciones existentes. Al mismo tiempo, debe cuantificar el valor de una relación de largo plazo.

En segundo lugar, se debe ampliar la recopilación de datos para incluir los hechos blandos, tales como la satisfacción y la lealtad del cliente, y para definir estos criterios como indicadores del desempeño de aceptación generalizada.

Al interpretar los datos estadísticos globales, se deberían poner en perspectiva las cifras relacionadas exclusivamente con la adquisición de nuevos negocios. Después de todo, una empresa que perdió tantos clientes como los que adquirió tiene un irrefutable beneficio neto de cero.

La excesiva concentración en los nuevos clientes es incompatible con los objetivos de la estrategia de retención – y, sin embargo -, sigue siendo una característica central de los sistemas de información trimestral de muchas empresas norteamericanas.

En general, cuantificable no necesariamente implica “significativo”. Por ejemplo, ¿que sentido tiene analizar la duración promedio de las transacciones bancarias sin intentar cerciorarse de cuales son las necesidades reales del cliente?

#### ADMINISTRACION DEL PERSONAL.

Aunque la implementación exitosa del mix de retención significa orientar las herramientas de marketing y de gestión hacia la retención de cliente, es el factor humano – la actitud de los empleados - el elemento decisivo. Ni siquiera las estrategias de retención más sofisticadas pueden funcionar si el personal no asume un compromiso superior al promedio y profundamente orientado al carácter distintivo del servicio.

Por lo tanto, las empresas necesitan pautas de contratación claras. En lugar de administradores y tecnócratas, necesitan “socios altamente motivados y flexibles para sus clientes”: personas cuya mentalidad y sus acciones reflejen los requisitos de la retención no sólo durante el horario de trabajo. La contratación de los postulantes debe basarse en una mentalidad orientada al servicio y en las habilidades sociales, y no sólo en el know-kow técnico.

Además, se deben diseñar programas de capacitación y entrenamiento sistémicos para el personal destinados a transmitir la importancia de la calidad de servicio y la orientación al cliente. El objetivo es desarrollar las habilidades técnicas, organizacionales y sociales apropiadas para los distintos niveles y funciones de los empleados y lograr que ellos respalden las estrategias corporativas y que alcancen los objetivos comerciales.

La cultura de la empresa es esencial para la calidad de servicio. Al minimizar el papeleo y los trámites de procedimiento, las empresas pueden impedir la creación de una burocracia corporativa. Se deberían monitorear los resultados y no a las personas. Debería maximizarse también la eficiencia del proceso –en caso de las quejas, por ejemplo- mediante estructuras organizacionales flexibles y lateralmente integradas.

La comunicación abierta, un alto grado de responsabilidad personal para los empleados y un clima que el experto en cultura empresaria Ulrich Wever describe como de “mucho trabajo y gran diversión” aumentan el atractivo de la empresa como empleador y ayudan a motivar al personal.

Además del trabajo en sí, el compromiso y el entusiasmo de C.K. Prahalad son los ingredientes esenciales de la motivación. La bibliografía referida a los recursos humanos y a la organización comercial describe las diferentes maneras de lograrlo mediante métodos que incluyen la rotación de tareas y el enriquecimiento profesional.

La motivación y los programas de incentivos deben reflejar también el objetivo prioritario de la calidad del servicio. Los incentivos no deben basarse en metas para los nuevos negocios sino en la satisfacción y lealtad de los actuales clientes. Las recompensas, por supuesto, pueden ser materiales o inmateriales y prácticamente todas las empresas utilizan una combinación de ambas.

A los gerentes les corresponde echar las bases de un sistema exitoso de contratación y desarrollo del personal, y también crear la cultura que genere empresas con alto desempeño. Prahalad señala que esas organizaciones “...suelen ser lugares donde reina el entusiasmo entre los empleados, parte del rol de la alta gerencia es crear ese entusiasmo”.

## GESTION DE SISTEMAS

Tal como se dijo antes, la base actual de clientes es crucial para una estrategia de mix de retención.

Esto significa empresas que deben estar precisa y plenamente informadas sobre los clientes que tienen. Por lo tanto, es esencial construir una base de datos amplia. Al utilizar e interpretar los datos en forma discriminada, la empresa puede optimizar permanentemente las relaciones con sus clientes. Las bases de datos también ofrecen numerosas formas de seleccionar a los clientes mediante herramientas de diálogo personal, como el marketing directo por ejemplo.

Pero evidentemente, es imposible crear una base de datos eficaz sin la infraestructura informática adecuada. Es esencial para lograr un acceso permanente, independientemente del lugar o de la presencia física del asesor. Se la puede utilizar para analizar con eficacia las relaciones con el clientela amenazadas o interrumpidas. Sin embargo, la recopilación y el análisis de los datos durante un esfuerzo de investigación de mercado amplio y continuo constituyen también funciones importantes de la gestión de sistemas.

### III - PROFECIAS SOBRE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Preguntas retóricas

¿Quiere un banco aumentar sus ganancias?

Propuestas melodramáticas

Convierta en héroe a su departamento de Marketing descubriendo la rentabilidad no explotada hasta hoy.

Oferta desvergonzada para tentarlo a que siga leyendo

Usted podría estar sentado encima de millones de dólares.....

Si usted sospecha que su banco cree que el departamento de marketing “cumple esencialmente una función auxiliar” y siente aversión por el riesgo que caracteriza a esta era de locura por las fusiones, existe una capacidad ganadora que le permitirá diferenciarse de las demás empresas.

Aprenda a generar más ganancias para su banco, no sólo a través de sus principales clientes (a esta altura usted ya debe saber que tener más clientes no significa tener más ganancias).

Usted ya tiene todo lo que necesita para salir en busca de las ganancias. Pero si a lo que tiene le suma una o dos herramientas, es probable que entre su último éxito y el próximo pueda cosechar algunos millones de dólares.

Y están en el lado positivo de la balanza, en el lado que lo coloca en el negocio de la generación de ganancias y no en la “zona administrativa” del departamento de marketing.

Para empezar la búsqueda de mayores ganancias, comience por sus colegas del departamento de finanzas. Es muy probable que ya se hayan explorado y explotado los archivos de clientes, que los hayan combinado con mediciones de costo y hayan generado modelos de rentabilidad para el banco. Y estos modelos de rentabilidad son el punto de partida de su búsqueda: con ellos usted podrá analizar factores internamente conocidos que alimentan la rentabilidad y determinar qué datos externos podrían enriquecer este cuadro de situación.

Con información adicional sobre los datos que su banco ya conoce, se abrirán ante usted dos oportunidades en la búsqueda de la rentabilidad. Usted podrá:

- (1) aumentar la rentabilidad de sus actuales clientes si los traslada a niveles más altos de contribución a la rentabilidad del banco, y
- (2) encontrará nuevos clientes para el banco que contribuyan a aumentar, y no a reducir, su rentabilidad.

## EL MARKETING ORIENTADO A LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Para lograr que los actuales clientes sean más rentables para el banco es necesario estudiar su comportamiento y analizar que mix de productos y nivel de servicios pueden convertir a un cliente marginalmente rentable en otro que genere más ganancias para el banco.

Para comprender a sus actuales clientes debemos conocer sus ingresos totales, la etapa de la vida en la que se encuentran, sus necesidades y cómo llegar a ellos rentablemente- hay que recurrir a fuentes de datos externas y perfiles de los diferentes grupos de clientes.

Muchos clientes pueden llegar a ser más rentables, pero es necesario llegar a ellos como grupos diferenciados de personas que tienen determinados comportamientos y características. Usted puede, por ejemplo, descubrir en sus análisis que dos grupos muy diferentes – los profesionales maduros que transitan una etapa relativamente cómoda y las personas que aproximan a los 30 años y que ya destinan parte de sus ganancias al ahorro- son sus mejores clientes potenciales para entablar una relación rentable. Pero sería extraño que ambos grupos se sintieran atraídos por el mismo mensaje o la misma propuesta. Es necesario combinar la segmentación con el conocimiento de su mercado local para obtener la información requerida para atraer a ambos grupos por medio de mensajes independientes.

Para encontrar nuevos clientes rentables, defina lo que ya sabe sobre su cosecha actual y busque más clientes de este tipo. Comience por evaluar las áreas geográficas en las que es probable que los encuentre y luego explore el terreno para identificar a los que mayores probabilidades tienen de ser clientes rentables.

Desde este lugar, comience nuevamente a hablar con los potenciales clientes utilizando mensajes adecuados para el segmento al que pertenecen. Es probable que su análisis haya detectado varios grupos bien diferenciados y hará falta igual cantidad de mensajes para llegar a ellos. Con este campo más reducido pero más rico de potenciales clientes, es probable que utilice menos mensajes de correo pero que sus beneficios sean mayores y más rentables.

## EL ARTE DE LAS PROBABILIDADES

En algún punto de esta búsqueda, usted tendrá que detenerse por un momento y considerar los méritos de la probabilidad versus la comodidad de la certeza. Es un concepto que suele tener un efecto paralizante en la gente de marketing, pero no debería ser así.

Mientras usted explora sus bases de datos internas y analiza los listados de potenciales clientes y las áreas geográficas, está identificando los hogares que pueden llegar a tener el comportamiento que usted busca, estén adquiriendo una nueva tarjeta de crédito, comprando un fondo común de inversión, o utilizando la banca por PC. Pero sus análisis no mostrarán con total certeza a aquellos que inmediatamente habrán de mostrar este comportamiento.

Lo mismo sucede cuando usted gráfica sus esfuerzos de marketing con relación a la rentabilidad del cliente. Sus esfuerzos por migrar a sus clientes hacia mayores niveles de rentabilidad generarán un subconjunto de clientes que serán los que más probabilidades tienen de recorrer ese camino. A medida que estudie estos

subconjuntos y comience a llegar a ellos, se estará acercando al marketing de precisión, la ciencia y el arte de las grandes probabilidades.

Usted puede comenzar por un modelo que arroje predicciones con un 40% de exactitud. Pero con el tiempo y la experiencia, podrá llegar a un modelo con una precisión del 80%. Pero no permita que el 20% faltante mine su confianza: si pudiésemos predecir con éxito 8 de cada 10 cosas de nuestra vida, la mayoría de nosotros estaríamos plenamente satisfechos. Por lo tanto, siga adelante.

## MIGRACION DE LOS CLIENTES HACIA LA ALTA RENTABILIDAD

Una vez asumido el compromiso de aumentar la rentabilidad de los clientes, sus opciones quedan encuadradas en dos grandes categorías:

- (1) mayor rentabilidad a través de mayores saldos y consolidación de cuentas (más ingresos), o
- (2) mayor rentabilidad a través de una presentación más eficiente de los servicios (menores costos).

¿Cómo puede beneficiarse con los datos y recursos disponibles para poder identificar las mejores oportunidades de aumentar los ingresos y reducir los costos?. Los siguientes ejemplos brindan las herramientas y los métodos para implementar estos pasos rápida, fácil y eficazmente.

La mayoría de los bancos sostienen modelos internos que muestran cuáles son los clientes que están aportando ganancias y cuáles no. Aunque estos modelos puedan ser útiles para identificar las características que permiten impulsar la rentabilidad y los clientes que deberían recibir niveles diferentes de servicio, no son tan valiosos a la hora de descubrir clientes con activos en otras instituciones que podrían estar en manos de su banco.

Para enfrentar este problema, los bancos han recurrido en general a las siguientes alternativas:

- ➔ Comparar el comportamiento de los clientes rentables con el de los restantes clientes del banco. Por ejemplo, si un saldo alto de todos los certificados de depósito es un motor de la rentabilidad, los bancos han buscado tradicionalmente a los clientes que tienen saldos bajos o moderados en sus certificados de depósito y se han acercado a ellos para ver si tienen activos disponibles. Aunque esta herramienta es un buen enfoque para avanzar a partir de un factor conocido de rentabilidad, no permitirá identificar al cliente que tiene una caja de ahorro de U\$S 500 en su banco pero un certificado de depósito de U\$S 50.000 en otra institución.
- ➔ Utilizar el enfoque del vecino de al lado, que supone que los clientes rentables viven muy cerca. La lógica de este argumento supone que si un sector geográfico tiene una alta concentración de clientes rentables, entonces los demás clientes de la zona serán potencialmente rentables. Esta herramienta constituye un avance con respecto al modelo que ni siquiera considera las características de los distintos vecindarios, pero lo que ocurre es que los vecinos pueden tener perfiles financieros y necesidades totalmente distintas.
- ➔ Agregar la información demográfica sobre los hogares al archivo de los clientes rentables y buscar más personas como ellos dentro de la base de clientes del banco. Los datos sobre los hogares descartan una gran cantidad de suposiciones amplias sobre el vecindario. Sin embargo, este enfoque requiere la creación de un modelo predictivo, matemático, para lo cual se necesita tiempo y recursos. Se debería obtener información sobre cada uno de los hogares a incluirse en el análisis pero, con frecuencia esto no sucede.

Muy pocos hogares –posiblemente entre el 20% y el 40%- del archivo de clientes tendrán todas las variables necesarias para realizar el modelo. Quizá entre un 60% y

un 70% tengan una o dos variables. Además, la proposición de hogares que puedan clasificarse con eficacia irá disminuyendo rápidamente, generando un modelo chato o, lo que es peor, carente de información sobre una porción significativa de la base de clientes.

## LA BELLEZA DE LAS POSIBILIDADES

Existe una forma de utilizar la eficiencia y eficacia de los recursos disponibles para obtener las respuestas que deseamos.

Considere encomendable a una empresa especializada la realización de un modelo predictivo.

De este modo, tendrá el tiempo y las energías suficientes como para aplicar sus conocimiento local a la búsqueda. Estos modelos suelen probarse bien con el transcurso del tiempo y se los construye de manera tal de facilitar su integración con sus propios datos. Permiten además la combinación y comparación con otros tipos de datos que Usted decida utilizar para las campañas especiales de marketing.

La campaña para aumentar de rentabilidad de los actuales clientes debe permitir una medición más directa que la de la mayoría de los restantes esfuerzos de marketing. Analizaré una muestra de los que estos esfuerzos suelen generar.

Los estudios de la mayoría de los bancos muestran resultados similares a los siguientes patrones:

- ➡ El 20% de los clientes rentables
  
- ➡ El 40% de los clientes son marginalmente rentables
  
- ➡ El 40% de los clientes no son rentables

Al convertir estos porcentajes en cifras de muestreo, y para una cartela de 1 millón de clientes, los números serán los siguientes:

Ranking	Porcentaje de Clientes	Cantidad de Clientes	Ganancia Promedio	Aporte
Rentable	20%	200.000	U\$S 1.000	U\$S 200 millones
Marginal	40%	400.000	U\$S 100	U\$S 40 millones
No rentable	40%	400.000	U\$S (250)	U\$S (100) millones
Total	100%	1.000.000	U\$S 140	U\$S 140 millones

Si lo logramos encontrar un 1% de clientes marginalmente rentables y no rentables cuyo perfil sea tal que resulten firmes candidatos a ser transferidos a la categoría de rentables, estaríamos hablando de convertir en rentables alrededor de 8.000 clientes más. Con ese escenario, la tabla anterior pasaría a los siguientes valores:

Ranking	Porcentaje de Clientes	Cantidad de Clientes	Ganancia Promedio	Aporte
Rentable	20,8%	208.000	U\$S 1.000	U\$S 208 millones
Marginal	39,6%	396.000	U\$S 100	U\$S 39,6 millones
No rentable	39,6%	396.000	U\$S (250)	U\$S(99,0) millones
Total	100%	1.000.000	U\$S 148.6	U\$S148.6 millones

El aumento neto de la línea de resultados es de U\$S 8,6 millones y esa cifra es suficiente para llevar a su departamento a un nivel diferente, dejaría de cumplir una función de auxiliar para convertirse en un centro generador de ganancias.

## MIGRACION DE LOS CLIENTES MARGINALMENTE RENTABLES

En lugar de apuntar al mayor nivel de rentabilidad, fijemos nuestra meta un poco más abajo y veamos que podemos hacer con la categoría marginalmente rentables. La teoría sostiene que podemos mejorar sustancialmente la rentabilidad si logramos aumentar el aporte de los clientes marginalmente rentables.

Una de las maneras de hacerlo es reduciendo los costos de servicio de ese segmento. Pero ¿Cómo se hace?. Un enfoque lógico diría que hay que aumentar el uso de los servicios electrónicos para la población tecnológicamente habilitada que integra este grupo.

El cliente marginalmente rentable es aquél que está a penas por encima del umbral de rentabilidad. El cliente de la banca electrónica se caracteriza por el uso frecuente del formato electrónico a través de los cajeros automáticos, la banca telefónica o la banca por PC.

Para trasladar una parte del grupo de rentabilidad marginal en términos de su aporte a la línea de resultados, usted querrá identificar a los clientes que:

- ➔ Aportan actualmente dólares marginales de ganancia.
- ➔ Tienen un uso relativamente bajo del formato electrónico.
- ➔ Sean parte de un segmento que en general es proclive al uso del formato electrónico.

Una vez seleccionados los mejores clientes según los tres criterios señalados anteriormente, lo que resta es decidir el mensaje y los medios para llegar a ellos. También necesitamos una oferta, es decir el incentivo apropiado para convertir a estos

clientes en usuarios frecuentes de la banca electrónica. Luego, y dada la propensión de estos hogares, por el segmento al que pertenecen, a utilizar este tipo de servicios, deberíamos poder modificar el comportamiento con mayor facilidad y eficacia que en el cada de los hogares de otros segmentos.

Si seguimos con la fórmula de 1 millón de clientes a una rentabilidad promedio de U\$S 140. Es esta situación tenemos 400.000 clientes marginalmente rentables, con una rentabilidad promedio de U\$S 100 por cliente. Si pudiéramos llevar al 1% de nuestra base de 1 millón de clientes hipotéticos – es decir, 10.000 personas- de U\$S 100 a U\$S 250 en cuanto a ganancias por cliente el impacto en la línea de resultados sería el siguiente:

Ranking	Porcentaje de Clientes	Cantidad de Clientes	Ganancia Promedio	Aporte
Marginal	40%	400.000	U\$S 100	U\$S 40 millones
Ranking	Porcentaje de Clientes	Cantidad de Clientes	Ganancia Promedio	Aporte
Marginal Alto	1%	10.000	U\$S 250	U\$S 2,5 millones
Marginal	39%	390.000	U\$S 100	U\$S 39 millones
Total	40%	400.000	U\$S 103.75	U\$S 41.5 millones

El efecto de la campaña es un aumento de las ganancias de U\$S 1.5 millones. Buenas noticias para un banco y para su departamento.

## EXPLORACION DE NUEVOS CLIENTES RENTABLES

Otra de las ventajas claves de este modelo es que están conectados con listados de mailings externos y, en consecuencia, pueden utilizarse para los envíos a clientes potenciales. Según Henry Weinberger, vicepresidente de Citibank, se pueden reducir sustancialmente los costos de mailings. Sabiendo quiénes son los clientes con mayores probabilidades se invierte mejor el tiempo y el dinero. Y agrega: “los análisis adicionales

individualizan qué segmentos compran cada tipo de productos, de modo tal que el mailing se convierte en una herramienta más precisa y se aprovechan mejor los dólares invertidos en marketing para llegar a los clientes potenciales.

Se puede ampliar la información para poder obtener recuentos de potenciales clientes detectados por unidades geográficas. El análisis geográfico se presta a estudios de mapeo que individualizan las áreas comerciales con mayor potencial de rentabilidad y los barrios particularmente rentables de esas regiones.

Incorporando todos estos datos a una pequeña unidad geográfica, es sencillo seleccionar los barrios aptos para los esfuerzos de exploración. Luego, todo se reduce a elegir los listados de mailing y los vehículos de publicidad local necesarios para llegar a los potenciales clientes con más posibilidades de convertirse en clientes rentables.

A partir del archivo de 1 millón de clientes hipotéticos (suponiendo una contribución promedio a las ganancias de U\$S 140), un aumento del 1% en la rentabilidad promedio como resultado de un buen trabajo de exploración de nuevos clientes redundaría en U\$S 1,4 millones más para la línea de resultados.

Y esto provino del departamento de marketing.

#### IV - COMO APRENDER A PARTIR DE LA DESERCIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes que se pierden tienen la información que usted necesita para triunfar.

En promedio, los CEO's de las empresas norteamericanas pierden la mitad de los clientes cada cinco años. Este hecho deja anonadada a mucha gente. También sorprende a los CEO's, la mayoría de los cuales saben muy poco sobre las causas del éxodo de clientes, mucho menos de como resolverlas, porque no miden la recesión, ponen muy poco esfuerzo en impedirla y no la utilizan como guía para implementar

mejoras. Sin embargo, medir la pérdida de los clientes es uno de los métodos más útiles que tiene la empresa.

En primer lugar, la deserción es el síntoma más claro de que el valor que tiene la compañía se está deteriorando.

En segundo lugar, el aumento del índice de deserción es un síntoma confiable de que el flujo de efectivo entre los clientes y la empresa sin duda va a bajar –aun cuando la empresa reemplace a los clientes perdidos- porque ganar nuevos clientes cuesta dinero y porque los viejos clientes suelen generar un mayor cash flow y mejores ganancias que los nuevos. Analizando las causas que provocan el éxodo de los clientes, las empresas con el deseo y la capacidad de aprender pueden identificar las prácticas comerciales que es necesario corregir y, en ocasiones, pueden recuperar a los clientes perdidos y restablecer la relación sobre un terreno sólido.

Pero, si la información que puede obtenerse a partir de la deserción de los clientes es tan útil, ¿por qué es que las empresas no aprenden, y ni siquiera tratan de aprender, a partir de los clientes que pierden?. Después de estudiar la lealtad y el éxodo de los clientes, y sus efectos en el cash flow y las ganancias de las empresas, se han podido descubrir siete razones fundamentales:

- ➔ Muchas empresas no se sienten realmente alarmadas por la pérdida de clientes -o comienzan a alarmarse cuando es demasiado tarde- porque no comprenden la relación íntima y causal que existe entre la lealtad del cliente por un lado y el cash flow y las ganancias por el otro.
- ➔ Es desagradable estudiar a fondo los fracasos y, en algunas empresas, tratar de analizar las fallas puede ser hasta peligroso para una carrera profesional.
- ➔ Con frecuencia es difícil definir qué es la deserción del cliente.

- ➔ En ocasiones hasta es difícil definir al cliente, por lo menos al tipo de cliente que vale la pena conservar.
- ➔ Es sumamente complicado develar las causas reales que provocan el éxodo de los clientes y extraer las conclusiones adecuadas.
- ➔ Conseguir la gente idónea, dentro de las organizaciones, que sepa aprender estas lecciones y luego comprometerse a actuar sobre la base de lo aprendido suele ser un verdadero desafío.
- ➔ Es difícil conceptualizar e instalar los mecanismos que convierten al análisis de la deserción de los clientes en un sistema estratégico y progresivo, supervisado de cerca por la alta gerencia y que pueda responder rápidamente a las circunstancias cambiantes.

## LEALTAD Y GANANCIAS

En general, cuanto más tiempo logre la compañía preservar al cliente, más valioso es ese cliente. Los clientes de largo plazo compran más, son menos sensibles al precio y traen nuevos clientes. Y lo que es mejor, con ellos no hay costo de adquisición o de puesta en marca. Los buenos clientes, de larga data, son en verdad tan valiosos que si las empresas logran reducir sólo cinco puntos –digamos de 5% a 10% por año- el éxodo de clientes, pueden duplicar sus ganancias.

Los CEO's apoyan la idea de que la lealtad del cliente importa, ellos preferirían tener clientes leales. Pero sin hacer los números que demuestren cuánto vale en verdad un cliente leal en el transcurso de todo su ciclo de vida y sin calcular además el valor neto presente de la base actual de clientes, la mayoría de los CEO's se limitan a evaluar el desempeño teniendo en cuenta el cash flow y las ganancias. Rara vez estudian la medición estadística que refleja cuánto valor real está creando la empresa, la única medición estadística con capacidad predictiva: la retención del cliente.

Lo que hace que los clientes sean leales es el valor que reciben. Una de las razones por las cuales tantas empresas fracasan es porque gran parte de estas mediciones, de este análisis y de este aprendizaje gira demasiado en torno a las ganancias y muy poco alrededor de la creación de valor. Los CEO's toman conciencia de los problemas sólo cuando se reducen las ganancias, y en la batalla por resolver este problema en el corto plazo, se concentran en el síntoma y pierden de vista el colapso subyacente en el que se encuentra el sistema de creación de valor.

En los casos más graves, los años de continuo éxodo pueden significar que los ex clientes –gente convencida por experiencia personal que la empresa ofrece un valor inferior- terminen por superar en número a los clientes leales y por convertirse en la voz mayoritaria que se escucha en el mercado. Cuando llega ese momento, no hay publicidad, ni relaciones públicas ni marketing ingenioso que logre mejorar la política de precios, la conquista de nuevos clientes o la reputación de la compañía.

Aunque algunos ejecutivos se dan cuenta de que las ganancias son el beneficio inmediato de entregar un valor superior al cliente –y de que, en consecuencia, la lealtad del cliente es el mejor indicador del éxito o el fracaso –carecen de las herramientas que necesitan para concentrar su aprendizaje organizacional en este bloque básico que permite construir un crecimiento rentable.

Aprovechan al máximo la investigación de mercado disponible, incluyendo los estudios sobre la satisfacción del cliente, pero esas herramientas sencillamente no están a tono con la tarea a realizar. Y, sin embargo, el mensaje de que el valor relativo está declinando –y toda la información que la empresa necesita para comprender esa mala noticia y diseñar posibles soluciones- está a mano desde el día mismo en que empiezan los problemas. Los clientes perdidos tienen la mayor parte de esa información. Siempre son los primeros en saber cuándo la propuesta de valor de la compañía está perdiendo terreno a manos de la competencia.

## EN BUSQUEDA DEL FRACASO

La sangre que da vida a los cambios es el aprendizaje de los empleados, y el aprendizaje más útil e instructivo nace del reconocimiento y del análisis del fracaso. Un primer paso para lograr que el personal de su organización ponga el énfasis en el análisis del fracaso –en este caso en particular, la deserción de los clientes- requiere que superen primero la preocupación por el éxito.

Pero ocurre que los empresarios de hoy están obsesionados con el éxito y, en ocasiones, más obsesionados por el éxito de los demás que por el propio. El benchmarking se ha convertido en la búsqueda febril de los costos más bajos, los volúmenes más altos o el crecimiento más acelerado de la nación o del mundo.

Los académicos, los consultores y los ejecutivos exploran el universo en busca de enfoques que produjeron grandes ganancias en alguna situación determinada para poder aplicarlos a otras. Sin embargo, esta búsqueda de la mejor práctica ha creado mucho menos valor del que podría esperarse, y la gente que estudia los sistemas puede decirnos por qué: cuando un sistema está funcionando bien, su éxito depende de una larga cadena de interacciones sutiles y no es fácil determinar qué eslabones de esa cadena son los más importantes.

Y aun cuando se pudieran identificar los eslabones claves, su importancia relativa seguramente cambiaría si cambiara el mundo que rodea al sistema. Entonces, si pudiéramos señalar los eslabones claves y de algún modo reproducirlos, aún así no podríamos reproducir todas las relaciones o el entorno externo en el cual operan.

Lo que sí puede ayudar es el estudio del fracaso. La gente que construye, vuela y regula los aviones comprende muy bien esto. El desempeño de las líneas aéreas de Estados Unidos, medido según el índice de fatalidades, en realidad excede los seis sigma –3,4 defectos por millón de oportunidades- y ésta es justamente la norma de calidad a la que muchos fabricantes apuntan, probablemente sin éxito. Cuando hay un

accidente aéreo, los investigadores recuperan el registrador de vuelo y gastan lo que sea necesario para averiguar la causa del desastre.

Además de su preocupación por el éxito, hay otra razón por la cual las empresas utilizan tan poco el análisis del fracaso. Psicológica y culturalmente es difícil, y hasta peligroso analizar el fracaso con mucho detenimiento. Los gerentes ambiciosos quieren relacionar sus carreras profesionales con los éxitos: en general, los fracasos se examinan con la intención de asignar culpas y no de detectar y erradicar las causas sistemáticas de un mal desempeño.

## COMO DEFINIR A LA DESERCION

Algunas deserciones de clientes son fáciles de individualizar, otras no. Los clientes que cierran todas sus cuentas y comienzan a trabajar enteramente con otro proveedor son, a todas luces, desertores.

Pero, ¿qué ocurre con los clientes que transfieren sólo algunas de sus compras a otro proveedor, y con aquellos que en realidad compran más, pero cuyas compras representan una porción más reducida de sus gastos totales? Rastrear y responder a las deserciones de los clientes, por más excepcionales que pudieran parecer – y hoy son mucho menos comunes que antes- se han convertido en un punto clave en la forma de hacer negocios de los bancos de hoy.

En el proceso destinado a decidir cómo se quería definir a las deserciones de los clientes, los bancos tienen que considerar dos elementos críticos. El primero esta relacionado con la envergadura del fracaso. Los gerentes sintetizan más la definición de deserción. Ya no significa la pérdida total de un cliente sino la pérdida de una porción del negocio del cliente. Luego definen quiénes son realmente los clientes claves de la compañía. Dar a los clientes claves una buena razón para seguir siendo leales es, a largo plazo lo que marca una diferencia competitiva clara entre dos empresas o bancos.

Lamentablemente, identificar a los clientes claves no siempre es tan fácil como parece, especialmente en aquellas industrias en las que el panorama competitivo está cambiando. Pero el esfuerzo bien vale la pena. De hecho, definir a los clientes claves es uno de los procesos estratégicos más importantes que un CEO puede poner en marcha. Aun cuando puede revelar un vacío inesperado de incertidumbre e incoherencia, llevará a un debate profundo y animado de la misión básica de la empresa y sus metas fundamentales.

La manera práctica de comenzar es contestar a estas tres preguntas, que se superponen. La primera es: ¿cuáles de sus clientes son más rentables y leales? Busque aquellos que gastan más dinero, pagan sus cuentas puntualmente, requieren menos servicios y parecen preferir las relaciones estables y de largo plazo.

La segunda es: ¿qué clientes asignan el mayor valor a lo que Ud. ofrece? Algunos clientes habrán descubierto que sus productos, servicios y fortalezas especiales son sencillamente los más adecuados para sus necesidades.

La tercera es: ¿cuáles de sus clientes son más valiosos para Usted que para sus competidores? Con algunos clientes se justifica realizar un esfuerzo y una inversión adicionales. Por el contrario, ninguna empresa puede ser todo para toda la gente: los clientes que valen más para la competencia terminarán por convertirse en desertores.

La respuesta a estas tres preguntas dará por resultado un listado de los clientes claves más evidentes. Identificar a ese grupo significará un buen comienzo para su equipo gerencial en la difícil tarea de desarrollar esa definición amplia de cliente clave que la compañía va a utilizar al analizar su base de clientes para ver qué deserciones vale la pena analizar.

El debate debe incluir también un minucioso análisis de algunas de las mediciones y métodos estadísticos que Usted debe tener, entre ellos el patrón de ganancias según el

ciclo de vida y el valor neto presente de cada segmento de clientes, la porción que Ud. tiene de la billetera del cliente y la retención promedio de clientes por segmento, edad y origen.

Con frecuencia, las empresas de productos masivos, como los bancos y las compañías de seguros, creen que deben atender y satisfacer a todos los clientes por igual y, en consecuencia, prestan el mismo nivel de atención a todas las deserciones cuando se proponen encontrar las causas.

Muchas compañías utilizan la misma ponderación para sus desertores de primera y tercera clase al asignar los recursos destinados a contrarrestar las deserciones; algunas unidades destinadas a la recuperación de clientes, demasiado entusiastas, gastan mucho dinero en salvar clientes no rentables o clientes con un valor negativo.

Las empresas con costos fijos muy altos, tales como las automotrices, las líneas aéreas y las compañías telefónicas, caen muy fácilmente en esta trampa. Según su línea de razonamiento, cada cliente trae ingresos que ayudan a compensar los gastos fijos, en consecuencia cada uno de ellos es un buen cliente. Pero las compañías que han logrado niveles extraordinarios de lealtad por parte del cliente han descubierto que deben concentrar sus esfuerzos en ese subconjunto de clientes al que pueden entregarle un valor cada vez mejor. Ni siquiera para una empresa que se mueve en el mercado masivo, vale la pena atraer y retener a todos los clientes.

La clave está en identificar primero y luego conquistar a aquel cliente que valorará el servicio que Ud presta y luego retenerlo como cliente y ganar la mayor participación posible en el negocio que tiene.

Sería útil señalar en este punto que todas las técnicas utilizadas para el análisis de las causas fundamentales que producen las deserciones son importantes no sólo para retener al cliente sino para conquistar a otros. Después de todo, sus nuevos clientes no son otra cosa que desertores de otras empresas. Al entrevistarlos para descubrir por

qué se fueron y se acercaron a Ud. y vigilando cuánto de los que el cliente gasta Ud. es capaz de ganar y retener, podrá aprender mucho sobre ellos y sobre cómo mejorar la estrategia de su compañía para conquistar clientes.

¿Que porcentaje de los clientes recientemente ganados tiene cabida en la definición de clientes claves?, ¿está promocionando con eficacia sus verdaderas fortalezas y atrayendo al tipo de clientes a los que su propuesta de valor estaba realmente destinada?, ¿cómo son sus nuevos clientes si los compara con los nuevos clientes de la competencia y cuál es la comparación que puede establecer entre ellos y sus desertores?. Uno de los secretos del crecimiento sostenible está en encontrar y retener a los clientes correctos, los clientes claves. Si sus campañas de publicidad, sus incentivos de ventas y sus promociones de marketing atraen clientes marginales o no rentables, cuanto antes lo sepa – y lo resuelva- mejor.

## ANALISIS DE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES

Analizar las causas de comportamiento humano lleva mucho tiempo, esfuerzo y experiencia. Las empresas inteligentes realizan primero un análisis estadístico de frecuencia, para poder concentrar sus esfuerzos en el 20% de las categorías que representan el 80% de los defectos (aplicando la regla 80/20 de Vilfredo Pareto).

Comprender cuáles son las debilidades en el valor que percibe el cliente es difícil. Las expectativas referidas al valor percibido por el cliente son individuales y, en esencia, subjetivas, entonces la única forma de evaluarlas es entrevistando a los clientes y ex clientes y conociendo qué es lo que quieren y cuáles son sus opiniones sobre el valor que recibieron.

Se puede definir al nivel que percibe el cliente como la suma ponderada por tiempo (las experiencias más recientes tienen más ponderaciones) de todas las interacciones de la compañía. Entonces, analizar los antecedentes de todas estas interacciones es un buen punto de partida para esta búsqueda. En ocasiones, un solo hecho puede ser tan

poderoso que deriva en la pérdida de un cliente (“su empleado me trato irrespetuosamente), pero esta es la excepción.

En la mayoría de los casos, una serie de hechos lleva a tomar la decisión de buscar un mejor valor en otra parte. Para evaluar la razón de las deserciones, el encuestador debe en general, identificar tres o cuatro hechos negativos y ponderarlos apropiadamente.

Algunas veces es útil delinear todo el ciclo de vida de las interacciones del cliente con la compañía. Se puede pensar en este ciclo de vida como en un corredor. Imagine que el cliente ingresa por uno de los extremos y que existen diferentes puertas de acceso o interacciones con la compañía.

En un banco, el corredor podría comenzar con la apertura de una cuenta. Lo que determina el valor que percibe el cliente es la suma de los beneficios e inconvenientes, las ventajas y desventajas, que los consumidores encuentran en cada una de las puertas de acceso. El modelo implica también la frecuencia de esas interacciones, y la frecuencia combinada con el material de la entrevista puede indicarle a una empresa qué acciones constituyen el 20% que da origen al 80% de las diferencias en lealtad y valor.

En muchas empresas, incluyendo bancos, compañías de seguros y otras empresas de servicios, el corredor del cliente tiene un segundo conjunto de puertas de acceso integrado por los cambios principales que se producen en la vida privada del cliente los cuales, unidos a los esfuerzos que realiza la competencia por quedarse con ese cliente. Los cambios en la carrera profesional, mudanzas, los cambios en el estilo familiar y casi cualquier acontecimiento familiar – casamiento, nacimiento, divorcio - son habitualmente ocasiones para entregar un valor adicional al cliente.

En realidad, si una empresa no orienta sus productos y servicios a esos acontecimientos, es muy probable que los tiempos de turbulencia familiar provoquen

deserciones. Los bancos que han analizado la frecuencia del éxodo encuentran que los cambios de este tipo aumentan la posibilidad de la deserción entre un 100% y un 300%.

Por razones obvias, el cambio de lugar geográfico constituye el principal culpable, sin embargo algunos los encuestadores que no consideran estas circunstancias, les resultaría imposible encontrar esta causa.

Una vez trazado el corredor de clientes de una empresa, es hora de comenzar a entrevistar a los desertores con absoluta seriedad, sondeando el comportamiento del cliente, sacando a la luz las causas de la deserción y probando diferentes soluciones para ver que es lo que hubiese salvado la relación, si es que resulta factible encontrar algo.

Uno de los secretos de este proceso es encontrar a la gente adecuada para hacerlo. No se puede realizar a través de los grupos de focalización. Los líderes profesionales de estos grupos desde afuera de la compañía carecen del conocimiento profundo sobre la empresa necesario para descubrir las causas fundamentales, y preguntarle a los grupos por qué tomaron determinadas decisiones individuales de compras, no lleva a otra cosa que al pensamiento grupal.

El rol que pueden cumplir los grupos de focalización puede ser el de aportar soluciones de tipo brainstorming a determinadas causas fundamentales una vez probado que son prioritarias para los clientes claves. Es imposible contratar a un grupo de especialistas en investigación de mercado para hacerse cargo de las entrevistas porque sencillamente no saben lo suficiente sobre la organización y su situación competitiva, sobre las estrategias de precios, de mercado, sobre las capacidades y la posición frente a los costos.

El análisis de los fracasos requiere comprender cabalmente el sistema y la economía con los que se maneja la empresa, y tener una visión muy clara de cuál es la escala y cuáles las unidades con fallas que habrá que analizar minuciosamente.

En otras palabras, este análisis requiere la guía de la alta gerencia. Y si hay alguna duda con respecto a quienes son los clientes claves de la empresa, o si la compañía tiene que pensar en modificar su propuesta de valor o su distribución, o si la información sobre las deserciones es incompleta, o si las condiciones competitivas están sometidas a cambios rápidos, o si la organización se ha propuesto por primera vez hacer este análisis de los fracasos –y es probable que sean muy pocas las compañías que no queden encuadradas en alguna de estas condiciones – entonces, a la alta gerencia le corresponde encarar por sí misma este análisis.

El primer paso consiste en reunir a un grupo de la alta gerencia (cinco o diez ejecutivos senior) junto a una muestra representativa del personal de primera línea más respetado digamos, gerentes de sucursal o vendedores de primer nivel. Asegúrese de incluir personas cuyo comportamiento seguramente tendrá que cambiar. Deberá convencerlos de que este proceso de diagnóstico tiene máxima prioridad y deberá dejar en claro que todos tendrán llamadas telefónicas personales a los clientes perdidos.

Algunos seguramente se resistirán. La mayoría de la gente es reticente a llamar a extraños –muchos más si se trata de extraños que no están conformes con el valor que recibieron- y a Ud. le tocará vencer esa reticencia con liderazgo, presión por parte de los pares y, si es necesario, coerción.

No hay forma de sustituir el aprendizaje directo que pueden hacer los altos ejecutivos al comunicarse con los clientes perdidos si lo que se desea es comprender la razón por la cual la propuesta de valor de la empresa es inadecuada.

Antes de realizar los llamados, el grupo debe decidir a qué conjunto de desertores vale la pena llamar. Es necesario analizar la investigación de mercado y los estudios de

satisfacción, considerar las opiniones del personal de primera línea sobre las razones por las que los clientes se comportaron como lo hicieron, e identificar diferencias entre su compañía y las empresas competidoras con respecto a los procesos comerciales, la estructura, los incentivos financieros, la medición de la calidad y la propuesta de valor.

Si su actual sistema de información no es adecuado para identificar a los desertores claves, es posible asignarle a personal telefónico la tarea de llamar a una amplia muestra de aparentes desertores y separar la paja del trigo mediante las respuestas recibidas a unas seis preguntas.

Es necesario contar con información demográfica, como por ejemplo edad, ingresos, educación, etc. Habrá que conocer cuanto tiempo los clientes han tenido relaciones comerciales con la empresa y encontrar suficiente información sobre sus antecedentes de compra reales para poder decidir si son o no son clientes claves.

Pero también deberá asegurarse de que efectivamente lo han cambiado a Ud. por una empresa de la competencia, o si en realidad simplemente dejaron de comprar el producto. Por ejemplo, el cliente de una compañía de seguros de automóviles que deja el auto familiar por el transporte público no es un desertor o un cliente perdió, sino un ex cliente.

Los representantes telefónicos son habitualmente una buena inversión porque no solo reúnen los datos básicos sobre la demografía del cliente y su patrón de compras histórico, sino que también pueden combinar una fecha para que los ejecutivos puedan volver a llamarlos cuando desean una entrevista destinada a descubrir la raíz del problema.

La mayoría de los ex clientes van a estar encantados con la posibilidad de que un ejecutivo senior escuche sus problemas y sus quejas que aceptarán de inmediato la oportunidad. En ocasiones, será necesario ofrecerles por supuesto, algún tipo de

incentivo. No dude en gastar lo que sea necesario para conversar con una muestra representativa de los clientes perdidos a los que Ud. apunta.

Una vez hecho todo esto, asígnele a cada ejecutivo (incluido Ud.) de 10 a 25 desertores. Una vez que haya entrevistado entre una tercera y una cuarta parte de esos clientes, lo conveniente sería reunirse para ver cuáles son las respuestas que cada uno está recibiendo, resolver cualquier problema relacionado con el proceso, compartir los mejores métodos y, sobre todo, utilizar estas primeras entrevistas para desarrollar un listado preliminar de medidas correctivas que la empresa debe implementar, las restantes entrevistas pueden estar orientadas a las preguntas más importantes y a las hipótesis de prueba.

El último paso es el desarrollo conjunto de un plan de acción basado, por supuesto, en los resultados obtenidos con las entrevistas. El grupo seguramente podrá aportar algunas soluciones que requieren muy pocos gastos o poca preparación y que, en consecuencia, pueden probarse de inmediato. Otras, en cambio, necesitarán un proceso de investigación o análisis adicional dada la envergadura de la inversión requerida.

Los gerentes de primera línea incluidos en el grupo de ejecutivos garantizarán que las interpretaciones que Ud. está haciendo del comportamiento de los clientes sean razonables y que sea factible llevar a cabo las mejoras propuestas.

Pero tenga en cuenta esta advertencia: llegar a la conclusión de que en una compañía siempre hay clientes que sería bueno perder representa un riesgo especial para las empresas que están analizando la deserciones de sus clientes. Y el peligro está partiendo de información inadecuada, la empresa puede identificar por error a clientes potencialmente valiosos como clientes a los que es mejor perder, entonces ignorará las lecciones que ellos puedan enseñar y no hará esfuerzo alguno para retenerlos.

Es fácil cometer errores porque los desertores de primera clase aparecen disfrazados como desertores de tercera clase. Alguna vez fueron clientes excelentes, y podrían volver a serlo, pero cuando están listos para irse ya han asignado una parte importante de su billetera a un banco de la competencia. Como desertores parciales, tienen la apariencia de un cliente no rentable. Sin embargo, aceptar este disfraz a su valor nominal equivale a aceptar deserciones indeseables.

Y esto puede llevar a la empresa a realizar inversiones insuficientes en el tipo de mejoras que harían que los clientes fueran fieles a la empresa. Estas situaciones requerirían algo semejante a una arqueología de las deserciones, es decir, sacar a luz y analizar varias capas de información actual e histórica.

Por ejemplo, una empresa líder en el mercado de las tarjetas de crédito ha ideado un sistema de computación que permite a sus representantes telefónicos evaluar instantáneamente a cualquier cliente que llama para cerrar una cuenta.

El sistema se basa en las ganancias potenciales que podrían provenir de toda la billetera del cliente, y no sólo de la actual participación de la empresa en ella, de modo tal que cuando el cliente opta por la competencia, este hecho no los engañe.

El representante telefónico puede ofrecer incentivos apropiados a los mejores clientes y la compañía puede vigilar y ver si estos ofrecimientos brindan un valor suficiente como para retenerlos. Debido a la tendencia inevitable a descartar a todos los desertores como indeseables, conocer el auténtico valor - en ocasiones, oculto- que percibe un cliente perdido se convierte en un elemento de fundamental importancia para activar los sistemas de rastreo de las causas fundamentales.

En el caso de la empresa de tarjetas de crédito, es posible obtener la información sobre toda la billetera del cliente a través de los informes de instituciones de crédito. En la actividad bancaria, se pueden observar las solicitudes de créditos hipotecarios del cliente para ver dónde están sus activos.

En algunas otras industrias, los proveedores han convertido a la recopilación de estos datos en un negocio (los ratings de Nielsen para la televisión es un claro ejemplo). Sin embargo, en la mayoría de las industrias, la única forma de evaluar el contenido de la billetera es realizando un estudio sobre los clientes propios y sobre los de la competencia. En otras palabras, hace falta preguntar.

## COMO LOGRAR QUE LAS PERSONAS ADECUADAS APRENDAN LAS LECCIONES CORRECTAS

Lamentablemente, el aprendizaje útil no está directamente relacionado con la cantidad de información disponible, si así fuera, estaríamos nadando en habilidades y experiencia. En cambio, el aprendizaje útil depende de que la gente adecuada obtenga la información pertinente y de que cuente con una buena razón para querer usarla.

El objetivo de la investigación de mercado, con sus cuestionarios para los clientes, sus estudios de satisfacción y los grupos de focalización, era dar al departamento de marketing la información que necesitaba para fijar los precios y diseñar el packaging, la publicidad y las promociones. No se inventó con la intención de ayudar a los empleados de la primera línea a brindar un mejor servicio, o para darles mejores incentivos, o para resolver los problemas comunes a todos los departamentos.

Además, la investigación de mercado tiene el inconveniente de que quienes aprenden más sobre los clientes son los investigadores que en general, son expertos externos a la empresa. Preparan informes para los gerentes (habitualmente de marketing) quienes luego interpretan los hallazgos para la alta gerencia. Para cuando la información logra abrirse paso y llegar a los gerentes de línea y a los empleados, ya es demasiado general como para ser útil.

La investigación de la que nosotros denominamos “análisis de causas fundamentales” elimina muchas de estas debilidades. Cuando los gerentes y los empleados de primera

línea conozcan las causas de la insatisfacción de los clientes pero no puedan convencer a la alta gerencia, las entrevistas que estos ejecutivos mismos realicen son casi siempre persuasivas.

Cuando los gerentes de primera línea estén equivocados con respecto a la razón por la cual los clientes se han alejado, la inmediatez, profundidad y credibilidad de las entrevistas que buscan encontrar las causas fundamentales –sobre todo si se deciden a escuchar entrevistas grabadas- derrotan el excepticismo.

Pero aunque este tipo de análisis permite que la gente aprenda, todavía hace falta encontrar un mecanismo sistemático para lograr que esta gente quiera aprender.

Por lo tanto, el primer paso indispensable para dar rienda suelta al poder del análisis de las deserciones es realizar los cambios adecuados en términos de mediciones, incentivos, y trayectorias profesionales. En muchas organizaciones, los actuales incentivos colaboran muy poco, o nada, para hacer que a alguien le importe resolver las deserciones.

A los gerentes de sucursal de un banco típico, se le pagan bonificaciones basadas en una cantidad de mediciones, que van del presupuesto a los estudios de satisfacción del cliente. Aprender por qué los clientes se alejan lleva tiempo y consume energía de modo que a menos que los gerentes de sucursal tengan en claro que sus bonificaciones anuales estarán atadas a reducir el éxodo, brindarles tecnología de avanzada para el análisis de fallas no va a mejorar su proceso de toma de decisiones.

Del mismo modo, el gerente de marketing cuya bonificación depende del volumen de nuevos depósitos en dólares generados a través de promociones a los depósitos a plazo fijo, realmente no le preocupa si los nuevos depositantes se alejan al año siguiente.

Y el gerente de cobranzas de créditos cuya bonificación se basa en el dinero cobrado por tarjetas de crédito en mora no le interesa enterarse de la razón por la cual los clientes dejaron de comprar otros productos del banco, tales como cuentas corrientes o cajas de ahorro. Con frecuencia, la barrera más importante para el aprendizaje está en que los empleados no comprenden de que manera ese aprendizaje está íntimamente ligado a su propio éxito.

Incluso en las empresas que se preocupan lo suficiente por retener al cliente como para implementar programas de incentivo eficaces, en ocasiones es necesario recordar a los empleados lo importante que es continuar mejorando los índices de retención.

Aun cuando la estructura de las compensaciones de los agentes de State Farm estaba más orientada a la retención que la de la mayoría de sus competidores, los gerentes de casa central descubrieron que algunos agentes de la empresa habían entrado en el terreno de la complacencia.

Para despertarlos un poco, la empresa calculó que sucedería con los ingresos de un agente si pudiera lograr una mejora de un punto porcentual en la retención de los clientes. La respuesta fue: un 20% de aumento en las utilidades prometidas anuales!!! Y éste resultó ser precisamente el tónico que la empresa necesitaba para sus agentes.

COMO LOGRAR QUE SE ADOPTA ESTE ANALISIS DE FRACASOS DE UNA MANERA PERMANENTE.

Una vez que Ud. ha logrado dominar el proceso de entrevistas y las técnicas de análisis, las deserciones de los clientes se convierten en fuente de información tan rica que seguramente Ud. querrá incorporar al sistema de una manera permanente. Esto es más fácil y más difícil de los que le podría parecer.

Para comenzar es necesario crear un sistema de medición que monitoree si las soluciones a las que Ud. llegó son eficaces para reducir los índices de deserción, y cual es la dimensión de esa eficacia.

Poder medir con qué parte de la billetera del cliente se queda Ud. es una de las formas, y para que sea realmente útil deberá descomponer aún más la medición, y determinar que porcentaje de sus clientes está reduciendo la porción de su billetera.

Otra medición esencial es el índice de deserciones en sí, calculado separando a los clientes en grupos, sus mejores clientes claves, el resto de sus clientes claves, el resto de sus clientes y quizá también los clientes a los que no le importaría perder. También deberá monitorear la frecuencia de las diversas causas fundamentales para asegurarse de que se están resolviendo realmente los problemas y de que no estén surgiendo problemas no detectados.

Y también tendrá que crear un mecanismo progresivo que mantenga a la alta gerencia permanentemente concentrada al feedback que proporcionan los clientes de la primera línea. MBNA, el gigante de las tarjetas de crédito, le pide a cada uno de los ejecutivos que escuchen las conversaciones telefónicas del área de servicio al cliente o de las unidades de recuperación de clientes.

Algunos de esos ejecutivos hacen ellos mismos las llamadas telefónicas. Todas las empresas se benefician cuando los ejecutivos pueden combinar la economía de la toma de decisiones con las lecciones aprendidas directamente de los clientes y de los que una vez lo fueron. La alternativa es depender de la investigación realizada por especialistas externos, quienes nunca comprenderán a fondo su empresa, ni la competencia, ni a sus clientes, y a quienes seguramente nunca les va a importar demasiado lo que suceda.

Deere & Company, que fabrica los tractores John Deere y tiene un record magnífico de clientes leales –un índice de retención de casi el 98% anual en algunas áreas de productos- utiliza empleados jubilados para entrevistar a los desertores y a los clientes.

USSA, la compañía de seguros y servicios financieros con sede en San Antonio, Texas, que ha logrado casi eliminar por completo las deserciones de clientes (pierde a razón del 1,5% de su segmento de clientes y la mayor parte de esa cifra se debe a fallecimientos), toma realmente muy en serio el tema del éxodo de clientes, hasta tal punto que el análisis que utiliza ha llegado realmente al pináculo de la fama.

La empresa reconoce que cada hecho que ocurre en el corredor interno o externo del cliente y que afecta la frecuencia de las deserciones pone de manifiesto una dimensión del valor percibido por el cliente que debe mejorarse.

USSA también rastrea la participación en la billetera del cliente y los índices de retención, dividiéndolos en segmentos según la etapa de la vida –por ejemplo, sabe que los hijos de sus clientes tienen edad para manejar y necesitarán un seguro para el auto- entonces, la empresa puede detectar problemas y oportunidades en una etapa temprana y desarrollar las respuestas adecuadas.

Además de los grupos de focalización integrados por los empleados frecuentemente analizan las interacciones con el cliente y extraen conclusiones y recomendaciones. Finalmente, y para completar el análisis de las deserciones, USSA ha instalado un sistema on line llamado “Echo” que permite a los empleados de servicios y de ventas telefónicas ingresar sugerencias o quejas de los clientes.

Los gerentes analizan todos estos datos con regularidad para buscar patrones de conducta y estudian los problemas y las potenciales soluciones en una reunión mensual con el CEO. El CEO prepara entonces un informe trimestral formal sobre el índice de retención, que luego eleva al directorio. Este enfoque cuidadoso, minucioso y metódico de la lealtad del cliente se opone de manera contundente a la práctica

habitual de la mayoría de las empresas, en las que generalmente el índice de retención es ignorado, subvaluado o mal comprendido.

La clave para ganar lealtad del cliente está en la creación de valor. La clave para la creación de valor está en el aprendizaje organizacional. La clave para el aprendizaje organizacional está en comprender el valor que hay en el fracaso.

Tal como dijo Vilfredo Pareto, hace más de 70 años: "Denme siempre un error fructífero lleno de semillas, de las que afloren sus propias correcciones". La deserción de los clientes es una unidad de medida que contiene casi toda la información que una empresa necesita para competir, ganar dinero y crecer.

#### SACANDO A LA LUZ LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LAS DESERCIONES: ESTUDIO DE UN CASO

BancoXX, con alrededor de 2 millones de clientes, era un banco comercial super regional típico. Con un índice de deserción de clientes de alrededor del 20%. BancoXX estaba perdiendo unos 400.000 clientes por año. Consciente de las terribles consecuencias económicas del éxodo, encontró formas de aprender a partir de los clientes perdidos (BancoXX es por supuesto un banco ficticio, pero combina la imagen de varios bancos y de sus experiencias representativas).

BancoXX había llevado a cabo un estudio de satisfacción –o, en este caso, de insatisfacción- de los clientes que habían cerrado sus cuentas, pero la información superficial brindada por el estudio no sirvió de mucho para ayudar a individualizar los errores del sistema comercial. Por ejemplo, más de la mitad de los encuestados señalaron que el precio o la tasa de interés eran las principales causas de la deserción. Sin embargo cuando el banco decidió llamar a algunos de esos clientes, escuchó historias como ésta:

➡ ¿Cuanto tiempo fue usted cliente de BancoXX?

- ➔ Doce años.
  
- ➔ ¿Qué lo llevó a cerrar su cuenta y optar por otro banco?
- ➔ El BancoYY me quedaba cerca y pagaba una tasa más alta para los depósitos a plazo fijo.
  
- ➔ ¿Hace mucho tiempo que las tasas de BancoYY son más altas?
- ➔ No sé. Yo hace muy poco que me di cuenta.
  
- ➔ ¿Qué fue lo que lo llevó a darse cuenta?
- ➔ Bueno, yo estaba un poco molesto con BancoXX y justo vi un aviso en el diario del jueves.
  
- ➔ ¿Por que estaba molesto?
- ➔ Porque rechazaron mi solicitud de tarjeta de crédito.
  
- ➔ ¿Le habían rechazado alguna otra cosa antes?
- ➔ Si, varias veces, pero en esta oportunidad el banco no hacía otra cosa que hablar de sus clientes preferidos y luego rechaza mi solicitud de tarjeta con una carta tipo.

De hecho, BancoXX comprobó que las tasas de BancoYY eran casi idénticas a las suyas, excepto quizá ocasionalmente los días jueves, porque BancoYY cambiaba sus tasas los jueves y BancoXX, los viernes.

Pero por supuesto, la deserción nada tenía que ver con el precio. La verdadera causa estaba en la división de tarjetas de crédito, que no había sabido coordinar los esfuerzos de marketing y de calificación de clientes. Cuando los encuestadores profundizaron aún más su cuestionario, descubrieron que la mayoría de los desertores que habían hecho referencia al precio en la encuesta, en realidad se habían ido por otras razones.

BancoXX necesitaba encontrar las verdaderas causas – o, por lo menos, el 20% producía el 80% de las deserciones - pero aun cuando la muestra de desertores sea representativa, el trabajo es grande cuando se busca realizar entrevistas profundas que pueden llegar a durar dos horas cada una. Entonces, el banco resolvió el problema usando computadoras.

Encuestadores profesionales hablaron con varios cientos de desertores, analizaron sus interacciones con el banco, idearon una serie de preguntas que le permitirían a cualquier encuestador sacar a la luz la verdadera razón de la deserción, y luego cargaron esta información en un programa de computación que hizo posible que encuestadores relativamente poco entrenados para la tarea llegaran a las causas verdaderas de las deserciones en unos 20 minutos. Por ejemplo:

- ¿Por qué cerró Usted su cuenta personal con nuestra sucursal de la calle Los Pinos el mes pasado?
- Los precios son muy altos.
  
- ¿A qué se refiere Ud? ¿ A nuestras tasas de interés los cargos que cobramos por los servicios de cuenta corriente?
- A los cargos por algunas transaccionales por cajero automático y también a las tasas que cobran por los préstamos. Por esa razón decidí refinanciar mi crédito hipotecario con otro banco.
  
- ¿Cerró Ud. Alguna de las otras cuentas que tenía con nuestro banco en los últimos años?
- Si, en un tiempo yo hacía todas mis transacciones bancarias con Uds porque había una sucursal que quedaba justo al lado de mi empresa de lavandería, pero Uds cerraron esa sucursal hace tres años.
  
- ¿Trasladó Ud. todas sus cuentas comerciales a otro banco cuando cerró esa sucursal?

- Inmediatamente no. Pero el First National me ofreció un paquete de productos que combinaba todo en un solo estado de cuenta y además me dio un mejor valor porque consideraba todas mis operaciones para determinar los cargos. Pero lo más importante fue ese estado de cuenta único.
- ¿Habría continuado operando con nosotros si le hubiésemos ofrecido un paquete similar?
- Si, creo que sí. Prefiero las relaciones de largo plazo. De todos modos, me gusta el gerente de la sucursal Los Pinos. Lo veo en la iglesia todos los domingos. El realmente quería mi negocio –valuado en unos U\$\$ 100.000- pero me dijo que no podía hacer nada para equiparar el paquete que me ofrecía el First National.
- Muchas gracias por su ayuda. Una última pregunta ¿ tiene el banco con el que Ud opera hoy menores cargos por el uso del cajero automático?
- Para ser sincero, no estoy seguro.

El sistema de computación ayudó al banco a entrevistar a una amplia muestra de desertores e identificar a los clientes –en este caso, el 20% de los clientes que generaban el 80% de las ganancias- y profundizó lo suficiente como para encontrar soluciones. La alta gerencia estaba realmente impresionada, pero luego se desilusionó cuando los índices de deserción no bajaron lo suficiente o con la rapidez esperada.

El problema era que había una confusión sobre quiénes eran los que necesitaban aprender. Los nuevos métodos de BancoXX produjeron información confiable, pero los gerentes de sucursal habían visto antes demasiada investigación sobre el cliente y dudaban de que estas entrevistas pudieran aportar cosas que ellos no supieran sobre clientes con los que habían trabajado durante años.

Cuando se les pidió a los gerentes de sucursal que observaran los nombres de los clientes perdidos u sugirieran alguna causa originante, afirmaron con absoluta seguridad que la mayoría se había ido porque había conseguido una mejor tasa o un

mejor producto, o porque el sector de procesamiento había cometido algunos errores con sus cuentas, es decir, eran todas razones que estaban más allá del control de un gerente de sucursal, muy conveniente a sus propios intereses sin duda.

Pero, por el contrario, las entrevistas demostraron que casi la mitad de las deserciones fueron el resultado de problemas a nivel de las sucursales, en las áreas de servicio al cliente o solución de los reclamos, por ejemplo. Algunos gerentes de sucursal escépticos hasta insistieron en escuchar las cintas grabadas de las entrevistas. Otros aceptaron las causas detectadas por la encuesta pero se resistieron a creer que esos clientes eran rentables hasta que analizaron los antecedentes. Gradualmente, las pruebas fueron convenciéndolos de que tenían que abrir los ojos.

Allí fue cuando surgieron otros problemas. Muchos de los cambios críticos afectaban a departamentos que tenían que trabajar en conjunto. Sin embargo, la cooperación entre las distintas unidades no era precisamente una costumbre de la empresa. Y lo que es peor es que el equipo dedicado al análisis de los fracasos era en sí mismo un problema.

El ejecutivo junior que estaba a cargo no lograba concitar la atención de los otros jefes de unidades, que eran pares de su propio jefe. El banco descubrió así que el análisis de los fracasos necesitaba el liderazgo de un ejecutivo con la suficiente autoridad como para unir a las fuerzas de tareas de los distintos departamentos, tal como lo demuestra el ejemplo.

## COMO ELIMINAR LOS ORIGENES DEL FRACASO

Entre la mayoría de los clientes perdidos más rentables, el 25% dijo que los cargos varios constituían la raíz del problema. Los grandes saldos de las cuentas múltiples proporcionaban un valor demasiado alto como para que el banco cobrara U\$35 por cheque rechazado, precio que consideraba irrazonable. La alta gerencia hizo las

cuentas y descubrió que un 0,2% menos de deserciones compensaría en exceso una reducción de los cargos, y entonces los redujo.

Pero un nuevo equipo dedicado al análisis de fracasos, dirigido por un ejecutivo senior, descubrió que el problema tenía varias dimensiones que afectaban a distintas unidades. Uno de ellos era que el personal de ventas había llevado a los clientes hacia productos inadecuados para clientes con saldos altos.

Los productos apropiados –por ejemplo, un paquete combinado que reuniera una caja de ahorros, una cuenta corriente y una cuenta del mercado monetario – no tenían cargo alguno. Un segundo problema estaba en el departamento de marketing que no había incluido los saldos de productos tales como hipotecas y tarjetas de crédito en la fórmula destinada a determinar el precio.

Un tercer problema eran las limitaciones presupuestarias, que habían llevado al departamento de procesamiento de datos a posponer la implementación de un programa de computación que permitiera relacionar todas las cuentas del cliente. En consecuencia, la resolución final del problema de los cargos que cobraba el banco involucraba a varios sectores –toda la fuerza de ventas de las sucursales, los departamentos de capacitación, marketing y procesamiento de datos y, principalmente, un equipo destinado al análisis de los fracasos que tuviera el poder necesario como para detectar con eficacia las causas fundamentales de las deserciones e implementar las soluciones.

El banco descubrió también que la eficiencia en el aprendizaje dependía de los incentivos. En educación, la primera regla es que el estudiante quiera aprender. Para lograr que los gerentes de sucursal siguieran trabajando en el banco por más tiempo e hicieran negocios con los mejores clientes, BancoXX analizó su sistema de recompensas con la intención de incluir bonificaciones multianuales basadas en el éxito alcanzado por cada gerente en la penetración y retención de los principales grupos de clientes.

Además, el banco comprendió que podía evaluar a los equipos destinados a corregir las deserciones midiendo la frecuencia con la que volvían aparecer las causas fundamentales. Cuando el personal comprendió que sus jefes se preocupaban por el éxodo, decidió que el análisis de las causas tenía que ser aún más preciso. Por ejemplo, problemas relacionados con la cobranza de los créditos ocupaba un lugar preponderante en la lista de causas, pero nadie sabía en verdad qué era lo que no funcionaba o cómo resolverlo.

¿Se debía quizá a que en lugar de llamar al gerente de sucursal, a quien el cliente consideraba un amigo, el llamado lo hacía el oficial de créditos? ¿O quizá las llamadas eran demasiado cortantes? ¿Sabía el sector de cobranzas que el cliente tenía U\$S 200.000 en depósitos a plazo fijo además de un préstamo no redituable? ¿O se debía quizá a que el cliente nunca hablaba dos veces con la misma persona y tenía que repetir su historia una y otra vez? Cada una de estas explicaciones requeriría una solución diferente. El proceso de análisis de las causas fundamentales debía ser preciso.

BancoXX comprendió que no podía depender sólo de las entrevistas. Ni siquiera la tecnología de encuestas más sofisticada podría develar todas y cada una de las causas fundamentales, porque algunos clientes en realidad no saben por qué dejaron el banco. Por ejemplo, los gerentes de sucursal sabían que la rotación de personal afectaba la facturación comercial por cliente, pero muy pocos desertores mencionaron este punto.

El análisis estadístico demostró que la rotación de personal podría explicar casi la mitad de las diferencias en deserciones que había entre las sucursales. Los clientes quizá no podían acertar con esta explicación, peor percibían con claridad que los empleados que estaban familiarizados con sus propias tareas y con los clientes de la sucursal prestaban sin duda un valor menor.

BancoXX aprendió también que debía buscar categorías de clientes con niveles de deserción muy claros. Por ejemplo, los clientes con niveles de deserción muy claros. Por ejemplo, los clientes cuya compra inicial fue una determinada cuenta del mercado monetario mostraron una lealtad muy superior al promedio, en consecuencia el banco reorientó las promociones de apertura de cuentas directamente hacia este producto.

Los clientes que abrían tres o más tipos de cuentas diferentes simultáneamente exhibían el más alto índice de retención, entonces el departamento de marketing creó un nuevo producto que combinaba cuenta corriente, caja de ahorro, tarjeta de crédito y una línea de giro en descubierto, todo con un sólo número de cuenta.

Al mismo tiempo, el banco descubrió también que ciertas promociones –tasas de bonificación sobre depósitos a plazo fijo, por ejemplo- atraían a clientes con menores índices de retención, en consecuencia las abandonó. Y al descubrir que ciertas fusiones y adquisiciones atraían clientes con índices de deserción muy altos, la alta gerencia decidió mejorar su estrategia de adquisiciones.

En todos y cada uno de los caso, BancoXX identificó fallas y eliminó la causa que las originaba. La combinación de un análisis de las causas fundamentales y el estudio estadístico y sistemático de los segmentos de clientes permitió mejorar la calidad de la base de clientes del banco.

Durante el primer año, en el mejor grupo de clientes, las deserciones disminuyeron un tercio. Pero entre los clientes que no podían cubrir sus propios costos, las deserciones de hecho aumentaron, tal como esperaban los gerentes.

## LA TRAMPA DE LA SATISFACCION

Con gran frecuencia, muchas empresas que utilizan los estudios sobre satisfacción para enterarse de lo contentos que están sus clientes con los productos y servicios que ofrecen terminan por confundir el rumbo. Lo que importa no es lo que los clientes dicen

sobre su nivel de satisfacción sino saber si el valor que sienten que han recibido será suficiente para conservar su lealtad.

Como herramientas destinadas a medir el valor que una empresa entrega a sus clientes, los estudios de satisfacción son imperfectos. Como herramientas destinadas a predecir si los clientes seguirán comprando los productos o servicios de la empresa, son muy imperfectos.

Los estudios de satisfacción tienen dos problemas principales. El primero es que en muchas empresas los puntajes de satisfacción se han convertido en un fin en sí mismos, cuando en realidad no significan nada, a menos que la satisfacción que se proponen medir se traduzca en compras y ganancias. El segundo problemas es que, en general, estos estudios presentan deficiencias en su concepción o implementación. Miden la actividad equivocada o los clientes equivocados, son fáciles de manipular y alientan a las empresas y a los empleados a invertir tiempo y dinero de una manera improductiva.

En muchas organizaciones, se considera que los buenos puntajes en satisfacción son una meta que supera como tal a las ganancias y tiene un efecto más inmediato en los salarios que se pagan. La industria automotriz fue pionera en el uso de estos estudios y es probable que sea la que más dinero gasta en ellos. Cuando General Motors se comprometió a revertir el ataque inesperado de la competencia externa, relacionó una parte de las bonificaciones de la gerencia con las mejoras en los índices de satisfacción.

En la década de los 80' los puntajes de satisfacción mejoraron, al igual que la mayoría de las mediciones incluidas en los cálculos de las bonificaciones destinadas a la gerencia; sin embargo, la participación en el mercado y las ganancias continuaron cayendo. No obstante, la mayoría de las automatrices siguen rastreando los puntajes de satisfacción con gran rigor estadístico y los utilizan en los programas de incentivos y reconocimiento destinados a un amplio conjunto de empleados.

Como resultado, hoy más del 90% de los clientes de esta industria dicen que están satisfechos o muy satisfechos. Pero los índices de recompra están empantanados en un rango del 30% al 40%. ¿ A qué se debe? Hay varias razones, pero todas ellas tienen que ver con el segundo problema, es decir con la forma en la que se diseñan y realizan los estudios de satisfacción.

Cuando las recompensas se basan en los puntajes de satisfacción y no están relacionadas con la lealtad en la recompra y con las ganancias, el resultado es el comportamiento improductivo. Los empleados buscan naturalmente la manera más fácil de mejorar los puntajes, pero no necesariamente más rentable.

Uno de los dealers de Toyota ofrecía un service gratuito a cualquier cliente que aceptara devolver una encuesta en la que hubiese señalado la opción "Muy Satisfecho" en todas las categorías. El dealer hasta llegó a entregarle una copia impresa de la encuesta para indicarle como tenía que completarla.

En otra concesionaria, uno de los vendedores le imploró a un cliente que completara el formulario con respuestas favorables. "Puedo perder el trabajo si no se me adjudica un puntaje alto", dijo. Las automotrices suelen promocionar su predilección por los estudios de satisfacción de J.D.Power and Associates, por lo tanto ellos han aprendido a manipular los puntajes. Llamar a los clientes inmediatamente después de realizada la compra y preguntarle cómo fue su experiencia es una de las formas de mantener un puntaje alto, pero probablemente no sirva para aumentar la lealtad del cliente.

La segunda razón por la que los estudios no funcionan es que casi nunca proporcionan la información que los gerentes necesitan para seleccionar las inversiones que permitirán maximizar el valor que percibe el cliente y, al mismo tiempo, el cash flow. Los primeros éxitos que se obtienen con los programas de satisfacción a menudo tienen que ver con elegir la fruta madura que se está por caer del árbol.

Un tercer obstáculo es que los estudios ignoran las diferencias críticas que existen entre los segmentos de clientes. Las empresas deberían prestar menos atención a lo que los clientes dicen y esforzarse más por los antecedentes históricos de las compras. Lo que hace que este esfuerzo sea tan importante es que obliga a la empresa a analizar sus inversiones en la satisfacción del consumidor hacia aquellos clientes que tienen el más alto valor potencial, mientras que la investigación que apunta a analizar la base completa de clientes de la empresa – el enfoque correcto desde una perspectiva estadística- necesariamente revelará la influencia de los clientes no rentables.

Por ejemplo, es muy probable que el gerente de sucursal de un banco escuche muchas quejas sobre las largas colas que se forman delante del cajero, pero es perfectamente posible que los clientes más rentables de esa sucursal realicen la mayoría de sus operaciones por teléfono, correo o cajero automático. Invertir en más personal para atender las cajas podría inflar los puntajes de satisfacción mejorando los niveles de servicio y aumentando los costos en áreas que a los mejores clientes no les interesan.

BabyBells es otro ejemplo de una empresa que utiliza los estudios de satisfacción mientras busca a tientas encontrar las herramientas de management más adecuadas para enfrentar un entorno cada vez más competitivo.

La mayoría de las compañías han desarrollado estudios para ayudar a las organizaciones a orientarse al servicio del cliente. Pero muy pocas han creado sistemas destinados a analizar los antecedentes de compra y las ganancias que se obtienen de los diferentes tipos de clientes. Las que realizan este tipo de análisis han descubierto que el 10% superior de sus clientes vale entre 5 y 10 veces más en cuanto a ganancias potenciales de por vida que el 10% inferior.

Mientras algunas empresas se esfuerzan por mejorar los puntajes de satisfacción, la competencia se irá quedando con los mejores clientes brindando un valor superior precisamente a los segmentos más rentables. Cuando el cash flow baje, será más difícil proporcionar un buen valor incluso a los clientes promedio.

Otra de las debilidades de los estudios de satisfacción queda evidenciada por el creciente número de clientes que dicen estar cansados de las encuestas.

Las empresas que han encarado la medición del valor con verdadera seriedad no dependen exclusivamente de los estudios de satisfacción. Reconocen que la satisfacción es un estado mental temporario e inherentemente inestable y, en consecuencia, medirlo puede resultar engañoso. En cambio, ellas rastrean la lealtad que se manifiesta en una nueva compra para determinar el verdadero valor de sus productos y servicios con relación al de la competencia.

Cuando los clientes no vuelven en busca de un nuevo servicio, o cuando deciden comprar otra marca, estamos frente a síntomas inequívocos de que no están satisfechos con el valor. En muchas empresas, entre el 60% y el 80% de los clientes perdidos manifestaron, en un estudio realizado justo antes de su deserción, que estaban satisfechos o muy satisfechos.

Algunas empresas responden tratando de aumentar la sofisticación de sus sistemas de medición de la satisfacción. Para saber cuánto pueden gastar para satisfacer a determinados clientes, las compañías tienen que medir la rentabilidad de la inversión.

La única forma de hacerlo es estudiando los patrones históricos de compras. Pero, si la empresa tiene que rastrear patrones de compra para determinar la rentabilidad del cliente, ¿por qué no utilizar entonces esta información como índice de satisfacción?. La lealtad del cliente, que se manifiesta a través de una nueva compra, debe convertirse en el parámetro básico para medir el éxito.

Las empresas pueden evitar caer en la trampa de la satisfacción si recuerdan que lo que importa no es qué tan satisfechos están sus clientes sino cuántos clientes satisfechos y rentables han podido conservar.

## V – FIDELIDAD Y DESARROLLO DE SISTEMAS DE MEDICION

Lealtad o constancia en las ideas, en los afectos o en las obligaciones. Fidelización: atracción o captación de un cliente de forma que se convierta en consumidor habitual de los productos de un lugar de compra. Hoy en día, FIDELIZACION es la palabra clave de la estrategia de marketing de las empresas:

- ➔ Saber guardar un cliente
- ➔ Desarrollar el consumo de este cliente
- ➔ Mejor conocer y servir a sus clientes

A mi entender, calidad es únicamente aquellos que también el cliente percibe como calidad. Y la calidad debe poder ser medible más allá de las normas técnicas usuales. Por eso, el desarrollo de un sistema de medición sólido es de una importancia cabal. Solo así es posible asegurarse de que las encuestas pueden ser repetibles y se puedan generalizar. Y sólo así se pueden derivar de ellas índices de calidad comparables entre sí en diferentes períodos de tiempo.

### EXIGENCIAS QUE DEBE SATISFACER UN BUEN SISTEMA DE MEDICION

- Orientación hacia la acción: medición de calidad de toda la gama de productos y servicios.
- Orientación hacia la percepción: sólo es calidad aquello que también el cliente percibe como calidad.
- Robustez en la comparación cultural: entre un brasileño y un japonés por ejemplo, puede haber diferencias en el modo de percibir la calidad. Estas diferencias culturales deben ser comprendidas y tenidas en cuenta

- Orientación hacia las cualidades decisivas: sólo se pueden medir aquellas cualidades críticas que en la percepción del cliente definen la calidad.

## VI - LA FIDELIZACION EN LOS BANCOS

El concepto de fidelización del que partimos en Bancos es el mismo que el empleado por todos los sectores comerciales e industriales.

Fidelizar es conseguir que los clientes intensifiquen sus relaciones con la empresa proveedora de servicios. Esto significa que no se produzcan abandonos y que consuman más productos y con mayor intensidad.

Las claves: conocimiento del cliente, vocación de servicio, establecimiento de intereses comunes.

Palabras claves: fidelización, satisfacción, recompensa, fugas, abandonos, expectativas, vinculación, incentivación.

### NECESIDAD DE FIDELIZACION

Tres son fundamentalmente los motivos que llevan al sector financiero en España a trabajar intensamente en la fidelización de los clientes:

- Saturación del mercado
- Polibancarización
- Costos

En España mas del 92% de los españoles mayores de 16 años tiene, al menos, una cuenta corriente o libreta de ahorro, es decir trabaja con una entidad financiera. El

mercado español tiene mas de 20 millones de cuentas corrientes, 50 millones de libretas y 32 millones de tarjetas de crédito y débito. Con estas cifras, y con la experiencia de la evolución producida en los últimos años, podemos afirmar que es un mercado maduro donde los únicos movimientos relevantes son los de sustitución de productos dentro de una línea de utilidad para los usuarios.

Un segundo motivo para trabajar en la fidelización es la polibancarización. Tienen un gran número de clientes compartidos. Muchos de los clientes que trabajan con una entidad también tienen cuentas y operaciones en otra. Esta situación se da mas en los clientes de mayor potencial y es especialmente importante en Bancos.

Y tercer argumento es el costo. Los clientes se mueven. No sólo los poco importantes o poco vinculados con la entidad. Y estos movimientos producen quebrantos en el negocio y en el resultado. Lógicamente tenemos que recuperar los niveles de actividad y beneficio con los clientes propios de la entidad. La experiencia del sector también da por buena la estimación de que el costo de este reemplazo es diecisiete veces superior al costo de gestión sobre un cliente activo.

## BASES DEL PROGRAMA DE FIDELIZACION

La base fundamental de una estrategia de fidelización es la vocación del banco hacia la satisfacción del cliente.

Desde esta perspectiva se acometen tres acciones fundamentales:

1. Satisfacer: para ello es necesario conocer los requerimientos del cliente, medir su valoración de nuestro servicio, analizar resultados.
2. Mejorar: Reorientando las actividades que no ayudan a la satisfacción y afrontando nuevas tareas/productos requeridos. Todo ello a partir del análisis de satisfacción y de las quejas y reclamaciones que llegan.

3. Recompensar: se trata de mover la actitud del cliente hacia un mayor consumo de nuestros productos y poner un freno a la ruptura de la relación. Normalmente habrá de utilizarse un beneficio económico ya sea mediante rebaja de determinados costos para el cliente (por ejemplo comisiones) ya mediante posibilidad de acceder a regalos.

#### MODELO DE EXPECTATIVAS

Para medir la satisfacción del cliente debemos de conocer sus necesidades que agrupamos en tres líneas: gama de servicios, calidad de prestación y costos adecuados a la utilidad.

Pero a estos efectos no podemos hablar de las necesidades de un cliente tipo. Un banco universal tienen múltiples colectivos de clientes definidos por sus necesidades de servicios, comportamiento financiero, rentabilidad de su relación, exigencias de calidad.

El modelo de medición de expectativa, debe pues circunscribirse a un colectivo determinado de clientes: Empresas Multinacionales, Grandes Empresas, Pequeña y Mediana Empresa, Comercios, Instituciones, particulares de Alta Capacidad Financiera, particulares Altos y particulares estándar, etc.

Para construir un modelo de expectativas necesitamos un modelo estable, de grandes líneas priorizando argumentos y determinando los atributos que se incluyen en cada argumento.

Una vez determinados los atributos, necesitamos conocer cuál es el mínimo “higiénico” por debajo del cual el cliente no está dispuesto a relacionarse con la entidad, el nivel estándar y el objetivo de “calidad diferenciado”.

Esta labor fundamental de selección de cuestiones a seguir, determinación de su peso relativo y fijación de estándares se apoya en diversos procedimientos.

En primer lugar tener definidos los colectivos de clientes que van a tratar en forma diferenciada y elegir uno de ellos. A continuación realizar una relación tentativa de parámetros de insatisfacción intuitivos. Se trata de una enumeración exhaustiva.

Esta lista de parámetros posibles se testearía en Focus Group completando con algún aspecto, si es necesario, eliminando aquéllos elementos no significativos y asegurando el entendimiento de las cuestiones planteadas.

Tras ello se realiza la selección de la muestra a la que se le pasa un cuestionario, normalmente telefónico, para que valore los distintos aspectos, cerrando el cuestionario con alguna pregunta abierta sobre su nivel de satisfacción general.

Analizados los datos con metodología estadística llegaremos a determinar la importancia de cada factor en la satisfacción general del colectivo y los estándares a aplicar. Obtenemos finalmente un esquema de cuestionario más reducido, que es el que se utilizará en posteriores procesos.

Para medir la satisfacción debemos de emplear todos los medios a nuestro alcance. Primero, claro está, preguntando a nuestros clientes. Seguramente el teléfono es la vía mas adecuada para un seguimiento sistemático.

Además de las consultas a clientes nos conviene medir de una forma mas objetiva. Para ello usaremos indicadores insertos en nuestros procesos y mediciones tipo “comprador misterioso”.

De esta forma podemos medir dos tipos de brechas. Las que resultan del nivel aceptable del servicio versus la opinión subjetiva de los clientes y las que resultan entre

la opinión de los clientes y las mediciones, que son sí mas objetivas pero no corresponden a lo apreciado por el cliente.

Con todo ello podemos planificar un trabajo constante de mejora de la calidad de atención y satisfacción del cliente. En unos casos mejorando nuestros sistemas y en otros con unas acciones de comunicación que hagan que los clientes aprecien de forma mas exacta nuestra oferta.

## PERDIDA DE CLIENTES

Además del plan de mejora que se deriva de la línea de trabajo anteriormente expuesta, debemos tener una información cercana de los clientes que se nos van. O mejor que se nos están marchando, bajo dos aspectos:

⇒ Evitar las fugas.

⇒ Analizar los motivos.

Para lo primero el camino es el desarrollo de sistemas predictivos que permitan detectar el cambio de hábitos de los clientes. Se trata de dirigirnos al cliente en proceso de fuga y tener oportunidad de comentar los motivos de su marcha de la entidad. Es esta una línea de trabajo difícil, que deja un muy buen resultado.

El otro aspecto es el análisis de los motivos de abandono de los clientes. Normalmente las causas de marcha de un cliente se pueden agrupar en Precio (tipo de interés, comisión de cuentas, comisión de transacción), Conveniencia (cambio de domicilio, horario de oficinas), Calidad (atención, errores cometidos) y Producto (Inapropiado, inexistente).

En el negocio bancario aparecen tres factores principales: trato, errores y cambio de domicilio. La tercera causa sólo puede afrontarse desde la implantación extensa de

forma que podamos ofrecer alternativa de servicio sea cual fuere su nueva ubicación. En cambio en las dos primeras, que suponen el 40% de las cancelaciones de relación, todos podemos avanzar.

Volvemos a enlazar con el modelo de expectativas, enriqueciendo sus conclusiones con la necesidad de orientar a todos los equipos hacia el cliente pues buena parte de los motivos tienen respuesta desde la actitud de nuestros directores y empleados. Aunque esta actitud hay que favorecerla resolviendo problemas organizativos, de prioridades entre tareas, medios puestos a disposición, etc.

## PROGRAMA DE FIDELIZACION

Una de las vías que recientemente está teniendo mas auge en el mercado financiero en España es potenciar la fidelización mediante la asignación de puntos relacionados con la tenencia y uso de determinados productos. Estos puntos son canjeables por diversos tipos de artículos o prestaciones de ocio (viajes, estadías, etc.)

Estos programas que en algunos casos también manejan consideraciones promocionales, se orientan desde las entidades con dos tipos de estrategias: Monopatrocinados (Club de puntos verdes de Caja Madrid, Puntos estrella de Caixa, Club 20 de BSH) y en coalición (Travel Club, Iberia Club, etc.).

Se trata de conseguir enganchar en el programa al cliente y para ello hacerle evidente el beneficio derivado de cada acción incentivada y del hecho de seguir participando en el programa con la mayor actividad posible.

La dificultad del éxito de estos programas está en conseguir que la rentabilidad del cliente permita una transparencia suficiente para que la recompensa sea apreciada suficientemente. En este sentido un programa multiesponsor permite sumar recompensas provenientes de actividades que no tengan competencia directa.

En muchos países (Holanda, Inglaterra,..) estos sistemas son muy apreciados. Aunque ya hoy un 21% de las familias españolas participan en Travel Club (el programa mas extendido), un 16% a Turyocio, etc. debe de pasar algún tiempo más hasta tener una opinión definitiva sobre el enganche que producen entre los consumidores.

## VII - TECNICAS DE FIDELIZACION PARA QUE TUS CLIENTES NO TE TRAICIONEN CON LA COMPETENCIA

Segmentar nuestros clientes más rentables, premiar su consumo y mantener una comunicación personalizada son algunas de las técnicas del llamado marketing relacional. El objetivo es que nos sigan siendo fieles y que no nos traicionen con la competencia.

Vivimos en un contexto empresarial de máxima competitividad. Muchas empresas compiten con productos muy parecidos por una torta limitada de consumidores. Las fugas se dan con mucha facilidad. El principal objetivo de un buen programa de fidelización es evitar que esas fugas se produzcan.

Rara es la semana que no nace un nuevo club o tarjeta de fidelización de clientes. Empresas de todos los sectores cuentan con programas de estas características.

## LOS BENEFICIOS

Según el director general de The Continuity Company, Ernesto Macías, un programa de fidelización consiste en el desarrollo de una serie de actividades en torno a nuestro producto/servicio o marca. El fin que se busca es, en el corto y mediano plazo, que estas acciones repercutan en el volumen de ventas, mientras que, más a largo plazo, consolidar relaciones de fidelidad duraderas entre ambas partes.

## MIMAR AL CLIENTE

Los programas de fidelización buscan premiar la lealtad del cliente mediante una serie de ventajas y atenciones, de forma totalmente planificada. De esta manera, el consumidor percibe un plus diferenciador frente a la oferta de la competencia.

Otra ventaja es un conocimiento mas profundo de nuestro grupo de consumidores. Para Macías, además de los nombres y domicilios, podemos conseguir abundante información sobre los gustos de nuestro público, de gran valor para poner en marcha otras acciones de marketing. Esta información puede obtenerse de pequeñas encuestas u otros procedimientos.

Para desarrollar un plan de fidelización hay que seguir los siguientes pasos:

- ➔ Segmentación. Muy pocas veces debemos dirigir el programa al 100% de los consumidores, sino orientarnos más hacia el segmento más rentable. Es necesario hacer una segmentación acertada. Algunos programas fracasan por dirigirse de igual modo al conjunto de consumidores, cuando en realidad no sólo debemos centrarnos en el segmento que tiene mayor rentabilidad para nuestras empresas. Si un 30% de los consumidores acapara el 75% de las ventas, el club ha de diseñarse sólo para ese segmento y no para la totalidad.
- ➔ Calendario de contactos. El plan de contactos debe adecuarse a los ciclos de compra del cliente y sus necesidades en cada momento. Luego habrá que diseñar la frecuencia de las comunicaciones, los medios que se utilizarán, el tono y los contenidos.

Los tipos de contactos más habituales son la carta de bienvenida al club, recordatorios de servicio o presentación de ofertas especiales. Otros contactos vienen marcados por el ciclo de compra de cada cliente y para cada producto: recordatorios de revisión de la

vista; felicitación de cumpleaños; consejeros para hacer buenas fotos poco antes de vacaciones; recetas de cocina con platos típicos de la estación en que estemos, etc.

➔ Ventajas y premios. El diseño de las ventajas dependerá del tipo de empresa y público al que se dirige. Las más habituales son:

⇒ Obtención de puntos que se canjean por regalos incluidos en un catálogo. El cliente consigue los puntos consumiendo los productos de la empresa o haciendo la compra en sus establecimientos

⇒ Concursos y sorteos. El regalo se obtiene a través de alguno de estos procedimientos, cuya ventaja es la introducción de un componente lúdico, que resulta muy agradecido por determinados grupos de consumidores

⇒ Ofertas, promociones y descuentos exclusivos para los socios del club. Pueden ofrecerse productos o servicios de la compañía u otros regalos que tengan algún tipo de relación con el consumo.

⇒ Eventos y actividades: suelen realizarse viajes o reuniones de grupos entre socios para presentarles las novedades y premiarles con algún obsequio.

⇒ Trato preferente de servicio: se realiza una segmentación de los clientes más rentables y mediante una serie de acciones, se favorece el acercamiento a las necesidades del cliente: mostradores especiales para Vips, teléfonos de atención, colas especiales, etc.

⇒ Información útil para utilizar mejor un producto o servicio. Invitación a cursos, seminarios, revistas, libros, etc.. Eso sí, orientando siempre esta información hacia el consumo de nuestra marca.

Podemos crear planes de incentivo en forma solitaria (programa monoespónsor) o junto a otras empresas con productos complementarios y en igualdad de condiciones (multiespónsor). Una tercera vía es el programa monoespónsor, al que se van adhiriendo empresas colaboradoras.

Un ejemplo de este caso es Iberia Plus, creado por las líneas aéreas españolas y al que se han adherido 19 compañías: hoteles, tarjetas de crédito, etc. El objetivo es completar toda la cadena de consumo de su público objetivo.

#### Ventajas de crear un club

- Delimitar bien el segmento de clientes que más beneficios nos reporten.
- Crear un nombre con gancho, que resuma los objetivos del programa y con el que los clientes se puedan sentir identificados.
- Configurar una base de datos para llevar la contabilidad de los datos personales y de volumen de compra de los clientes, una tarjeta con la que disponer de dicha información y un teléfono de atención para que se puedan comunicar con la entidad.
- Diseñar un calendario de comunicaciones personales, mediante contactos por carta o teléfono, envío de la revista de la empresa, regalos, etc.
- Dinamizar el club con acciones promocionales y ofertas especiales para revitalizar el interés de los socios.

#### Siete razones para fidelizar

1. Un incremento del 5% en la fidelidad de los clientes puede representar un incremento aproximado de los beneficios entre un 25 y un 85%.

2. El 86% de los clientes está dispuesto a cambiar de empresa para obtener mejor servicio.
3. El 91% no volvería nunca a la empresa de la que ha obtenido un mal servicio.
4. El 83% cambia y no protesta, lo que resulta un grave problema, ya que los responsables de la empresa carecen de indicadores de que las cosas no funcionan bien.
5. Conseguir un nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener uno actual.
6. Un cliente insatisfecho lo dice un promedio de 12 veces, lo que redundo en descrédito de la empresa.
7. Un 67% de los clientes se pierde por falta de contacto o por actitud negativa hacia el cliente por parte de la compañía.

#### LAS VENTAJAS DE UN PROGRAMA MULTIESPONSOR

- El costo es compartido por los distintos espónsor.
- Está gestionado por un equipo experto, que se dedica en exclusiva a ello.
- El sentimiento de pertenencia a un grupo especial se ve acentuado por el núcleo de empresas que lo conforman.
- Se produce una mayor frecuencia del uso del mismo, lo que consolida una costumbre y mejores premios.
- Crea nuevas relaciones/vínculo con personas que no eran clientes y que proceden del resto del espónsor.

## VIII - RETENCION DE CLIENTES DURANTE UNA FUSION

Considere el siguiente escenario: dos grandes bancos anuncian que van a fusionarse. Los clientes de los bancos, satisfechos con el status quo y ante la duda de qué beneficios podrían obtener con la fusión, deciden no comprometerse. Los empleados de ambos bancos, después de haber visto fusiones similares en la industria, consideran que habrá de pasar lo siguiente:

- Se consolidarán los departamentos corporativos y los centros de procesamiento y tendrán una ubicación central.
- Cerrarán sucursales, dado que se eliminarán aquellas que estén muy próximas para aumentar la eficiencia.
- Los empleados, tanto de sucursales como de nivel corporativo, perderán sus puestos de trabajo.

Además, tendrá lugar un cuarto efecto, para el que habitualmente no se ha planificado nada y que rara vez se debate pero que es sin duda inevitable: declinará la calidad de servicio.

¿ Por qué debe sufrir el servicio al cliente cuando dos bancos se fusionan?. Volvamos a los puntos mencionados anteriormente. Los cajeros, los representantes de cuentas, el personal de servicio al cliente y el personal corporativo naturalmente percibirán que sus puestos de trabajo corren peligro.

Sus gerentes no estarán en condiciones de decirles quién se va y quién se queda cuando termine la fusión. Y aun cuando logran conservar la fuente de trabajo después de los primeros recortes, los empleados ya habrán visto en otras fusiones que pueden terminar desocupados en la segunda o tercera racionalización a medida que avance el proceso de consolidación.

La situación se complica aún mas cuando las únicas novedades que los empleados logran conseguir llegan a través de la prenda o de los rumores. Cuando los clientes, amigos o la familia les piden información, y la única respuesta que pueden dar es: " Ustedes saben tanto del tema como yo".

Es probable que, en estas circunstancias, el cliente deje de ocupar el lugar más importante en la mente del personal de los bancos.

Es un axioma que un buen servicio al cliente está íntimamente relacionado con la satisfacción de los empleados, y que la satisfacción de los empleados depende en gran medida de la estabilidad laboral y la comunicación abierta con la gerencia. En una atmósfera de incertidumbre, los empleados naturalmente tienden a adoptar empleados naturalmente tienden a adoptar una postura de corto plazo, de esperar a ver que sucede.

Esta situación es adversa a un buen servicio bancario, porque éste depende de cultivar relaciones de largo plazo con los clientes. La lealtad y la satisfacción del cliente se basan en ese tipo de relaciones y cuando los empleados ya no pueden sostenerlas el banco corre peligro de perder su negocio.

Existen también otros factores en juego. A medida que avanza la fusión, es común que se interrumpan los programas internos o que se los deje a la deriva sin directivas de ningún tipo por parte de la gerencia corporativa. La capacitación, los programas de recompensas y las iniciativas de calidad de servicio, habitualmente, se suspenden mientras los gerentes corporativos esperan a que amaine el temporal. Cuando estos programas se reanudan, si es que eso sucede, los gerentes habitualmente encuentran que tienen que volver a empezar de cero.

Durante fines de la década del 80 y principios de la del 90 –época de intensa actividad en las fusiones y adquisiciones dentro de la industria bancaria – estos efectos se

repetieron sin cesar. Hoy, cuando es evidente que ya está en marcha una nueva ronda de fusiones, consideramos que habrán de repetirse los mismos escenarios.

En una oportunidad, un banco importante de la costa oeste de Estados Unidos anuncia que se fusionaría con otra institución financiera importante. Con el transcurso de los años, este banco había desarrollado una iniciativa de calidad de servicio de varios millones de dólares que incluía capacitación, herramientas de medición e incentivos para los empleados. La prestación de servicios había mejorado firmemente durante un período de dos años, llegando a niveles excepcionales para una institución financiera grande.

En las primeras semanas después del anuncio de la fusión, los ejecutivos corporativos de mayor nivel jerárquico se resistieron a participar de los programas de largo plazo. Con la mente puesta en sobrevivir a la inevitable conmoción, buscaron vincularse con proyectos de perfil alto y corto plazo. La comunicación con los gerentes regionales y de división se redujo sustancialmente. La iniciativa de calidad de servicio continuó pero, a medida que fue desapareciendo el interés en los niveles jerárquicos, el programa perdió su guía indispensable.

Al mismo tiempo, los gerentes de marca y los empleados necesitaban solamente mirar por la ventana para ver que el segundo banco de la fusión tenía una oficina en la vereda de enfrente. Ante la falta de liderazgo corporativo, con poca información confiable fuera de los artículos de la prensa y la creciente posibilidad del cierre de sucursales, no puede sorprendernos que los empleados no pudieran preservar las mejoras del servicio que tanto les había costado conseguir.

Al mismo tiempo, el banco acostumbraba medir la prestación de servicios trimestralmente. En el período posterior al anuncio de la fusión, fueron testigos de cómo el servicio volvía a niveles que había tenido dos años antes, cuando se lanzó la iniciativa de calidad. Lo que hasta muy poco antes era un nivel excepcional se había transformado en un servicio que apenas satisfacía las expectativas de los clientes.

Todo banco que considera la posibilidad de una fusión podría decir que la declinación del servicio es temporaria y que el banco debería poder capear el temporal. Puede ser que así sea pero, en muchos caso, la tormenta puede continuar por un período de tiempo considerable.

Los planes de fusión suelen darse a conocer al público antes de terminadas las negociaciones. Si a ello le sumamos el tiempo que lleva obtener la aprobación regulatoria y consolidar plenamente los sistemas corporativo y de sucursales, vemos que el proceso puede llevar meses e incluso años. La lealtad que sienten los clientes hacia el banco es cada vez más débil y las posibilidades de que busquen otra entidad aumentan.

Para los competidores, todas estas son buenas noticias. Si se está por producir una fusión, pueden capitalizar la falta de satisfacción de los clientes y tratar de conquistarlos. Sin embargo, para los bancos que participan de la fusión, es imperativo minimizar el efecto que tendrá la operación de prestación de servicios. De lo contrario, los ahorros en los costos que se intentan lograr con la fusión se verán en parte contrarrestados por el éxodo de los clientes.

Aunque resulta inevitable un cierto nivel de confusión, hay pasos que los bancos que se fusionan pueden dar para reducir el impacto sobre el servicio al cliente. Detallo algunas de las estrategias más exitosas.

Comuníquese con los empleados rápidamente, diga todo lo que sabe con total honestidad. No deje que los empleados se enteren de los detalles de la fusión a través de la prensa. Prepárelos antes de que se realice el anuncio oficial diciéndoles:

- Por qué la gerencia ejecutiva considera que la fusión beneficia a ambos bancos.
- Qué sucede en una fusión, incluyendo las decisiones del directorio, las negociaciones, la aprobación regulatoria, etc.

- Cuanto tiempo durará aproximadamente el proceso.
- Si hay probabilidades de que haya despidos y cierre de sucursales.

A medida que avance el proceso de fusión, no mantenga a sus empleados en tinieblas sobre su destino dentro de la organización. Bríndeles tanta información como le sea posible de modo que estén debidamente preparados. Si los despidos son una posibilidad cierta, conteste estas preguntas potenciales:

- ⇒ ¿Que oportunidades habrá de reubicación o nueva contratación dentro de la nueva empresa y qué significa ese proceso?
- ⇒ ¿Que tipos de paquetes de indemnizaciones se están considerando?
- ⇒ ¿Qué ayuda o asesoramiento tendrá para colaborar con los empleados despedidos en la búsqueda de un nuevo empleo?

La peor situación – y la que tiene más posibilidades de generar una declinación seria de los niveles de servicio- se produce cuando la información que llega es resultado de los rumores, sumando un componente absolutamente innecesario de incertidumbre y temor a una situación que de por sí es delicada. Anticípese a las preguntas de los clientes y prepare a sus empleados para las respuestas. Es importante que los empleados de todos los niveles de la organización parezcan socios de la fusión y no meros observadores.

Se les debe brindar la información adecuada y se los debe preparar para responder a las preguntas de los clientes, incluyendo las relativas a los posibles cierres de sucursales, cambios de nombre y cambios de productos. Aun cuando no se hubiesen tomado todavía decisiones definitivas con respecto a estos temas, los empleados deben estar en condiciones de brindar a los clientes la información que tienen. La meta

es enfatizar que se continuarán respaldando las transacciones de los clientes con el banco.

Si se va a abandonar un programa o se lo va a discontinuar temporariamente, estas medidas deben tomarse lo antes posible y a los empleados se les deberá informar la razón de la decisión tomada. Cualquiera fueran las circunstancias, nunca se debería continuar con un programa interno durante el proceso de fusión si los cambios y la confusión de la fusión tornan irrelevante al programa.

Las compañías que han dado estos pasos han podido mitigar algunos de los efectos negativos de un proceso de fusión sobre el servicio al cliente. Los empleados perciben que se están contemplando sus preocupaciones y que la reducción de personal se manejará con justicia y abiertamente, y los clientes experimentan una menor confusión cuando los empleados pueden responder a sus preguntas y muestran dedicación para satisfacer sus necesidades de largo plazo.

## IX - FIDELIZACION DE CLIENTES Y MARKETING DE RELACIONES

Las técnicas de información han favorecido el desarrollo de las bases de datos y la aparición de números programas de fidelización de clientes basados fundamentalmente en la utilización de recompensas. Esta identificación de la fidelización con los incentivos materiales tiende a relegar a un segundo plano otras opciones para la fidelización de clientes que son objeto de análisis junto con su vinculación al marketing de relaciones.

El desarrollo de las tecnologías de la información durante los últimos años ha propiciado el acercamiento entre las empresas y sus clientes al poder establecer una comunicación interactiva mucho más fácil y frecuente que en el pasado. Las comunicaciones de gran velocidad, las redes informáticas, las tarjetas magnéticas o inteligentes, están favoreciendo la introducción de cambios importantes en el marketing de las empresas, cuya manifestación mas visible tiene lugar en el ámbito de las relaciones entre las empresas de productos y servicios de consumo y consumidores finales.

La realidad incuestionable de un cambio emergente importante en la actuación de las empresas, identificada a través de denominaciones como marketing de base de datos, marketing de frecuencia, marketing interactivo y fidelización de clientes, hace que en ocasiones se vinculen a las nuevas tecnologías principios y prácticas existentes desde tiempo atrás en la cultura empresarial.

Las nuevas tecnologías de la información reducen los tiempos de un gran número de operaciones, hacen económicamente posibles tareas que anteriormente no lo eran y abren ampliamente la puerta a nuevas aplicaciones, favoreciendo el desarrollo de principios existentes en la cultura empresaria, entre los que se encuentran las relaciones de las empresas con los diferentes públicos y organizaciones.

## EL CONCEPTO DE FIDELIDAD O LEALTAD DE CLIENTES

Bajo esta denominación se recoge el favorable comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas o las organizaciones hacia los productos o servicios en general de una empresa o hacia un determinado producto o servicio en particular de la misma.

De acuerdo con este concepto, podríamos hablar de fidelidad global o fidelidad específica, en la medida en que el favorable comportamiento de compra estuviera referido hacia todos o la mayoría de los productos o servicios de una empresa o por el contrario, cuando esa fidelidad solamente tuviera lugar para uno de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en particular.

La denominación de fidelidad o lealtad de clientes tiende a identificarse con cierta frecuencia con la denominación de “retención de clientes”, ya que ambas denominaciones se refieren al comportamiento repetitivo de compra de determinados clientes hacia los productos o servicios de una empresa durante un amplio período de tiempo.

Sin embargo, en mi opinión, estas denominaciones descansan en principios distintos, que la fidelidad o lealtad de clientes entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto o servicio de la empresa seguida de un comportamiento favorable de compra hacia el mismo.

Por el contrario, la denominación de retención de clientes descansa en tratar de impedir que los clientes de la empresa dejen de comprar a la misma mediante la realización de determinadas actuaciones que permitan su retención, sin que en ellas se contemple la existencia previa de una actitud favorable hacia la empresa.

La retención de clientes tiene mucho más que ver en situaciones de dominio del mercado basadas en el poder monopolístico, ya sea este de derecho o de hecho, en ciertas zonas geográficas o en determinados segmentos del mercado, que con la existencia de una predisposición favorable de los clientes hacia la empresa basada en el atractivo que las características que presentan sus productos o servicios y en la simpatía que la propia empresa despierta en los clientes.

## EL MARCO DE LA FIDELIZACION DE CLIENTES

La fidelización de clientes puede tener lugar en todos los mercados, ya sean estos mercados de consumo o de organizaciones, así como en mercados de productos o servicios. El interés por la fidelización de clientes, puesto de manifiesto y la saturación de los mercados, aunque en realidad resulta difícil imaginar que puedan existir empresas que formalmente rechacen la idea de fidelizar clientes.

La mayoría de las empresas y consultores de dirección están plenamente de acuerdo de que en los mercados actuales resulta considerablemente más costoso captar nuevos clientes que conseguir elevar la fidelidad de los clientes existentes. Para aquellas empresas existentes actualmente en el mercado, la fidelización de clientes resulta la opción principal, sobre todo para las empresas que tienen una estrategia general de crecimiento reducido o nulo. También para aquellas otras empresas que

tienen una fuerte estrategia general de crecimiento, la fidelización de clientes resulta una opción importante junto con la opción de captación de nuevos clientes.

Para las nuevas empresas y para aquellas otras que deseen introducirse en nuevos mercados, la fidelización de clientes está supeditada a la captación previa de clientes, constituyendo una opción sucesiva a la primera.

La rentabilidad que los clientes representan para las empresas varía en ocasiones de forma importante, por lo que el interés de las mismas por la fidelización de aquellos es desigual y en consecuencia, los planes de fidelización que se diseñen tienen que contemplar esta realidad centrándose en aquellos segmentos mas importantes para la empresa.

Si relacionamos la frecuencia de compra de un producto o servicio con el beneficio unitario aportado por el mismo, para los niveles de elevada y baja frecuencia de compra y los niveles de elevado y bajo beneficio unitario, podemos identificar cuatro situaciones distintas, que presentan un interés diferente para las empresas desde el punto de vista de la fidelización de clientes que se encuentran en cada una de ellas.

En el siguiente cuadro quedan reflejadas las cuatro situaciones que se pueden dar:

		FRECUENCIA	
		BAJA	ALTA
BENEFICIO	ALTA	D	C
	BAJA	A	B

|

#### Situación A: Baja frecuencia de compra y bajo beneficio

Este segmento de clientela no requiere en general el diseño de ningún plan específico para fidelizar la misma. La fidelización de este segmento debe ser consecuencia de la actuación general de la empresa en el mercado.

Por el contrario, la empresa tiene que establecer una estrategia que la permita pasar a cualquiera de las otras tres situaciones, por ser mejores que en la que se encuentra. La situación B le proporcionaría una mayor estabilidad, la situación D mayor beneficio y la situación C una mayor estabilidad y beneficio simultáneamente.

#### SITUACION B: Alta frecuencia de compra y bajo beneficio.

Un segmento de clientela de estas características permite una buena estabilidad en el mercado siempre que la empresa consiga mantener una elevada frecuencia de compra entre sus clientes o bien, fuertes compras aunque sean esporádicas.

La estrategia de la empresa debe estar dirigida a mantener por lo menos la fidelización de este segmento de clientes y tratar de conseguir la captación y fidelización de clientes existentes en segmento C que le proporcionaría un mayor beneficio y estabilidad.

#### SITUACION D: Baja frecuencia de compra y elevado beneficio

Con segmentos de clientela de estas características las empresas consiguen buenos rendimientos al tener una clientela muy rentable, aunque su situación puede verse negativamente afectada en el caso de que perdiera algunos de sus clientes, al ser reducido el número de clientes.

La estrategia de las empresas tiene que estar orientada a mantener la fidelidad de esta clientela así como a la captación y fidelización del segmento C

### SITUACION C: Elevada frecuencia de compra y alto beneficio

Este segmento o estructura de la clientela es el que a todas las empresas les gustaría tener. En esta situación, la fidelización de esta clientela debe ser el objetivo prioritario de la empresa, relegando a un segundo nivel la captación de nuevos clientes en el caso de que la empresa tenga estrategias de crecimiento elevado.

### LA FIDELIZACION DEL CONSUMIDOR FINAL

La fidelización en general se enmarca dentro de las relaciones entre dos partes, en las que una de ellas, la empresa vendedora, trata de conseguir que la otra parte, la empresa compradora o el consumidor final, adquiera de la primera todos y a la mayor parte de los productos o servicios que necesita y que aquella tiene.

Las actuaciones más visibles de las empresas para fidelizar a los compradores corresponden a las empresas relacionadas directamente con los consumidores finales, el comienzo de esas actuaciones tiene lugar hacia finales de los años 70 en los Estados Unidos, dentro del sector de los viajes, dirigidas hacia aquellos usuarios que efectuaban frecuentes viajes, que poco a poco se van extendiendo en diversas actividades de servicios y para productos de compra frecuente y masiva, como servicios financieros, telecomunicaciones, restaurantes de comidas rápidas, centros comerciales, etc.

Surge así una estrategia que se la empieza a denominar como “Frequency Marketing”, que podemos traducir como Marketing de Frecuencia, cuyo objetivo es el conseguir la fidelidad de los clientes de las empresas que se aplica. Una de las compañías pioneras en esta estrategia fue American Airlines, cuando en 1981 lanzó su programa “Frequent flyers”, destinado a conseguir fidelización de los pasajeros frecuentes.

Para conseguir la fidelización de los consumidores finales las empresas tienen tres opciones principales, que en algunos casos pueden compartir algunas características que configuran cada una de ellas. Estas opciones están determinadas por la estrategias siguientes: la estrategia de relaciones (1), la estrategia de garantías (2) y la estrategia de recompensas (3).

#### (1) Estrategia de relaciones.

El fundamento de esta estrategia se encuentra en el marketing de relaciones, en el que la satisfacción del consumidor representa un papel relevante en la actuación de la empresa, si bien el propósito de la misma va más allá de la propia satisfacción que puede representar para el consumidor la adquisición del producto o servicio.

La empresa busca la creación y desarrollo de unas relaciones estables de cooperación y beneficios a largo plazo en el consumidor, en un plano individual en el que el consumidor se sienta identificado y apreciado por la empresa.

La fidelización se configura alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio ofrecido por la empresa, lo que entraña poner en relación diversos aspectos, como la calidad, el servicio, el precio y la imagen de la empresa, la forma que la empresa pueda ofrecer una proposición adecuada para mantener la fidelidad de los clientes.

La comunicación con el cliente tanto desde la empresa hacia él, como del cliente hacia la empresa, resulta imprescindible para conseguir las relaciones estables entre el cliente y la empresa.

#### (2) Estrategia de garantías

El fundamento de esta estrategia descansa en las garantías que las empresas ofrecen a los compradores al adquirir sus productos o servicios. La naturaleza de las garantías

ofrecidas por las empresas difiere de unas a otras, pudiéndose destacar precisamente las siguientes:

a) Garantía de devolución del dinero si no queda satisfecho

Esta garantía descansa en la promesa de devolución del dinero gastado en el caso de que el comprador no quede satisfecho con el producto adquirido. Mediante esta promesa la empresa pretende garantizar la satisfacción de los consumidores para conseguir con ello elevar el nivel de fidelidad de los mismos hacia la empresa. Según señalan Recio y Alfaro (1997), esta garantía tiende a favorecer los efectos siguientes:

- Incita a comprar a los consumidores.
- Reduce la barrera psicológica del precio.
- Crea confianza en los consumidores.
- Facilita una política de los precios superiores.
- Permite un buen control de las reclamaciones.

Este tipo de garantía resulta tanto más fuerte en la medida en la que la empresa que la ofrece tiene una elevada imagen, contribuyendo también este tipo de garantía a reforzar o crear la propia imagen de la empresa.

b) Garantía de devolución de la diferencia pagada de más.

El uso de ésta garantía descansa en la promesa de devolución del importe pagado de más al adquirir un determinado producto o servicio, si se encuentra otro producto o servicio con menor precio. Con esta promesa la empresa trata de garantizar que el precio ofrecido por la misma es el más bajo que existe en el mercado.

Este tipo de garantía suele estar condicionado a la existencia de una misma calidad y características entre los productos y servicios, lo que hace difícil que el comprador pueda encontrar algo igual y mas barato. Por otro lado, esta garantía suele tener una validez temporal determinada, por lo que más que una estrategia de fidelización resulta una acción promocional para la captación de nuevos clientes.

c) Garantía de calidad a través de certificaciones.

Este tipo de garantía descansa en la posesión de una certificación de calidad que la empresa ha solicitado y obtenido de un organismo autorizado de certificación por cumplir los requerimientos de las normas ISO 9000 a 9004.

La utilización de esta garantía como argumento de fidelización está todavía en sus comienzos, ya que hasta el momento son relativamente pocas las empresas que han solicitado certificaciones de calidad, al mismo tiempo que esas certificaciones pueden cubrir aspectos muy diversos de las empresas, lo que dificulta la interpretación que desde la óptica del mercado puede hacerse de esas certificaciones.

d) Otras garantías

Adicionalmente a las garantías señaladas anteriormente, algunas empresas utilizan como garantía el nombre comercial de la propia empresa. Este tipo de garantía no añade nada especial a la oferta de la empresa que no tenga la de otra empresa competidora, lo que no deja de ser un simple argumento publicitario de dudosa justificación, porque en nada compromete legalmente a la empresa.

(3) Estrategia de recompensas

Esta estrategia consiste en recompensar a los compradores por su fidelidad con ventajas y premios de tipo económico o en especie, asociados generalmente al importe de las compras realizadas.

La estrategia de recompensas suele llevarse a cabo a través de la creación de clubs, en los que se integran voluntariamente los compradores para poder obtener las ventajas ofrecidas, así como mediante la entrega de tarjetas diversas que identifican a sus titulares como miembros del club formado.

Estas tarjetas se usan en muchos casos para acumular en la cuenta de cada cliente, a través de un sistema automatizado, los puntos obtenidos por sus compras, que posteriormente pueden ser canjeados por los servicios o premios ofrecidos.

### FIDELIZACION DE CLIENTES Y AMPLIACION DE LA CUOTA DE MERCADO

Las compañías han ido organizando, históricamente, sus departamentos con el fin de conocer mejor sus áreas internas. Hoy esta tendencia esta cambiando, convirtiéndose el cliente en el centro auténtico de operaciones y configurándose el funcionamiento empresarial interno al servicio de este último y no del suyo propio.

Las cuestiones básicas que un empresario necesita resolver en cuanto a la relación con sus clientes son básicamente: cómo fidelizar a los mejores de sus clientes, ampliando su negocio a través de ellos, y como ganar nuevos clientes, lo que llevaría, en definitiva, a la consolidación y expansión de su empresa.

En las compañías que no disponen de una herramienta de gestión comercial, la fuerza de ventas normalmente utiliza su propia base de datos, contactando sus propios clientes y lo mismo pasa con los profesionales en ventas y soporte, lo que hace que los conocimientos específicos sobre el cliente de cada uno de estos departamentos queda desaprovechado por los demás.

Existen empresas que permiten la creación de puentes entre estas distintas islas de información departamentales, obteniendo una visión integrada sobre el ciclo de vida completo de un cliente dentro de cualquier organización. Gracias a ello, desde

cualquier punto de la empresa se pueden obtener, instantáneamente, todos los datos disponibles sobre un determinado servicio como:

- Los servicios que le han sido prestados.
  
- Sus costumbres.
  
- Las compras que el mismo ha realizado en el pasado.
  
- Sus hábitos de pago.
  
- La contratación o no de servicios postventa.

Esta disponibilidad de la información permitirá a cada uno de los profesionales, dedicados a la atención de clientes, ofrecerles un servicio más eficiente y personalizado, lo que los convertirá en potenciales propagadores de una imagen positiva sobre la entidad y su oferta.

## MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional tiene como objetivo conseguir que la marca se relacione en el tiempo con sus consumidores. No pretende vender sólo la primera vez, sino que la persona pruebe, quede satisfecha y establecer así con el cliente una relación a largo plazo, donde la segunda compra es más importante que la primera y así sucesivamente.

La publicidad utiliza hoy en día para crear imagen de marca, al Marketing Directo para hablarle al consumidor más de cerca y el Marketing Relacional para buscar fidelización.

## X - COMO HACER REALMENTE PARA ATRAER, DELEITAR Y RETENER CLIENTES CLIENTES MAS EXIGENTES, MAS DIFICILES DE RETENER

Esto significa que estamos llegando al fin de la existencia de los clientes fáciles, que aceptaban resignadamente productos mediocres junto con niveles de atención vergonzosos. Los “nuevos” clientes exigirán exactamente lo contrario: productos innovadores de altísima calidad, además de un nivel de atención que supere sus expectativas.

La introducción de productos nuevos, tecnología y diseño de vanguardia y contar además con tácticas que garanticen actitudes de servicio ejemplares no serán suficientes para asegurar el éxito.

Entre otros, los factores que deben sumarse a estas estrategias para seducir a los clientes y conquistar su lealtad es aumentar el valor que éstos reciben en relación con lo que están pagando.

La suma de estas tácticas se llama “calidad total de servicio” que se transformará en la herramienta eficaz para incrementar ventas y utilidades que será la única forma de sobrevivir.

Esta calidad total de servicio deberá tener en cuenta todos los aspectos del servicio, incluyendo las actividades destinadas a identificar las verdaderas necesidades, expectativas, demandas y deseos de los probables clientes; además de cultivar excelentes relaciones interpersonales para comenzar, y vigilar todo el proceso de entrega y de servicio posventa para terminar de cerrar el círculo que llevará a contar con una mayoría de clientes satisfechos.

Las empresas triunfadoras, según Tom Wise, cumplen al pie de la letra con una serie de principios básicos de competitividad, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. En forma constante preguntan a sus clientes que desean en materia de productos y atención y se aseguran de que esos deseos sean complacidos
2. Cuentan con bien diseñados sistemas de servicio y saben que sólo sonreír y decir gracias no es ninguna garantía de que el trabajo sea siempre bien realizado la primera vez en que se lleve a cabo. En otras palabras, evitan incurrir en costos por falta de calidad.
3. Saben que los clientes exigen el cumplimiento estricto de las promesas, y por ello han creado un clima de trabajo que permite que las promesas sean cumplidas en exceso. Por ejemplo: si la empresa promete que algo será entregado al cliente a las 16 horas del día jueves, la entrega se hará el miércoles a las 15 horas.
4. La única respuesta ante un pedido o requerimiento de un cliente es la palabra "SI".
5. Se deshacen de inspectores y sectores dedicados a la atención de clientes y crean condiciones para que todo el equipo humano tenga la autoridad suficiente para resolver los problemas y las quejas de los clientes.
6. Se preocupan ante la ausencia de quejas de los clientes, y crean condiciones para que éstas sean estimuladas..
7. Miden en forma permanente la brecha entre la calidad del servicio que exigen los clientes y la real, así como la brecha que existe entre los estándares de calidad del servicio que fija la dirección y la que se está brindando a los clientes.
8. Sus políticas de recursos humanos están dirigidas a lograr que las cosas sean mejor que la competencia y a diferenciarse de ella.

## LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

El objetivo de conocer la opinión de los clientes es eliminar fallas, mejorar y obtener ventajas difíciles de superar, a costa de los competidores. Este ejercicio debe incluir la medición cada 90 días de la brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que reciben de la empresa, además de la diferencia existente entre los estándares de calidad fijados por la dirección y lo que efectivamente se está brindando.

Hay que tener en cuenta que el no satisfacer las expectativas de los clientes genera una deuda con ellos. A principios de 1993, y en respuesta de un pedido de una institución que opera en Argentina, Uruguay, Chile y Brasil, se llevó a cabo una exhaustiva investigación con el objetivo de conocer con certeza las verdaderas necesidades, expectativas y demandas de los clientes.

Los resultados obtenidos del trabajo fueron los siguientes:

- Trato: cordial, amistoso, eficaz.
- Problemas: resolución inmediata.
- Promesas: estricto cumplimiento.
- Caso de insatisfacción con los productos y niveles de atención: indemnización.
- Comunicaciones: fluidas, en particular las de posventa.

**Trato:** los clientes esperan un trato cordial y amistoso, en otras palabras, esperan que la atención sea cálida, pero al mismo tiempo esperan que en forma simultánea se manifieste una eficacia que prevenga los errores que provocan aumentos en los costos y pérdidas de tiempo, las molestias y sinsabores que les producen un deficiente nivel de calidad total de servicio. Los clientes esperan una combinación de eficacia y calidez.

**Problemas:** aquí las respuestas son terminantes. Ante la aparición de cualquier dificultad los clientes aspiran a una resolución en el acto, sin que medie ningún tipo de dilatación o pérdida de tiempo. En este sentido, uno de los factores que más irritan a los clientes es la consabida frase: “Yo no puedo resolver su problema, usted tendrá que esperar que venga mi jefe, que en estos momentos no se encuentra”.

La lección clara que surge de estos deseos de los clientes es que debemos modificar los estilos obsoletos de dirección y equipar a las personas que prestan sus servicios “cara a cara” con los clientes, como vendedores, empleados de mostrador, cajeros, etc., con la suficiente autonomía, de manera tal, que los problemas de los clientes puedan ser resueltos en forma inmediata.

Esta autonomía se consigue en primer lugar por medio de un muy buen sistema de selección, orientación, capacitación, evaluación y reconocimiento, y una vez que logremos contar con el equipo humano con una incondicional actitud de “el cliente es lo primero”, otorgarles una amplia libertad para pensar y actuar.

**Promesas:** es probable que ninguna otra pregunta en las encuestas haya una respuesta más rápida y uniforme que ésta. El 93% de los encuestados respondió: “Estricto Cumplimiento”. Los clientes ahora no toleran estas promesas falsas y castigan a estos empresarios, dejan de operar por completo con ellos y comentan sus fallas de cumplimiento al mayor número posible de personas.

Promesas de llamar por teléfono a una hora determinada, de ocuparse de un tema, de obtener tal producto para tal día y hora, todas deben ser cumplidas al pie de la letra si es que queremos seguir gozando del beneficio de los clientes.

Las empresas triunfadoras van un paso más allá y prometen la entrega de un producto hasta las 16 horas para terminar haciéndolo una o más horas antes. Las empresas sin

futuro se exceden en promesas para atraer un nuevo cliente, luego no cumplen y lo pierden.

**Caso de insatisfacción con los productos y niveles de atención.** A medida que avance la aplicación de tácticas de alta calidad en el servicio por parte de las empresas, se irá generalizando la práctica muy difundida en los países avanzados que consiste en indemnizar a los clientes cuando éstos manifiesten su insatisfacción o desacuerdo con la calidad de sus productos o de la atención. Uno de los pasos que forma parte de esta muy acertada política, es garantizar la calidad de los productos y también el servicio.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que, para comprometerse a entregar un servicio “cero defecto”, es necesario que el conjunto de la organización pueda proveerlo. Lógico, pero no fácil de llevarlo a la realidad.

Un cliente insatisfecho no debe ser expuesto a sufrir otras molestias en el momento en que efectúa su reclamo. Ello sólo logrará que el cliente se irrite y, como consecuencia, los problemas de la empresa se profundizarán. También se corre el peligro de tener que aumentar el valor de la indemnización a medida que el cliente vaya aumentando su enojo.

Una fórmula que brinda buenos resultados es lograr que las indemnizaciones a los clientes sean pagadas por los gerentes del sector o sectores responsables de la insatisfacción del cliente. Es una medida que seguramente hará disminuir la cantidad de reclamos y servirá para reforzar la lealtad de los clientes.

**Comunicaciones:** una de las tácticas aplicadas por los directivos de las empresas con éxito consiste en comunicarse con los clientes en tiempo prudencial después de su compra, dependiendo la frecuencia de estas llamadas del tipo de producto.

Esto permite a las organizaciones conocer la opinión de los clientes sobre calidad, funcionalidad, cumplimiento de las especificaciones, etc. del producto/servicio vendido. De esta manera nos permite equiparnos con información que nos llevará a reemplazar a aquellos productos/servicios que no cuentan con la aprobación de nuestros clientes.

## XI - CRM: CONOZCA QUE NECESITAN SUS CLIENTES

Las definiciones estratégicas que tengan como objetivo aumentar la calidad y eficiencia en los servicios y atención de clientes, con la intención de superar el umbral de satisfacción y lograr fidelización, requerirán necesariamente implementar una solución de negocios de Customer Relationship Managment.

En la actualidad las características y tendencias de los mercados requieren definiciones de estrategias y de soluciones informáticas que permitan adquirir, retener y fortalecer la relación con los clientes.

Como consecuencia puede reconocerse un cambio de paradigma. En la actualidad, el foco es el cliente y el crecimiento está asociado a los niveles de lealtad y fidelidad que puedan establecerse con ellos. Anteriormente el foco era operacional, y se entendía el crecimiento como relación directa con la eficiencia ligada a la reducción en los costos internos de operación.

La siguiente información dota de singular importancia al CRM:

- ➔ Las compañías americanas pierden la mitad de sus clientes cada cinco años.
- ➔ El costo de adquirir un nuevo cliente se eleva cada año.
- ➔ La venta más fácil de realizar es a aquellos clientes con quienes se ha alcanzado niveles de fidelidad.

El concepto de CRM está asociado al proceso completo de atención de clientes, partiendo de las actividades del área de Marketing, el ciclo de Ventas, y el Servicio y Soporte post-venta, a través de toda una organización.

El objetivo de la implementación de una estrategia de CRM es poder detectar las mejores oportunidades de negocios, incorporar clientes, retenerlos a partir de un servicio de excelencia y hacer crecer permanentemente la relación con ellos, con el fin de crear la lealtad del cliente y mejorar la performance del negocio.

Asimismo, debe posibilitar la determinación de tendencias, patrones de comportamiento y la definición de los productos y servicios adecuados a las necesidades de cada cliente.

¿Por qué una compañía debe interesarse en una solución de Customer Relationship Management?

Una solución de CRM integra aplicaciones para marketing, automatización de fuerza de ventas, servicio al cliente y call center, entre otras. La integración en una única plataforma de software de toda la información relacionada con un cliente permitirá administrar eficientemente su negocio en forma integral y desde la perspectiva del cliente.

Esto producirá un significativo impacto en los ingresos y la rentabilidad de la compañía.

Siebel, es una de las soluciones de CRM líder en el mundo. Se trata de una e-Solution disponible hoy en el mercado, que cubre de manera integral las necesidades del front y back office. Relaciona toda la información disponible en una empresa, permitiendo optimizar todos los procesos internos y desarrollando una eficiente administración de la relación con los clientes.

Una solución de CRM permite:

- ➔ Determinar el conjunto de clientes más valiosos y establecer relaciones de largo plazo con ellos.
- ➔ Obtener suficiente conocimiento de las necesidades y objetivos de sus clientes, que permitan establecer estrategias de marketing personalizado.
- ➔ Definir nuevos productos y servicios que se ajusten a las necesidades del cliente.
- ➔ Realizar actividades de up-selling y cross-selling.
- ➔ Incrementar las ventas de la compañía y elevar los niveles de satisfacción de los clientes.
- ➔ Optimizar la gestión de los canales de venta.
- ➔ Monitorear y revisar la respuesta del mercado a los esfuerzos empresarios.
- ➔ Incrementar los ingresos.
- ➔ Mejorar las actividades de Customer Care.
- ➔ Disponer de soluciones integradas a la plataforma de Back Office.

Este sistema CRM otorga:

1. Arquitectura Web-enable (capacidad Internet).
2. Funcionalidad para las áreas de Marketing, Ventas y Servicio al Cliente.
3. Sistemas de información de clientes: base de datos centralizada, diseñada para almacenar toda la información referida a los clientes y oportunidades de negocios.

4. Funcionalidad para la gestión de campañas de Marketing: permite automatizar el planeamiento y la ejecución de programas de Marketing.
5. Solución de Fuerza de Ventas: este componente debe disponer de todas las herramientas necesarias para que los integrantes del área de ventas puedan gestionar y administrar todas sus actividades.
6. Data Warehouse: un repositorio central de datos de negocios, consolida la información de múltiples fuentes para tener una visión consolidada de todas las oportunidades de negocios.
7. Herramientas de Data Mining, utilizadas en conjunto con la anterior, consiste en disponer de sofisticados métodos de búsqueda que permitan predecir comportamientos y determinar perfiles de consumidores.
8. Herramientas de Workflow: deben permitir establecer el conjunto de actividades que deben completarse para servicio de posventa, atención de reclamos, solicitud de información, generación de órdenes de pedido, etc.

## XII - CRM: EL FOCO EN EL CLIENTE Y EN EL DESARROLLO DEL MERCADO

Se llama CRM (Customer Relationship Managment), al conjunto de funciones relacionadas con la Administración de la relación con los Clientes. Estas funciones incluyen las actividades necesarias para identificar, desarrollar y retener clientes fieles y rentables, acercando al cliente de manera mucho más eficaz.

Se pueden resumir las principales relaciones mediante las acciones de: Adquirir, Retener y Expandir.

Adquirir clientes: desde el prospecto genérico hasta el cierre de ventas.

## Ciclo de marketing

Esta etapa del ciclo implica interacción con un grupo de clientes potenciales objetivos, en un número mayor al tamaño de la cartera de clientes activos y con menor conocimiento individual de sus necesidades y comportamientos.

Esta fase incluye entonces actividades de imagen institucional, generación de conciencias sobre marcas, campañas de marketing y telemarketing, y diseño de estrategias de comunicación, calificación de potenciales clientes: empresas en actitud BTB (business to business) o personas si se trata de BTC (business to consumer), para luego iniciar el ciclo comercial con estos posibles clientes.

El diseño de una solución de CRM apropiada debe incluir herramientas de ejecución y de análisis que abarquen esta primera parte del ciclo, brindando así eficiencia en las actividades de marketing y continuidad del proceso respecto del ciclo comercial.

## Ciclo Comercial

Las principales actividades incluidas en el concepto de CRM dentro del ciclo comercial, luego de la calificación, se pueden agrupar a su vez en la identificación de necesidades particulares dentro del prospecto, la presentación de capacidades y soluciones por parte de la empresa, la negociación y el cierre.

En la primera parte del ciclo pueden presentarse diferentes necesidades, en especial si es una venta BTB donde participan en el proceso de preventa diferentes contactos, integrantes de la organización clientes que influyen y/o deciden sobre el cierre de la venta; o aún si hay un único interlocutor directo, pero el bien o servicio adquirido apunta a necesidades de diferentes departamentos y sectores de nuestro cliente potencial.

La presentación de capacidades y soluciones de la empresa hacia el (o los) interlocutores del cliente debe basarse de manera sistemática en las necesidades detectadas y priorizadas, y en los beneficios competitivos que ofrece la empresa.

La etapa de negociación también requiere una documentación y flujos de trabajo apropiadamente sincronizados, ya que es un momento clave en la relación con el prospecto. Un ciclo de negociación inapropiado o poco efectivo puede echar por tierra un proceso de preventa profesional, o por el contrario plasmar en un acuerdo exitoso para ambas partes y, en especial, para la relación de largo plazo con el nuevo cliente.

En este punto clave se cierra el círculo de la Adquisición y comienza de inmediato lo que podemos identificar con el verbo clave de: Retener, desde la transición del cierre en adelante.

#### Ciclo de postventa y realimentación

Como es ampliamente conocido, es mucho mayor el costo de adquisición de un cliente que el de retención. Esto se debe a varios efectos: en el ciclo de marketing y comercial se trabaja con una población objetivo mas amplia e indeterminada.

Si bien el costo por contacto es menor al principio y aumenta a medida que nos acercamos al cierre traduciéndose el tamaño de nuestro “embudo”, también la probabilidad y efectividad de cierre aumentan. Es decir: es más difícil comunicarse, identificar necesidades, presentarle soluciones y venderle a un mercado genérico o a un grupo de prospectos que conocemos parcialmente (o solo mediante herramientas estadísticas), que a un cliente con el que hace tiempo interactuamos, si es que administramos apropiadamente esa relación y la información que produce.

Así como la calificación del prospecto es un punto clave es su paso al ciclo comercial para la efectividad del ciclo de ventas, es igualmente determinante para la calidad del próximo ciclo ( y su eficiencia en la posterior generación de nuevas ventas) la transición

a postventas desde la función comercial a las áreas de ejecución, técnicas, de soporte y otras que realicen la promesa y alcancen la expectativa acordada en la preventa.

La ejecución de los servicios junto con los productos asociados (tangibles o intangibles), constituyen el mecanismo para realizar esa expectativa, y brindan además durante el proceso de preventa una importante oportunidad para ampliar la comprensión del perfil del cliente, sus valores e identificar nuevas necesidades a cubrir.

También es oportunidad de revisar el offering de la compañía, mediante un seguimiento de sus productos y servicios, sus propiedades para cubrir las necesidades y detectar posibilidades de expansión.

Expandir: potenciar la relación con el cliente y ampliarla con el mercado

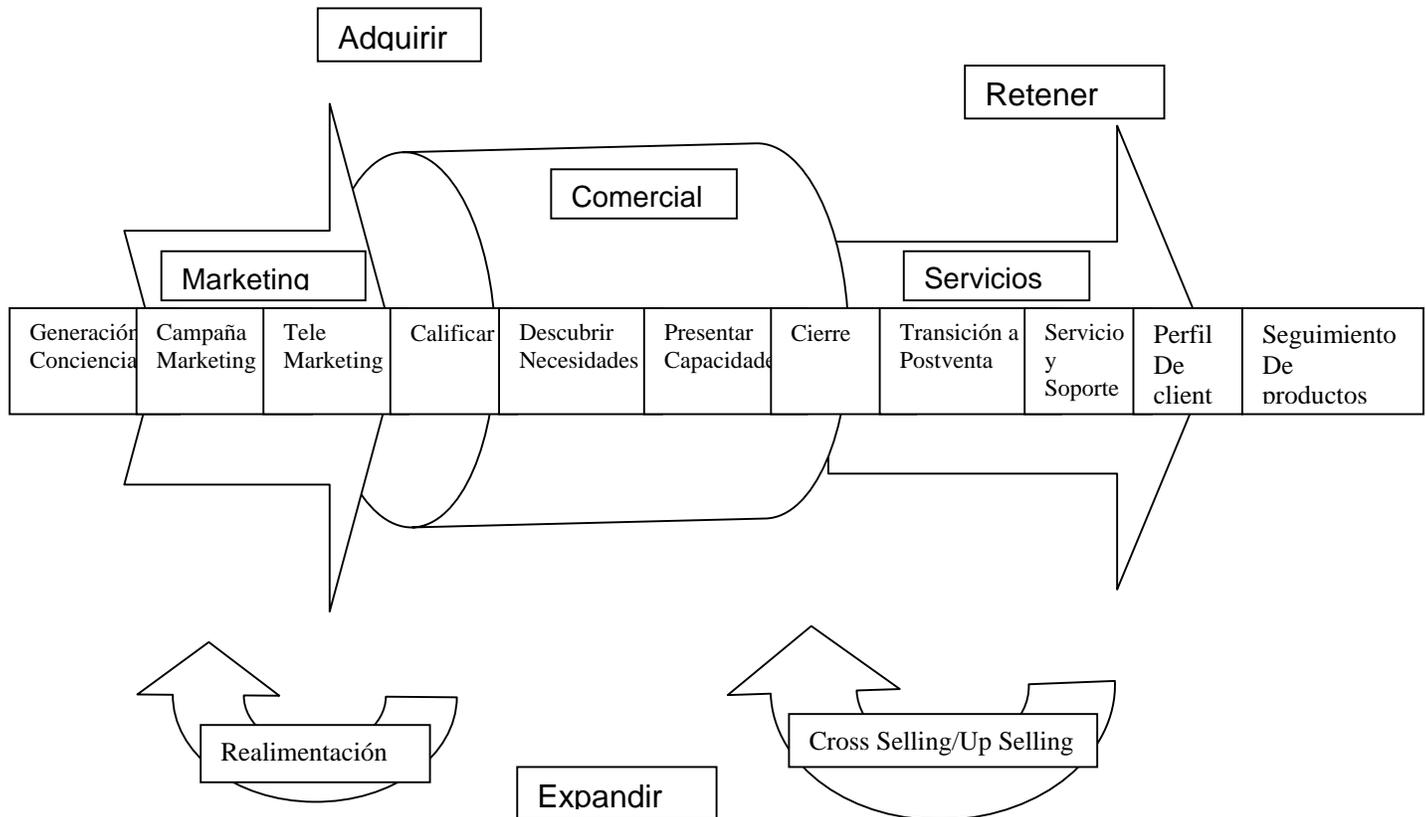
Si bien en cada parte de los ciclos mencionados se hace referencia al área principal de actuación, esto no implica que no intervengan y se comuniquen las otras áreas. La información generada por las áreas de servicio postventa es de gran valor para la nueva oferta comercial dentro del mismo cliente, para ampliar el concepto de oferta en otros clientes, para evitar riesgos y detectar oportunidades, y para ofrecer una solución de continuidad e incluso contactos personales al cliente.

Esta realimentación de información es la que está marcada en la zona inferior de la fig 1. Estos ciclos de realimentación son claves para desarrollar oportunidades de ampliar la oferta de servicios y productos, por ejemplo por medio del up-selling (oportunidades de incremento en cantidad del mismo tipo de offering) y cross-selling (oportunidades de incremento de ventas por productos o servicios complementarios, derivados de la necesidad original).

También para revisar en forma más general el alcance de los productos y la efectividad de su comunicación al mercado, ampliando de esta forma el valor de la información realimentada en cada ciclo para perfeccionar los anteriores.

Esta visión de proceso integrado brinda una potencialidad a las organizaciones para ajustar sus estrategias y sus tácticas en post de una mayor penetración de mercado y permite desarrollar barreras competitivas frente a la competencia.

Figura 1: El ciclo completo del CRM



### XIII - LA VOZ DE LA EMPRESA (Y DEL CLIENTE) – CALL CENTER

Los centros de atención telefónica se multiplican y se vuelven más sofisticados. A las nuevas tecnologías, que aumentan las posibilidades de servicio y las habilidades que se exigen a los operadores, se suman los controles de calidad cada vez mas precisos.

Detrás de un número de teléfono puede esconderse toda una estrategia de negocios, una infraestructura tecnológica que se perfecciona casi a diario y un grupo de personas que sabe exactamente que decir según el humor de quien llama.

Los centros de atención telefónica – o call centers- conforman un servicio que ofrecen cada vez más empresas. El teléfono sirve para hacer consultas, quejarse, operar con el banco, comprar productos o contratar servicios. Y, muchas veces, de la calidad de atención de ese llamado depende que un cliente siga siendo fiel o se pierda para siempre.

Ya no hablamos de call centers ni de telemarketing. Se trata de un servicio de Customer Relationship Managment, porque hay que atender al consumidor con todas las herramientas posibles. Los clientes llaman por teléfono, mandan faxes, se comunican por correo electrónico o dejan su consulta en la Web, según lo que describe Norberto Varas, presidente de Teleperformance, una empresa de origen francés presente en 30 países, dedicada a la provisión de servicios para la instalación, puesta en marcha y monitoreo de centros de atención telefónica.

La tecnología ha ampliado los límites de esta actividad. Al proceso que permite que, cuando llama un cliente, aparezca en la pantalla del operador toda la información disponible sobre él, se agregó Internet. Hoy es posible transferir comunicaciones al teléfono desde la Web. Y, con sólo hacer un click, el cliente puede pedir que se lo llame por teléfono.

Desde hace varios años, la demanda de estos servicios viene creciendo de manera acelerada, a un ritmo de 30% anual y con la misma velocidad se diversifican las posibilidades que hoy tienen las empresas para poner en funcionamiento un call center propio. La variedad incluye un abanico que va desde la total contratación externa del servicio hasta el trabajo hecho completamente dentro de la compañía.

Algunas empresas quieren montar un call center, pero no tienen experiencia, y para ello existen empresas que lo ofrecen llave en mano, lo que incluye la selección de tecnologías, el armado del centro, la instalación de la central telefónica, los procesos y

circuitos, la selección y capacitación de los operadores y supervisores y el monitoreo del funcionamiento.

Hay empresas que tienen servicios propios y no están conformes con su rendimiento, así que salen a buscar proveedores externos que se ocupen de todo. Otros empiezan tercerizando para aprender cómo hacerlo y después de un tiempo deciden ocuparse ellos mismos del servicio. En realidad, depende de cada negocio.

### Más y mejores

Mientras tanto, encontrar gente que pueda atender el teléfono no resulta sencillo. Según dicen los especialistas, es complicado reunir en una persona la combinación de habilidades técnicas y de actitud que demanda la tarea de ser la voz de la empresa ante los clientes, lo que además exige especialización y no siempre resulta renumerado de forma atractiva.

Tradicionalmente, los call centers se nutrieron de dos sectores: los estudiantes que buscan un primer empleo, y quienes están fuera del mercado laboral, como mujeres con hijos pequeños o personas mayores de 45 años, a quienes les resulta ideal un empleo part time.

Sin embargo, las demandas crecientes del mercado están aumentando las exigencias de aptitudes de los operadores. La buena noticia es que también crece la demanda de personal y que cada vez se valora más dentro de una empresa la experiencia de haber pasado por su call center.

Casi como en ninguna otra actividad, los requisitos de edad o experiencia anterior no importan tanto como la capacidad de escucha, buena dicción, habilidad para entender el problema del cliente, solvencia para dar respuestas. A lo que hay que sumar hoy el manejo de herramientas informáticas.

El telemarketing fue siempre un típico trabajo transitorio, lo que tornó elevadas las tasas de rotación del personal. La mejor forma de reducirlas es hacer una buena selección de personal.

Dentro de la actividad ya se han desarrollado especializaciones: los que manejan el área de ventas, los que conocen más sobre atención de clientes, los que se desempeñan mejor con quejas y reclamos, o los que se concentran en tecnología.

Los controles de calidad son casi una obsesión y sus procesos pueden asumir diferentes modalidades, pero todos ellos miden ciertos parámetros cuantitativos y cualitativos de funcionamiento: la velocidad de atención, la actitud de quien atiende y la resolución del problema.

Los supervisores escuchan las conversaciones sin que ninguna de las dos partes lo sepa; se graban los diálogos para evaluarlos, y también se aplica la técnica del mystery shopping, que consiste en simular llamados de clientes en distintas situaciones, para poner a prueba las reacciones de los operadores. Lo mejor, sin embargo, es un control preventivo de calidad, es decir, una buena selección y capacitación.

## EL CLIENTE ELIGE

En 1996, Banco Río lanzó Rioline, el call center que ofrece a los clientes la posibilidad de hacer transacciones bancarias, consultas y reclamos por teléfono. Con una capacidad máxima de 100 operadores, el centro está organizado y manejado directamente por la empresa.

Para el gerente de banca electrónica de la entidad, esa decisión tuvo que ver con un cálculo costo-beneficio. La operatoria bancaria es bastante compleja, y pesa el factor de confiabilidad; por eso se optó por resolverlo internamente. Además el call center de Banco Río tiene la certificación de calidad ISO 9002, por lo que cualquier proveedor externo debería como mínimo manejarlo según dichas normas.

El banco también se encarga de la búsqueda y selección del personal, con la asistencia de una consultora externa. La mayoría de los operadores son estudiantes, sin experiencia laboral, a quienes les resulta ventajoso trabajar cuatro o cinco horas por día.

El call center es un de los canales alternativos a las sucursales, como los cajeros automáticos, las máquinas para operar desde las sucursales y la PC. No hay competencia entre ellos, sino que todo depende de lo que al cliente le resulte más cómodo.

### CONTROL EXIGENTE

La atención telefónica es absolutamente central en el negocio bancario. Los call center deben contar con una infraestructura que permita que cada operador acceda desde su posición a datos sobre los clientes, material para actualizarse y autocapacitarse, un canal de conexión directa con el supervisor y el gerente, y un sistema que le advierta si hay alguien esperando en línea durante más de 10 segundos.

El call center no sólo recibe, sino también genera llamados: se hacen encuestas de satisfacción de clientes sobre el servicio.

### UNA FUENTE DE INFORMACION

El servicio de atención telefónica tiene varios usos para la empresa. En primer lugar, es una fuente de información sobre los clientes. De hecho los operadores son consultados ante lanzamientos, nuevos servicios o promociones. Además sirve para tirar barreras dentro de la empresa.

La información que capta el call center sobre los clientes se deriva a las distintas áreas para armar grupos de mejora y solucionar reclamos y falencias.

#### XIV - EL AMOR ETERNO DEL CLIENTE

##### EL MODELO DE LOS 3 DEPOSITOS EN BUSCA DE LA RENTABILIDAD POR LA FIDELIZACION DE CLIENTES

Cuesta hasta diez veces más hacer un nuevo cliente que mantener los clientes existentes.

Y esto se puede demostrar y cuantificar. Las empresas cualifican las estrategias de post-venta y fidelización pero no las cuantifican en base a su rentabilidad. Para una correcta estrategia de fidelización de sus clientes lo primero que debe hacer es definir y cuantificar los conceptos de fidelización. Existe el Modelo de los Tres Depósitos y cuatro pasos para su implantación.

Paso 1. El modelo del depósito. Defina los parámetros estratégicos de fidelización.

Imagine por un momento un depósito de agua en el que en lugar de agua almacenamos clientes.

Por un lado tendríamos el grifo de llenado del depósito. Parámetro 1 que debe tener presente en la estrategia de fidelización ¿ Cuánto cuesta hacer un nuevo cliente?

Por otra parte tendríamos el grifo de desagüe. Parámetro 2 ¿ Cuál es la pérdida anual de clientes de su banco y cuánto nos costaría reducirla?

El Parámetro 3 sería el que mediaría al nivel medio de agua del depósito. ¿Cuál es número medio de clientes de nuestra empresa?

La calidad del agua (clientes) del depósito la definen los parámetros 4, 5 y 6 que son:

Parámetro 4: Frecuencia de compra de los clientes.

Parámetro 5: Importe medio de la compra de los clientes.

Parámetro 6: Margen medio que dejan los clientes en sus compras.

Usted como empresario debe hacer una estimación, a corto y medio plazo, del valor de estos seis parámetros. No se complique la vida con la precisión del cálculo y a groso modo establezca una valoración de partida que irá ajustando con la práctica, el tiempo y con su experimentación con el modelo.

En su tarea de definición de la primera fase detectará, cosas como que el que sus vendedores dediquen parte de su tiempo profesional a tratar de reducir un 5% la pérdida anual de clientes, cuesta 10 a 20 veces menos que hacer nuevos clientes

Paso 2. Implante los 3 Depósitos del modelo. Cree 3 bases de datos diferentes de clientes y gestiónelas con el objeto de establecer 3 estrategias diferenciadas de marketing de fidelización de clientes.

Lo primero que se debe considerar es el tipo de mercado en el que opera su empresa, de los tres siguientes:

- a) Mercado de consumo: Muchos clientes/distribuidores con imposibilidad de identificarlos.
- b) Mercado intermedio: Bastantes clientes/ distribuidores con dificultad de identificarlos.
- c) Mercado industrial: Pocos clientes/ distribuidores fácilmente identificables.

La segunda consideración es conocer los escenarios tácticos de marketing de fidelización que son los siguientes:

- Escenario BASICO: Venta pura y dura sin acciones de post-venta con estos clientes.
- Escenario REACTIVO: Crear un departamento o función de atención al cliente para resolver únicamente las reclamaciones.
- Escenario ESTADISTICO: Crear un departamento o función de atención al cliente para evaluar las expectativas y sugerencias de sus clientes además de las reclamaciones.
- Escenario PROACTIVO. Crear un Departamento o función de Atención al cliente para presentar novedades, otras aplicaciones de sus productos o servicios.
- Escenario de SOCIO: Establezcer acuerdos en forma de alianzas estratégicas con este tipo de clientes.

Ahora hay que distribuir a los clientes en los 3 depósitos o bases de datos de gestión de clientes: clientes tipo A, tipo B y tipo C. Es sencillo, ahora imaginemos que el margen medio con el que vende a sus clientes es, de un 15% esta será la frontera, clientes tipo B para clasificar al resto de los clientes. Clientes tipo A por encima del 15% de margen y clientes tipo C por debajo del margen medio.

Resumiendo:

Los clientes tipo A son los de Margen Alto.

Los clientes tipo B son los de Margen Medio.

Los clientes tipo C son los de Margen Bajo.

Ahora hay que ir relacionando los Mercados (Consumo, Intermedio e Industrial) con los Escenarios y con los tipos de Clientes/ margen del modo siguiente: si su empresa se encuentra enmarcada en el mercado de Consumo, desarrolle los 3 escenarios tácticos de los 6 posibles descriptos anteriormente.

Clientes tipo A. Margen alto. Escenario ESTADISTICO.

Clientes tipo B. Margen medio. Escenario REACTIVO.

Clientes tipo C. Margen bajo. Escenario BASICO.

Si la empresa se encuentra enmarcada en el MERCADO INTERMEDIO, los escenarios a considerar son los siguientes:

Clientes tipo A. Margen alto. Escenario PROACTIVO.

Clientes tipo B. Margen medio. Escenario ESTADISTICO.

Clientes tipo C. Margen bajo. Escenario REACTIVO.

Y por último su empresa se enmarca en el MERCADO INDUSTRIAL considere la fórmula siguiente:

Clientes tipo A. Margen alto. Escenario SOCIO.

Clientes tipo B. Margen medio. Escenario PROACTIVO.

Clientes tipo C. Margen bajo. Escenario ESTADISTICO.

Una vez definido esto, hay que desarrollar las estrategias de Marketing de Fidelización:

### Paso 3. Desarrollar las estrategias de Marketing de Fidelización

Hay tres estrategias de fidelización, ampliamente aceptadas a nivel mundial, que usted como empresario puede utilizar sin que una tenga que excluir a las otras.

La primera Estrategia es la de añadir BENEFICIOS FINANCIEROS como política de fidelización con sus clientes. Por ejemplo, descuentos especiales por frecuencia de compra.

La segunda estrategia es la creación y gestión, a cuenta de su empresa, de un club de usuarios o de clientes con el fin de que puedan relatar sus experiencias con los productos, servicios y proyectos de su empresa. Se suele llamar estrategia de BENEFICIOS SOCIALES.

La tercera estrategia es que tome usted la iniciativa para desarrollar DEPENDENCIAS ESTRUCTURALES con sus clientes, en otras palabras, que por ejemplo comparta con determinados tipos de clientes la tecnología y procesos de investigación y desarrollo de su compañía.

### Paso 4. Desarrolle una política de TRASPASO DE CLIENTES ENTRE LOS DEPOSITOS

En lo que tiene que terminar una buena estrategia de fidelización basada en la rentabilidad, es en la creación de un proceso permanente con responsables concretos de traspaso de clientes del Depósito Tipo C al B y del depósito Tipo B al A.

#### Síntesis del modelo

En la estrategia de Marketing de Fidelización debe primar la rentabilidad. Es la única salida que le queda a los empresarios para ser competitivos en mercados cada vez mas difíciles por la emergencia continua de nuevos competidores favorecida por la

menor intervención de los gobiernos en los mercados, la globalización de los mismos, la mayor información para la toma de decisiones, el dinero más barato, la tendencia la baja de las tasas de inflación y la aparición de nuevas tecnologías provocando precios más bajos y productos más atractivos y con ciclos de vida cada vez más cortos.

Todo esto pone a las empresas en los umbrales de una gran guerra de competencia en donde las empresas tendrán y pueden tener éxito si se centran en ofrecer servicios y productos a sus clientes en forma tan exclusiva, personalizada y con un tipo de relación tan atenta y cálida que no piensen en cambiar de proveedor nunca y esto al fin es lo que buscan las estrategias de fidelización.

#### XV - SOBRE PAREJAS Y CLIENTES FIELES

Cualquier manual más o menos actualizado sobre marketing va a explicarle con bastante precisión de qué se trata la fidelización del cliente.

Tres cosas debemos resaltar:

1. Usted gana en los negocios que concreta con quien ya ha conquistado como cliente antes; gana más, incluso, que con un cliente nuevo.
2. En su negocio usted vende productos y/o servicios pero, antes que nada, debe compra la fidelidad del cliente.
3. Es la satisfacción del cliente el objeto de su negocio (nunca funciona al revés). Mientras que usted se esfuerce en generar barreras para que sus competidores no ingresen en su mercado, ellos pueden estar focalizando FIDELIZAR CLIENTES con sus respectivas marcas, productos y servicios. Sin duda, esto le provocará problemas y posiblemente usted tenga que dedicarse a otra cosa en un futuro muy cercano.

Como en las parejas, la fidelidad es una actitud que involucra respeto y afecto pero, por sobre todas las cosas responsabilidad compartida.

Pero en los negocios, usted es el máximo responsable para que sus clientes le sean fieles a usted no importa cuán tentadores ni qué atractivos sean sus competidores.

Si sus clientes lo engañan, esa es la regla del juego pero usted es el responsable; pero si usted engaña a sus clientes será usted el primero en estar destruyendo su futuro. No cabe otra cosa que, en cada acción que emprende, debe desarrollar y fortalecer la fidelidad de sus clientes. También el e-mail y su web pueden contribuir con eso.

#### MAS QUE UN ENVIO

La cuestión del e-mail no es el uso y aprovechamiento de todo el recurso del software disponible. No deja de sorprenderme las mejoras que se introducen a las diferentes ofertas tecnológicas para editar, enviar y recibir correo electrónico. Además, como en todo lo demás de esta vida, las mejoras se producen cada vez más rápido y son cada vez más radicales.

Tiene que considerar, si quiere imitar/igualar e incluso superar, que el e-mail no se limita a un recurso tecnológico para mejorar la productividad de su negocio, sino que constituye un medio excelente para comunicarse con los otros negocios de las otras personas.

Cuando envía un e-mail, todo su negocio va con él. Su imagen, su conocimiento, su experiencia, su prestigio y su futuro. No va a encontrar una combinación de teclas que le provean experiencia y futuro en ninguno de los software disponibles y por venir.

Lo que sí tiene que asegurarse es que su e-mail llegue a la persona correcta, en el momento correcto, con el mensaje correcto. ¿Es esa una cuestión de Software?. De

alguna manera sí; pero es usted, no otro, el responsable para que sus sistemas funcionen correctamente.

## MAS QUE UN TEXTO

### LOGRE QUE SU E-MAIL SIGNIFIQUE BENEFICIO

Los problemas de comunicación son pertinentes tanto cuando dos o más personas se vinculan para producir, jugar a la pelota o generar algún tipo de riqueza.

De hecho, cualquier diagnóstico de cualquier empresa fallida va mostrarle que siempre entre sus primeros cinco FACTORES DE FRACASO va a encontrar problemas de comunicación.

La mayor parte del tiempo de un dirigente (75% está dedicado a diferentes actividades de comunicación: imparte y recibe instrucciones, escribe, lee informes, formula y hace pedidos, etc.

Nunca, las habilidades para comunicarse eficaz y eficientemente son debidamente atendidas en la formación y perfeccionamiento de las competencias comunicacionales de las personas. Paradójicamente, la formación universitaria y técnica de nivel superior no presta debida atención al estilo y eficacia con que los profesionales se comunican.

Un e-mail es más que un texto. Un e-mail es un concepto o un grupo de conceptos relacionados entre sí que se expresa en forma de texto.

¿Cómo va hacer para redactar buenos e-mails si sus cartas son un problema para usted y sus destinatarios? ¿Cree usted que puede escribir una carta de igual manera cómo se expresa por teléfono?

Revise algunos escritos suyos. Piénselos desde el punto de vista del lector y descubrirá otra cosa totalmente diferente a la que usted quiso decir. Para que esto pueda ser comprobado, debe asumir que su cliente destinatario no tiene por qué saber todo lo que usted sabe, ni la forma en que usted lo relaciona con sus otros conocimientos.

En general, los clientes no leen todo lo que les llega a sus manos o a los monitores de sus PCS. Con una primera y rápida mirada, los clientes tratan de comprobar que este mensaje no es para mí o que otra vez me molestan con cosas que no me interesan.

Esto significa que hay muy pocas posibilidades que un texto de un e-mail sea atendido (como es de esperar) por el cliente a menos que se trate de una respuesta a algo que él ha consultado previamente.

Por otra parte, antes que responder con su ansiedad o necesidad por vender hágalo ofreciendo los beneficios que sus productos o servicios que brindan.

En el mismo manual donde consulta sobre por qué, cómo y con qué fidelizar clientes, usted va a encontrar las diferencias que existen entre los atributos y los beneficios de los productos y servicios. Si aún persisten dudas, no se preocupe actúe ahora mismo consultando sobre técnicas y herramientas para vender con éxito.

#### CLAVES DEL TEXTO A ENVIAR

Escribir un montón de palabras tratando de anunciar, motivar, solicitar, promocionar u ofrecer algo no necesariamente constituye un acto excelente de comunicación.

Ya sabe que si la comunicación no es excelente no resulta más que un gasto para la entidad o empresa y una molestia para el cliente.

El texto del e-mail ( respuesta y/o promoción por un asunto de negocios) tiene algunas características básicas que se pueden resumir así:

- Que el mensaje sea comprensible es responsabilidad del emisor:
  - ⇒ asuma que los tecnicismos ahuyentan a los destinatarios, sobre todo a quienes no comparten la jerga típica de una industria o rama de actividad en particular. Más que impactar como un “experto”, usted correrá el riesgo de ser visto como un “desconsiderado y/o “presumido”.
  - ⇒ Muchas cosas nos unen a los hispanoparlantes: nuestra historia, nuestra geografía, nuestros antepasados, nuestras costumbres...una sola cosa nos separa nuestro idioma. Los modismos regionales o locales son motivo de muchos errores de interpretación.
- Que las palabras no tienen por qué ser complicadas ni abstractas:
  - ⇒ ser específico y concreto en un medio con las características del correo electrónico es esencial.
  - ⇒ Las palabras complejas, los refranes, los adjetivos calificativos distraen más de lo que atraen si no se utilizan para reforzar un concepto clave del mensaje y no se demuestra con hechos (cifras, fechas, referencias concretas) qué es lo que uno quiere significar.
- Que la gente quiere datos, no relatos:
  - ⇒ Una cosa son los significados de las palabras que utilizamos para expresarnos y otra, muy diferente, las definiciones del diccionario de esas mismas palabras. Mientras los diccionarios definen a las palabras, nosotros les ponemos significado.

Esto es un proceso muy complejo que se hace en relación al significado que el asignamos /leemos una palabra nueva. Es decir, considere que su destinatario tiene experiencias y conocimientos previos que van a ser que el significado que él atribuya a sus palabras no son, necesariamente, el mismo que usted las dice/describe.

El 87% del conocimiento adquirido de cada persona está suministrado por el sentido de la vista. Cuando escribe un mensaje promocionado, ofreciendo, vendiendo sus productos y/o servicios (demostrando sus beneficios) procure dibujar (con los significados de las palabras) un escenario posible donde el destinatario se pueda visualizar utilizando su oferta.

#### XVI - MARKETING RELACIONAL, FIDELIZACION, LA BUSQUEDA DE LA ATENCION PERSONALIZADA Y DE LARGA DURACION

La implantación en los bancos de una gestión de marketing relacional supone un cambio en la actitud de todos los miembros de la organización, desde la alta dirección (de una forma total), hasta el personal de contacto, pasando por todos los demás niveles del organigrama. Una vez decididos a gestionar el marketing de esta forma podremos elegir entre diferentes opciones que nos permiten dar los pasos en esta dirección.

Marketing directo y promocional: fundamentalmente para el aumento del número de clientes a los que más adelante intentar fidelizar así como para revitalizar el consumo de los ya existentes. Podremos trabajar añadiendo valor al pack, creando incentivos a la distribución, enviando mailing, creando teléfonos 0 - 800 de atención directa al cliente sin costo alguno para este, etc.

Auditoría de atención y servicio al cliente: debemos plantearnos si conocemos realmente el servicio que damos a nuestros clientes y algo mucho más importante, si el mismo está repercutiendo de forma positiva o negativa en nuestro negocio, es decir, si este servicio es el que necesita nuestro cliente o es el que a nosotros nos va bien

ofrecer. Profundizaremos por lo tanto en el conocimiento de estos dos aspectos, añadiendo el conocimiento de los servicios que da nuestra competencia, analizando los pros y los contra de los mismos.

Creación de un club: acciones en el punto de venta dirigidas a los compradores de producto identificándolos y creándoles conciencia del grupo de usuarios al que pertenecen, seleccionando acciones promocionales a realizar con todos los posibles miembros de dicho grupo al que denominamos club y creando eventos exclusivos para los usuarios o clientes convertidos en miembros del mismo.

La creación del club debe ir asociada con la transmisión de la imagen corporativa a los miembros del mismo y a los medios de divulgación donde estos puedan tener especiales intereses.

El funcionamiento del club debe ir desarrollado o soportado por una potente database, la cual debe estar lo más actualizada posible, y gestionando de forma precisa, lo que nos permite una investigación de mercado y producto sobre los miembros del club mucho más potente y especializada que sobre cualquier otro tipo de segmento de mercado.

Es una herramienta en la que basar una comunicación real, no solamente de una parte a la otra dándole a conocer las virtudes de todo aquello que desarrolla, sino por la otra parte como usuaria de estas, aportando opiniones sobre aspectos a mantener y aspectos a cambiar, sobre necesidades insatisfechas y sobre virtudes innecesarias.

Todos estos puntos desarrollados en la medida correspondiente sobre cada tipo de club creado nos permite: testear, como he mencionado antes, nuevos productos entre los miembros con obtención de resultados sobre los consultas realizadas completamente fiables. Posibilidad de desarrollo de micromarketing para los miembros del club. Realización de todo tipo de investigaciones cualitativas y cuantitativas

encaminadas a un mejor conocimiento de las bases reales de la relación entre las partes, etc. Máxima rentabilidad por lo tanto para acciones de publicidad y marketing.

¿Y por qué todo esto?, por que no hoy ya no es suficiente el producto, los conceptos de posicionamiento, las guerras de precios, etc. Para captar y mantener a los clientes, sólo con conceptos como veracidad, lealtad, calidad integral y el respeto se logra la fidelidad de estos, y este cambio de los conceptos de la relación requieren un cambio en la gestión, ya no nos sirve el marketing transaccional puro y duro, ya no nos podemos olvidar del cliente tras la compra, no podemos diferenciar sus necesidades de las nuestras, debemos crear vínculos encaminados a perdurar en el tiempo, basados en un conocimiento profundo de su realidad.

Este conocimiento profundo da lugar a una economía de profundidad como base económica de desarrollo, deberemos abandonar las economías comerciales de escala concebidas para crecer sin importar como, y que han desembocado finalmente en un crecimiento basado en captación de clientes de escasa durabilidad, el tiempo de vida de nuestros clientes será un concepto que deberemos tener muy en cuenta en el futuro, como activo que son de nuestro negocio la rentabilidad de las inversiones en ellos realizadas estarán directamente ligadas a su durabilidad.

Una gran parte de las empresas siguen centrando hoy todas sus acciones de marketing y todo su presupuesto, en la aceptación de nuevos clientes, descuidando a veces lamentablemente la atención que deben prestar a su actual base de clientes. Debemos crecer en número de clientes, pero con el firme propósito de hacer de cada cliente nuevo un cliente integrado en este esquema de relación de largo plazo apoyada en la fidelización.

El objetivo central de los programas de fidelización es por lo tanto ir consiguiendo en los clientes un ascenso en su escala de identificación con la empresa. Tanto para los ya existentes como para los de nueva captación. Se trata de conseguir de nuestros clientes auténticos promotores de la empresa. Para conseguir esto, inevitablemente

deberemos conocerlos de forma exhaustiva, ya que cualquier fórmula de fidelización partirá de la adopción de normas de relación estudiadas y encaminadas a proporcionar un máximo de satisfacción en ellos.

Esto debe ser un planteamiento vivo en el tiempo, modificable, las necesidades de relación cambian por diversos factores: presión de la competencia, cambio de las necesidades de negocio, etc. y tendremos que estar atentos a las nuevas necesidades y a la situación en la que desembocan dentro de los diferentes grados de fidelización tanto a niveles cuantitativos como a niveles cualitativos.

La fidelización debemos entenderla como un paso más allá en las relaciones comerciales tradicionales, supone un enfoque de complicidad mirando al futuro entre el banco y sus clientes, un proyecto en común, un ir de la mano que debe asegurar el máximo de rentabilidad a todas las partes implicadas.

## LAS EMPRESAS UTILIZAN EL E-COMMERCE MAYORITARIAMENTE PARA LA RETENCION DE CLIENTES, SEGÚN UN ESTUDIO PRESENTADO POR ERNST & YOUNG

Ernst & Young Consultores acaba de hacer público un Informe especial en 1999 sobre Tecnología en Entidades Financieras, en la cual se han consultado a 125 instituciones financieras de 20 países de todo el mundo.

La principal conclusión que se puede extraer del mismo, según Francisco Javier Cañadas, socio de banca de Ernst & Young, es que este tipo de compañías utilizan el comercio electrónico de forma mayoritaria para retener a los clientes que ya tienen ( un 27%), aunque esta tendencia a decrecido a favor de conseguir mayores ventas a los clientes actuales ( un 16% cuando en 1998 esto era observado especialmente por el 4% de los encuestados).

Estos dos axiomas están interrelacionados directamente con otro: el 60% de estas entidades están dispuestos a ofrecer productos y servicios (principal método para segmentar a los clientes, en un 36%) complementarios a su propia oferta mediante el comercio electrónico. Según Cañadas, existe una tendencia a segmentar a los clientes según la capacidad que éstos tengan de generar negocio en las empresas.

## XVII - PROGRAMAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES

¿ Por qué desarrollar un Programa de Fidelización de Clientes?

Los hábitos de compra han cambiado, el cliente ya no desea que se lo trate como a un número más, las cadenas de distribución y los fabricantes se han apoyado en campañas promocionales agresivas, y en políticas de bajo precio, pero ofreciendo un trato directo e indirecto, impersonal, standard que repercute en forma negativa en la fidelidad del cliente.

### UNA ESTRATEGIA QUE NO DEJA LUGAR PARA LA COMPETENCIA

El consumidor actual ya no quiere más variedad de productos. Sabe perfectamente que es lo que quiere, cuándo lo quiere y de que forma desea recibirlo. Gracias a la tecnología informática, las empresas de cualquier tamaño pueden estar capacitadas para dar respuesta a estos nuevos requerimientos. Sin embargo, son muy pocas las que están explotando este potencial.

El marketing de relaciones propone una nueva forma de encarar los negocios, y se basa principalmente en el uso inteligente de la nueva tecnología (cada día más barata) y en la capacidad de la empresa para establecer “una relación de aprendizaje” con cada uno de sus clientes.

En esta relación, en donde la empresa aprende del cliente, prácticamente no hay lugar para la competencia. Un cliente ya involucrado en una relación de aprendizaje con una

determinada compañía debería gastar una cantidad extraordinaria de tiempo y energía enseñándole a la competencia lo que la empresa en cuestión ya conoce. Por eso, podríamos decir que una empresa con capacidad de cultivar relaciones de aprendizaje con sus clientes debería ser capaz de retener su negocio para siempre.

## LOS CLIENTES SATISFECHOS SON DIFERENTES

- Realizan una compra mayor en cada visita al punto de venta.
- Acuden con mayor frecuencia al punto de venta.
- Tienen un mayor índice de satisfacción con los servicios que recibe.
- Son menos sensibles al factor precio.
- Comentan su satisfacción a por lo menos 5 personas de su entorno, mientras que uno insatisfecho comenta su insatisfacción con al menos 20 personas.

¿Cuánto cuesta implementar un programa de fidelización?

Nada. Porque al segmentar con precisión, abandonamos el método de prueba y error.

Un programa de fidelización logra:

- Incrementar sensiblemente las ventas.
- Proporcionar nuevas herramientas de Análisis y Control mejorando la capacidad de la empresa de orientarse hacia el consumidor.
- Anticiparnos a los cambios del consumidor.

- Disminuir los costos en proporción y publicidad.
- Aumentar la efectividad de las acciones de comunicación.
- Diferenciarse de la competencia.
- Fortalecer la posición competitiva a largo plazo.

¿Qué tamaño debe tener una empresa para poder implementar un programa de fidelización?

Depende de la actitud del empresario, nunca del tamaño de la empresa. Los costos varían en proporción de esta por lo tanto, cualquiera está en condiciones de hacerlo. Solo hay que tomar la decisión.

#### LA MARCA, PRIMERA EXIGENCIA PARA FIDELIZAR CLIENTES (05/07/98) Infoservi

La gestión del marketing se enfrenta a dos retos: crear una marca fuerte que permita salir del recorte de costos y la fidelización de los clientes como vía de creación de valor empresarial.

Todo producto o servicio que no cuente con una marca fuerte valiosa se convierte en commodity y, por tanto, de competencia exclusiva en precio. Esta situación obliga a crear valor marquista, más aún teniendo en cuenta que sigue existiendo en el mundo desarrollado un claro exceso de oferta.

La creación de marca ha sido y es uno de los grandes retos a los que se enfrenta el marketing. En opinión de Peter Georgescu, consejero delegado de Young & Rubicam, la marca “ es expresión de una relación entre el producto o servicio y el cliente, tiene un sentido de parentesco, afinidad o identificación”.

En esta concepción de Georgescu, el marketing de marca no está en absoluto reñido con el de fidelización del cliente, sino que ambos exigen converger. Expresa la posibilidad de alcanzar una mayor fidelidad de los clientes con el marketing de fidelización que con la publicidad de marca, además de hacerlo con un costo muy inferior. Al respecto habría que ver las posibilidades de llevar a cabo un programa de fidelización de clientes sin marcas fuertes.

El valor de la marca es relevante en cuanto referente para el consumidor, pero también es cierto que existe un valor financiero producto de sumar costos como los derivados de las patentes, publicidad, etc. Y estos últimos son muy importantes para que la marca adquiera presencia en el mercado y pueda ser escogida por el consumidor.

En opinión de Gerogescu, la vinculación decisiva de una marca con el cliente, y, por lo tanto, de su capacidad de fidelizar proviene de la generación de un contrato que tiene que ofrecer consistencia de calidad y un ingrediente o cualidad que simbolice algo especial, de índole funcional u emocional.

Si esto se consigue, la fidelización es muy alta. El reto del marquismo no es conseguir exclusivamente una marca grande, sino una marca fuerte, en la que se identifiquen valores que permitan fidelizar al consumidor basándose en la creación de un vínculo con sus actitudes. En el caso de una marca grande, puede ocurrir que, aun teniendo una gran cuota, pueda mostrar debilidad.

#### INDICE DE ROTACION DE LA CLIENTELA

El nivel de fidelidad de los clientes se mide por la rotación de aquéllos. Perder clientes es lo peor que le puede ocurrir a una compañía, ya que los costos de captación de nuevos clientes que reemplacen a los desertores son mas altos y, por lo tanto, el margen de beneficio del nuevo es muy bajo respecto al recurrente.

Un mínimo incremento en la fidelidad de la clientela produce un incremento muy alto del beneficio, especialmente en las compañías que venden productos o servicios de alto costo.

Cuando se conoce el patrón de comportamiento y actitud del cliente fijo, que las nuevas tecnologías de la información en buena medida permitirán hacerlo, resulta mucho más fácil la planificación eficiente a medio y largo plazo, lo que permite optimizar el costo de los procesos.

Las organizaciones con alto grado de fidelización, cuentan, además de con un producto o servicio de alto valor intrínseco, con una focalización altísima hacia la clientela, tanto en relación como en conocimiento.

Ambas facetas conllevan un alto costo, ya que deben ser de amplio espectro, para impedir distorsiones provocadas por la desinformación y las evaluaciones superficiales, amén en que en respuesta de los deseos de los clientes hay que hacer muchas veces esfuerzos adicionales. Un elemento sobre el que se trabaja es la creación de una imagen de corresponsabilidad en el éxito entre empresa y clientela, como si fuera una cooperativa.

#### XVIII - MANUAL DE CALIDAD

Un manual de calidad debe contener la visión de la entidad financiera, que puede ser, entre otras:

- ⇒ Ser el mejor banco en servicio al Cliente.
- ⇒ La entidad con el personal más motivado y mejor preparado.
- ⇒ Un banco que desarrolle la mayor actividad en todos los órdenes.

⇒ Con una decidida voluntad de liderazgo.

### Modelo de Calidad

La implantación del modelo Calidad persigue ser percibido por el mercado como la entidad financiero que ofrece el mejor servicio en todo momento y está basado en 4 pilares:

- 1) Los clientes: midiendo la satisfacción que tienen con el banco, el cumplimiento de estándares definidos, la probabilidad de recomendar a la entidad.
- 2) Las personas o empleados logrando un adecuado clima laboral y midiendo la rotación.
- 3) Los procesos, teniendo en cuenta, la disponibilidad del sistema, el plazo de resolución de requerimientos y la fiabilidad de las respuestas otorgadas.
- 4) Los resultados, midiendo los ingresos, es decir, rentabilidad por cliente y los volúmenes.

También garantizar que el Banco, logre el liderazgo en su segmento de actuación, siendo la Calidad un diferenciador frente a la competencia.

Actuar como un catalizador en la creación de una Cultura de Calidad, alineando las diversas acciones dentro de un programa estructurado dirigido a:

- ⇒ Poner al Cliente en el centro de las decisiones de la organización
- ⇒ Fidelizar a sus Empleados

### Herramientas del Modelo de Calidad

Las herramientas que debe tener en cuenta el Modelo de Calidad son:

➔ El cliente:

- ⇒ Fijar estándares de prestación competitivos
- ⇒ Medir el cumplimiento de estándares
- ⇒ Indicadores de Calidad en la Banca Telefónica
- ⇒ Medir su satisfacción
- ⇒ Reclamaciones y sugerencias

#### Las personas

- ⇒ Formación
- ⇒ Grupos de mejora
- ⇒ Reconocimientos de Calidad

#### Los procesos

- ⇒ El Cliente interno
- ⇒ Certificaciones ISO

Los estándares de prestación son una herramienta fundamental para ofrecer un servicio consistente al Cliente, cualquiera sea el lugar, el canal y el momento en que opere con el Banco.

Un estándar es el nivel de prestación que el Banco asume como compromiso ante sus Clientes y constituye el termómetro por el cual se va a medir sistemáticamente la performance de los factores críticos que impactan en la fidelización de los Clientes y Empleados.

Estos estándares permitirán:

- ⇒ Monitorear continuamente los Factores Claves hacia la satisfacción de los Clientes y Empleados.

- ➔ Analizar la performance de estos Factores Claves.
- ➔ Identificar los desvíos y sus principales causas.
- ➔ Implementar acciones correctivas y preventivas.
- ➔ Fomentar el compromiso de toda la organización hacia estos Factores Claves.
- ➔ Crear un lenguaje único acerca de estos factores.
- ➔ Definir estándares de prestación de servicios

El sistema de medición del cumplimiento de estándares se construye sobre indicadores relacionados con:

Estándares de prestación: el nivel de servicio que se determina para las operaciones que el Cliente realiza

Estándares de comportamiento: normas de conducta para la actuación de una persona ante el Cliente

Estándares físicos: compuestos por aspectos materiales visibles para el Cliente.

En base a la definición de los Factores Claves, las áreas de Calidad evaluarán con las áreas involucradas las oportunidades de implementar procesos de monitoreo para estos factores, y desarrollará el Manual de Indicadores de la Banca Comercial, el cual será divulgado para garantizar que todas las personas involucradas conozcan el compromiso asumido ante el Cliente.

Una vez puestos en práctica, los resultados de los monitoreos periódicos serán evaluados en el ámbito del Comité de Calidad de la Banca Comercial, y en caso que se

produzcan desvíos se definirán las acciones correctivas y los responsables de su ejecución.

### XIX - LOS BANCOS PUEDEN APRENDER MUCHO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DISTRIBUIDOREAS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

Los bancos normalmente no cumplen las expectativas de calidad a las que los consumidores se han acostumbrado en otros sectores, según un estudio de Mercer Managment Consulting (MMC).

Las cadenas de comida rápida, hoteles, estaciones de servicio, así como muchos otros distribuidores y detallistas a gran escala (mass-market retailers), han encontrado constantemente nuevas formas de servir a sus clientes durante los últimos diez años.

En lo que respecta al sector de la banca, este desarrollo no ha sido tan veloz. Esta conclusión se desprende de un estudio realizado por Mercer MC para medir la competitividad entre diferentes sectores de actividad.

La mayoría de los bancos, cuyas relaciones con el cliente se limitan casi exclusivamente a operaciones transaccionales, se hallan inmersos en diferentes debates ( por ejemplo, la rentabilidad de mantener la red de sucursales, estimular a los clientes a utilizar canales de banca electrónica, etc.)

Mientras tanto, un reducido número de compañías financieras como, por ejemplo, las nortemamericanas Fidelity o Shwab, decidieron hacer uso de las estrategias exitosas utilizadas por empresas de otros sectores y abrieron una serie de tiendas de atención al consumidor en las que los clientes pueden buscar consejo o negociar valores y no limitarse tan sólo a llevar a cabo transacciones. Esta decisión ha sido un éxito, ya que hoy más de la mitad de las ventas de Schwab se realizan en este tipo de tiendas, declaró Felipe Enquin, Vicepresidente de Mercer. Muy pocos bancos han convertido sus centros bancarios en oficinas de venta eficientes, añadió.

Según Cesar Paiva, Principal de la oficina de Paría de Mercer, los bancos tienen mucho que aprender de este tipo de entidades, así como de otras grandes cadenas distribuidoras y vendedoras de productos de gran consumo. Paiva destaca que las cadenas más exitosas en este sentido comparten determinadas características, entre las cuales destacan las siguientes:

- Una propuesta de Valor claramente definida: Permite a las empresas líderes diferenciarse de sus principales competidores. La propuesta de valor de McDonald's, por ejemplo, es " Quality Family Entertainment and Dinner "- Entretenimiento y Comidas de Calidad para la Familia -. La compañía pone especial atención en ejecutar escrupulosamente los detalles de esta política todos los días en cada una de sus tiendas.
- Alineamiento interno: La propuesta de Valor, que condiciona todos los procesos de negocio de la empresa, es comunicada claramente a cada persona de la organización
- Visión segmentada del mercado: Las mejores cadenas de distribución tienen muy claro a quién quieren como cliente y se focalizan de forma específica en estos segmentos de público objetivo.

Esta investigación refleja que las compañías más exitosas no tenían puntos débiles en ninguno de estos tres aspectos, lo que, combinado con una eficiente ejecución, les daba una gran ventaja sobre el resto de sus competidores, añadió Enquin.

Este estudio reveló, precisamente, que la mayoría de los bancos no ponen la suficiente atención en los puntos mencionados. Normalmente tratan de ofrecer todos los servicios a todo el mundo, sin preocuparse de manera personalizada de los diferentes segmentos. Además, la distinción de marca entre unos bancos y otros resulta sorprendentemente baja, concluyó Enquin.

Mercer ha descubierto, asimismo, que las cadenas de distribución más exitosas son las que mejor ejecutan ciertos proceso de negocio como son:

- Localización de los espacios físicos para el establecimiento de tiendas
- Atributos físicos del punto de venta (diseño del edificio, decoración).
- Desarrollo del personal (formación, recompensas e incentivos refuerzan la Propuesta de Valor).
- Construcción de marca (depende de cómo se comunica la Propuesta de Valor).

En resumidas cuentas, el consumidor que espera del sector bancario un nivel de calidad y servicios similar al de otros sectores ( en este caso, el de gran consumo) no consigue, en muchas ocasiones, satisfacer sus expectativas.

Por ello, si los bancos desean convencer a sus clientes de que determinados cambios resultarán positivos ( por ejemplo, la transición, desde la costosa atención al cliente en el mostrador hacia los más económicos servicios de banca electrónica o telefónica) tendrán que afrontar primero los desafíos fundamentales del marketing, con especial énfasis en la definición de los segmentos de público objetivo y la atención personalizada al cliente.

#### FIDELIZACION DE CLIENTES.

No hace mucho el legendario Philip Kottler, se presentó en España, en su intervención abogó por un cambio radical en la orientación del marketing, en lo cual lo primero debe ser el cliente.

“El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el Marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente

quienes son nuestros y donde estarán en dos años.. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente este contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente. Debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro.”

Kotler es uno de los consultores de mayor influencia en el ámbito empresarial mundial y autor de “Marketing Management”, libro de marketing en las universidades que se dicta la carrera de Marketing.

Dentro del chek list de Kottler para fomentar la fidelización de los clientes se pueden enumerar:

- ➔ Servicio rápido
- ➔ Servicio excelente
- ➔ Máximas garantías
- ➔ Formación y consultoría
- ➔ Tecnología de la información
- ➔ Gestión de los clientes
- ➔ Programas de incentivos
- ➔ Fomentar clubes de clientes

Otra de las aseveraciones de Koffler es:

“Sustituya el marketing tradicional por el Marketing del futuro, hay que sustituir el modelo de las tradicionales cuatro P´s por el modelo de las cuatro C´s:

1. El producto se convierte en Valor para el cliente
2. El precio se convierte en Costo para el cliente
3. El lugar de venta se convierte en Comodidad y Conveniencia

4. La promoción se convierte en Comunicación al cliente

Los nueve puntos-Kotler de éxito de una empresa son:

1. La empresa selecciona mercados y nichos donde disfruta de ventajas frente a sus competidores. Abandona o evita aquellos en que se encuentra en una situación de debilidad.
2. Todos los empleados o departamentos deberán estar orientados hacia el cliente y hacia el mercado.
3. Debe haber una buena relación de trabajo entre marketing, ventas, investigación y desarrollo y producción
4. Debe existir una buena relación de trabajo entre marketing, ventas y servicio al cliente.
5. La compañía debe tener una política de incentivos para fomentar un adecuado comportamiento del consumidor.
6. La compañía debe construir y guiar continuamente la satisfacción y la lealtad del cliente.
7. La compañía debe desarrollar un sistema de distribución en colaboración con sus proveedores y distribuidores
8. La compañía debe estar cualificada para construir una fuerte imagen de marca
9. La compañía debe ser flexible a la hora de afrontar los requerimientos de los clientes.

## EL CRECIMIENTO FUTURO DE LOS BANCOS SE BASARÁ EN LA IDENTIFICACION DE CLIENTES RENTABLES POR MEDIO DE LA ULTRASEGMENTACION Y LA ALTA TECNOLOGIA

Los bancos que quieran sobrevivir deberán esforzarse por conocer mejor a sus clientes, según Mercer Management Consulting.

La conexión existente entre los servicios de alta tecnología y la microsegmentación de los públicos juega un factor clave en el crecimiento rentable y sostenido de las entidades bancarias, ya que permite identificar de forma más concreta las necesidades de los clientes más rentables.

Los servicios electrónicos permiten a los bancos recabar y ordenar una gran cantidad de información acerca de cada uno de sus clientes. Además, un seguimiento pormenorizado de esta información permite obtener un perfil muy definido del comportamiento del cliente.

Con esta información, un banco puede incluir a un cliente con unas necesidades específicas, en un microsegmento muy definido, declaró Ambrosio Arizu, Vicepresidente y Director de la oficina del MMC en Madrid.

Los bancos, que en muchos casos no poseen un conocimiento claro de qué clientes son verdaderamente valiosos, podrán, a través de estos estudios en profundidad, identificar las necesidades de sus clientes más rentables y ofertarles unos servicios, productos y canales más personalizados.

Las instituciones financieras que actualmente están aplicando estos principios logran un crecimiento muy por encima de la media ya que, en vez de calcular qué canales ofrecen unos mejores costos para todos los clientes, identifican los servicios y canales preferidos por los clientes más rentables.

La personalización de estos servicios y canales permite una mayor fidelización del cliente rentable, con lo que los bancos consiguen acceder a unos mayores márgenes de beneficio. En síntesis, una investigación en profundidad de los clientes permite a los bancos responder a las siguientes preguntas:

¿ qué clientes son rentables?

¿Qué servicios, productos y canales se deben utilizar para conseguir y fidelizar a los clientes más rentables? Según Mercer, para la mayoría de los bancos, un 50% de las relaciones con sus clientes no son provechosas.

La focalización hacia un segmento de público rentable es lo que Mercer define como “Gestión Franquicia en Clientes”. La clave del éxito de los grandes bancos que tratan de conocer mejor a sus clientes reside en la relación existente entre los siguientes factores:

- ➔ Gestión de marca
- ➔ Gestión de franquicia de clientes
- ➔ Gestión de productos y servicios
- ➔ Gestión de distribución multicanal

En cambio, las grandes empresas financieras que anteponen el crecimiento de beneficios operativos a la mejora del servicio al cliente están corriendo el riesgo de perder parte de su cuota de mercado frente a otras instituciones más dinámicas que sí están dispuestas a adaptarse a las necesidades de sus clientes más rentables, a través de la creación de nuevos productos, servicios y canales de distribución personalizados.

## XX CLAVES PARA DELEITAR

Las empresas ganarían clientes y rentabilidad si generaran relaciones que afirmen y resguarden las necesidades básicas de seguridad, justicia y autoestima.

En un mercado competitivo, ofrecer calidad a los clientes supone mejorar constantemente su experiencia y satisfacción. Pero la evidencia indica que satisfacerlos no alcanza para retenerlos. Por ejemplo, Xerox descubrió una intención de recompra seis veces mayor en sus clientes satisfechos, que en los simplemente satisfechos.

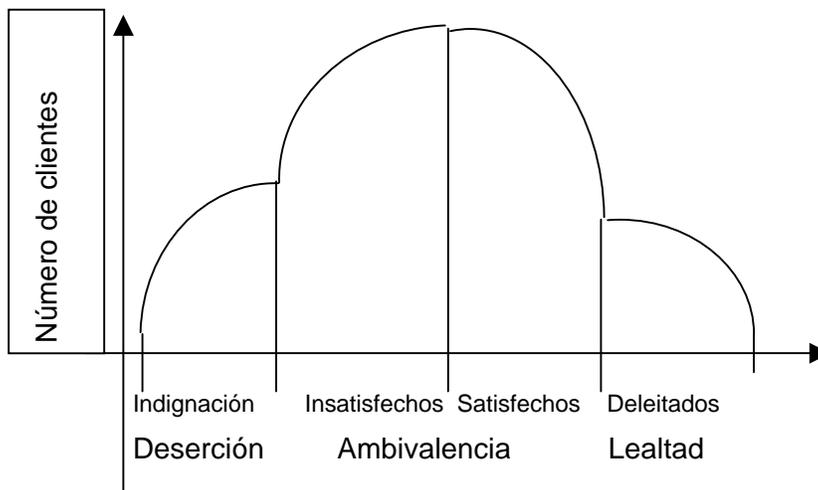
Las escalas empleadas para medir satisfacción no se traducen de manera lineal en términos de lealtad convertida en compra. Esto sugiere que, para alcanzar la clase de lealtad que pretende, las empresas deberán lograr una satisfacción del 100 por ciento, semejante al deleite.

El opuesto de la satisfacción – la insatisfacción – parece tener hoy, según estudios, una carga mayor de emotividad que en el pasado, Ron Zemke, autor de Service Edge, dice que una mala experiencia de servicio genera clientes fastidiados – por la promesa parcialmente incumplida – o, mucho peor, “víctimas” que solo sienten ira y frustración. Concentrarse en el deleite y la indignación de los clientes –emociones más intensas que la satisfacción o insatisfacción- ayuda a comprender el efecto de estos sentimientos sobre la conducta y la lealtad.

La mayoría de los clientes fluctúa entre la insatisfacción y satisfacción moderadas ( ver gráfico “ Distribución de la lealtad del cliente”). Es probable que deserten en presencia de algo que los motive a hacerlo: un precio menor, un punto de venta mejor ubicado o un nuevo producto. En cambio, un cliente indignado – el vehículo que alquiló no esta disponible- suele convertirse en terrorista dispuesto a depositar en quien lo escuche la carga emocional.

Por su parte el cliente deleitado puede ser un apóstol leal. Experimentó un servicio superior , y lo promociona. Para reducir la cantidad de terroristas y crear apóstoles hay que dominar los factores que promueven el deleite y prevenir los que provocan la indignación.

En el caso del alquiler de automóviles, la indignación y el terrorismo no parecen derivarse de meras expectativas incumplidas. La explicación más sencilla si lo observamos como una violación a la necesidad del cliente de ser tratado limpiamente.



### MODELO DE EXPECTATIVAS CUBIERTAS

Este esquema supone que una compañía puede satisfacer al cliente cubriendo sus expectativas específicas. Si las supera, se extiende hasta el área de deleite, que sería el resultado de recibir una sorpresa positiva como experiencia inicial.

¿ Cómo puede, una empresa de servicios, multiplicar el deleite? Ante todo, necesita datos precisos sobre las expectativas de sus clientes. Para sorprenderlos, debe saber qué esperan, o conocer lo que pronostican respecto de su relación con la empresa. Por ejemplo, si el cliente de una tintorería recibe un servicio gratuito como recompensa por su lealtad, aparece el deleite, porque su previsión era pagar.

Sin embargo, causar deleite y generar lealtad no es tan sencillo. Investigaciones realizadas en empresas de servicios (aseguradoras, talleres mecánicos, salones de belleza, bancos, etc.) revela que cubrir expectativas sobre la base de la confiabilidad no incrementa la lealtad más allá de cierto punto.

Parecería que, luego de satisfacer estas expectativas básicas, hay que cubrir otras, relacionadas con la sensibilidad y el compromiso, y también con la empatía, para avanzar un poco más.

Cubrir expectativas para promover lealtad plantea una construcción dinámica, con niveles de expectativas siempre en aumento y contenidos que varían según el tipo de negocio (confiabilidad no significa lo mismo en la industria bancaria que en el comercio minorista). Asimismo, las expectativas individuales se relacionan con estándares internos que carecen de marcos de referencia absolutos, lo cual las vuelve difíciles de medir.

## MODELO BASADO EN LAS NECESIDADES

El modelo de expectativas cubiertas no es eficaz cuando se trata de interpretar reacciones con mayor carga emotiva. Las empresas no pueden entenderlas ni manejarlas si sólo cubren expectativas específicas del servicio. Por ende, necesitan otra perspectiva. En las empresas de servicios, el deleite y la indignación del cliente se originan en el manejo de tres necesidades básicas:

1. Seguridad
2. Justicia
3. Autoestima

Los clientes son, primero personas y después consumidores.

Las personas se esfuerzan por satisfacer sus necesidades vitales en un nivel más fundamental y apremiante que el de la cobertura de sus expectativas como consumidores.

Considerar a los clientes, ante todo, como personas desplaza el foco desde las expectativas de servicio hacia las necesidades humanas básicas, cuya satisfacción es, para los individuos, sacrosanta; cuando se las viola, surge la indignación; si se las gratifica, se obtiene el deleite.

Las necesidades del cliente configuran su conducta. El resultado deseado de las expectativas es recibir lo que se preveía como consumidor; el de las necesidades es obtener lo que se busca como persona, y su gratificación genera bienestar.

Aunque parezca que necesidades y expectativas son psicológicamente diferentes, no es así. Ambas están en la misma línea, que va de lo específico (expectativas) a lo fundamental (necesidades). No obstante, las necesidades se centran en el cliente y su interior, mientras que, en el caso de las expectativas acerca de un servicio, la mira de la empresa está puesta en un atributo de la entrega.

## UN VISTAZO A TRES NECESIDADES

Teóricos de la personalidad, como Maslow, analizaron las dimensiones de la psique. Distintas teorías estiman entre tres y mas de 15 necesidades humanas. En este caso, tomamos prestadas dos de las cinco necesidades de Maslow, seguridad y autoestima, y proponemos una tercera: justicia.

Seguridad es la necesidad de no sentirse amenazado por un daño físico o económico. Justicia es la necesidad de ser tratado limpiamente. Autoestima es la necesidad de mantener y mejorar la propia imagen.

Según nuestra experiencia en empresas de servicios, la mejor manera de administrar seguridad y justicia es evitar su violación. Cuando esto no se cumple, aparece la indignación, pero el respeto de estas dos necesidades genera más satisfacción que deleite.

En cambio, los que se preocupan por reforzar la autoestima tienen más probabilidades de generar deleite.

➔ **SEGURIDAD:** La mayoría de la gente no es consciente de sus necesidades de seguridad. En el nivel subconsciente, muchos se sienten gratificados cuando se vela por su seguridad; érp sólo cuando alguien la viola, su necesidad entra en juego, induciéndolo a la indignación. Por ejemplo, un huésped de hotel no tiene conciencia del nivel de gratificación de su necesidad de seguridad (protección contra daño físico), hasta que se desata un incendio.

Por eso, las empresas de servicios deben prever la protección de sus clientes en casos de emergencia, y capacitar a su personal al respecto.

Ante un potencial perjuicio financiero, la posibilidad de gratificación es mayor, pero esto sólo se comprueba en una situación de crisis. Los agentes financieros establecen carteras de inversiones adaptadas a los límites de riesgo de sus clientes, y así satisfacen sus necesidades de seguridad.

Si bien los agentes de la National Association of Security Dealers no tienen esta responsabilidad informal, la Bolsa de Nueva York es legalmente responsable de garantizar que las recomendaciones a los clientes sean compatibles con su respectiva situación financiera. Preservar la necesidad de seguridad de un cliente también comprende cuestiones emocionales básicas.

La primera regla para gratificar esas necesidades es proteger la estabilidad, esto implica no abandonar jamás el cumplimiento de una promesa en tal sentido. Para

lograrlo, hay que saber que espera, implícitamente, el cliente. Mantener un mundo ordenado y previsible, como hace Disney, atrae porque se minimizan las inquietudes financieras y de seguridad. Disney, atrae porque se minimizan las inquietudes financieras y de seguridad.

Disney sabe que, para su cliente, poco higiénico equivale a inseguro. Club Med es otro buen ejemplo, con sus precios conocidos por anticipado. Los clientes temen involucrarse en la preservación de su propia seguridad y economía. La gente busca coherencia, equilibrio y estabilidad en su vida, y una desviación puede crear indignación. Sin embargo si el desvío es positivo, la situación puede generar deleite. Por ejemplo, un proceso de hipoteca con una tasa de interés menor que la esperada.

- ➔ **JUSTICIA:** Numerosas investigaciones filosóficas y de psicología social sugieren que la justicia es un aspecto central en las relaciones humanas. Lerner, filósofo y psicólogo social, identifica en la gente un móvil de justicia, originado en un contrato implícito – o contrato psicológico- con los otros y con la sociedad que la lleva a buscar ser tratada con equidad.

Berry observó que la promesa del servicio incluye la promesa implícita de juego limpio. Los clientes esperan que las compañías de servicios los traten con justicia; se enojan y pierden la confianza cuando perciben lo contrario.

Por lo general, reconocemos la inversión que hace una firma para brindar un servicio, pero raras veces tomamos en cuenta la que realiza el cliente en una firma. Consideramos la perspectiva de quien posee un póliza de seguro, invierto tiempo y dinero para ser cliente de la entidad y le demuestro mi lealtad renovando mi póliza. Pero apenas tuve un accidente me aumentaron la alícuota. ¿Qué pasa con todos estos años en los que pagué y no sufrí ningún accidente?

En el marketing de servicios la literatura indica que, para respetar la necesidad de justicia del cliente, hay que impartir tres tipos de justicia:

1. Distributiva, que comprende la evaluación que el cliente hace de los resultados
2. En los procedimientos, que se vincula con la opinión del cliente respecto a la imparcialidad de las reglas y procedimientos usados.
3. Interactiva, que involucra el modo en que los empleados relacionan, en el nivel personal, con los clientes de la empresa.

La justicia distributiva es difícil de manejar porque, para determinar si una firma actuó honestamente, los clientes usan alguna combinación de tres reglas que suelen ser internamente incongruentes (equidad, igualdad y necesidad).

La regla de equidad implica que, si los individuos invierten cierta cantidad de esfuerzo, tiempo o dinero, la empresa debería corresponderles en forma proporcional. La regla de igualdad implica que todos deben ser tratados de la misma manera, independientemente de la inversión que hayan hecho. La de necesidad implica que, sobre la base de requisitos únicos e individuales, la compañía puede tratarlos en forma diferente. Por ende, un cliente podría definir la justicia como el haber sido tratado igual que algunos otros (equidad), que todos los otros (igualdad) o como ningún otro (necesidad).

Las líneas aéreas aplican el principio de equidad al declarar que el servicio de primera clase se brinda con mayor frecuencia a quienes más invierten. Desde una perspectiva de justicia, el éxito de las aerolíneas radica en que todos conocen la norma de la inversión para obtener tratamiento de primera clase, y encuentran equidad en el equilibrio.

Pero las aerolíneas también respetan la igualdad y la necesidad. Todos, en clase económica, reciben la misma comida, independientemente del precio del billete. Y respecto de la necesidad, ofrecen mayor tiempo de abordaje a los padres que viajan con niños pequeños. Cuando se produce un tratamiento diferencial, como en casos de necesidad o equidad, la razón debe ser pública; de otro modo la gente esperará la igualdad.

El secreto para satisfacer la necesidad de justicia equitativa está en compensar a la persona por su inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Por ejemplo cuando los agentes de seguros calculan la probabilidad de que alguien tenga un segundo accidente para evaluar posibles aumentos de la prima, podrían establecer diferencias entre clientes con pólizas a corto y a largo plazo. Con el décimo aniversario de una póliza, podrían obsequiar un tanque de nafta gratis o un lavado para el auto. Al demostrar lealtad con el cliente, la firma puede esperar reciprocidad.

La importancia de la justicia en los procedimientos y la justicia interactiva se evidenció en investigaciones sobre clientes de empresas de servicios. Allí se descubrieron aspectos de la experiencia vinculados con la sensación de haber sido tratados con justicia:

- ➡ Mantenimiento de promesas y compromisos, especialmente en lo que se refiere a plazos; la gente no desea esperar cuando hizo una reserva o tiene una cita posterior.
- ➡ Flexibilidad para atender pedidos inusuales o extraordinarios, mientras sean razonables
- ➡ Ayuda al cliente, si la necesita
- ➡ Cordialidad, las empresas deben ser abiertas y cálidas

- ➔ Honestidad, no hay que mentirle al cliente
- ➔ Cortesía, hay que tratar a la gente con respeto.

La honestidad y la justicia se distribuyen a través de procedimientos de servicio que deben ser bien preparados, reforzados y monitoreados.

Cuando una compañía no se comporta limpiamente pierde la confianza de sus clientes, y posiblemente su lealtad. Una vez violada la confianza de la gente es difícil transformar la indignación en satisfacción, y menos aun en deleite. Pero, como ocurre con las necesidades de seguridad, es posible precaverse. ¿ Cómo convertir la indignación en deleite? En un servicio, para recuperarse hay que ser eficaces.

Frente a errores inevitables, siempre habrá clientes disgustados. Por lo tanto, hay que disponer de tácticas de recuperación bien planificadas. Algunas investigaciones sugieren que el solo hecho de intentar corregir un error puede deparar notable lealtad de parte del cliente.

Tres reglas gobiernan esta clase de resultado:

1. Recuperarse rápidamente: corregir de inmediato el problema, sin formular preguntas. Si no es posible repararlo enseguida, no perder contacto con el cliente y mantenerlo informado.
2. Recuperarse eficazmente: resolver el problema la primera vez, las firmas sólo tienen una oportunidad para recuperarse. Si fallan en la corrección, cometen una doble desviación y esto se vincula con la indignación del cliente.
3. Dejar al cliente en mejor situación que antes del error. Asegurarse de que se sienta más seguro y correctamente tratado.

- ➔ Autoestima: salvaguardar o realizar la autoestima es clave para generar deleite. Una clave radica en reconocer la perspectiva, la importancia y los derechos de los clientes, a quienes les agrada controlar la situación y sentirse ubicados en el centro.

Para preservar la autoestima de sus clientes, la empresa puede necesitar trabajar su propia imagen. El sello de un producto muy conocido – el jugador de polo en una camisa Ralph Lauren o la CK de un jean Calvin Klein- reafirma la imagen del consumidor.

De otro modo, ¿ por qué alguien gastaría U\$S 60 por aquella camisa cuando L:L Bean vende una mejor por la mitad del precio, según datos de Consumidor Reports? En un escenario de servicios, son los episodios interpersonales que ocurren durante la entrega los que mantienen la autoestima.

Las mejores empresas de servicios tratan al cliente como individuo y como alguien importante, no como exponente de un cierto grupo de consumidores. Me ocuparé de investigar el tema y lo llamaré en menos de una hora. Cuando esto sucede el cliente experimenta deleite.

Los pacientes aprecian mucho al médico que los escucha cuando describen su problema. El hecho de recordar los nombres de clientes habituales es invaluable, ya que los estereotipos niegan a la gente el sentido de la individualidad.

Una segunda forma de reafirmar la confianza del cliente es acomodar el entorno para permitirle sentir que ejerce el control. Las propiedades de Disney son tan populares porque los visitantes nunca parecen sentirse perdidos. Por todas partes hay señalizaciones bien diseñadas y empleados cordiales que orientan a la gente.

Compartir la información con el cliente también contribuye a reafirmar su sensación de idoneidad. En cambio, la actitud condescendiente puede ser percibida como un desafío a su inteligencia.

En los servicios, la posibilidad de elegir es un arma secreta en los esfuerzos por realzar la autotestima. A la gente le encantan los supermercados porque puede elegir y ejercer el control.

El Crestar Bank inició una campaña para fomentar la apertura de cuentas corrientes. Al abrir una, los clientes podían elegir tres de seis servicios gratuitos. El éxito se atribuyo a esta posibilidad de elección.

Por lo tanto, para mantener y realzar la estima, se debe crear un ambiente conocido y previsible, amigable, donde la gente se sienta inteligente, astuta, competente y confortable y ofrecerle opciones.

#### Manejar las necesidades

Un servicio es una relación de ida y vuelta, y un contrato psicológico; los clientes entregan dinero y lealtad a cambio de la gratificación de sus necesidades. Para las empresas de servicios, el desafío es gratificar y, si es posible, deleitar a los clientes y evitar por todos los medios que sientan que sus necesidades no son respetadas.

#### Gestión de recursos humanos

Las empresas pueden desarrollar y fortalecer el respeto por las necesidades básicas de los clientes mediante prácticas de recursos humanos ( selección, capacitación, evaluación de desempeño, sistemas de recompensa). Pero antes deben identificar las conductas de sus empleados alrededor de esas tres necesidades.

- ➔ Contratación: ofrecer a los postulantes una imagen realista del trabajo. Explicar como se espera que actúen en un puesto en contacto con el cliente, y someterlos a entrevistas y simulaciones diseñadas en función de los atributos deseados para la posición.

- ➔ Diseño de programas de entrenamiento. Describir los aspectos críticos de la conducta del personal e instruir sobre las normas de calidad de servicio de la empresa, con énfasis sobre la gratificación de necesidades
- ➔ Evaluar el comportamiento de los empleados en cuanto a gratificación de las necesidades de los clientes. La gestión de desempeño involucra la calidad de servicio, que permite identificar y recompensar a los empleados que alcanzan objetivos difíciles. La gestión de desempeño involucra la calidad de servicio, que permite identificar y recompensar a los empleados que alcanzan objetivos difíciles.

La contratación, el entrenamiento y la gestión de desempeño pueden efectuarse en respaldo de una filosofía de calidad de servicio, o bien en forma rígida o punitiva. Una regla simple, para las organizaciones aplican prácticas de recursos humanos, consiste en tratar a los empleados como si fueran clientes, gratificando sus necesidades. Un ambiente laboral en el cual todos se sientan capaces de alcanzar sus propias metas y satisfacer sus deseos puede constituir otro medio que conduzca a gratificar las necesidades del cliente.

### Tecnología y personalización

La tecnología de la información es fundamental para atender y afirmar las necesidades de los clientes. James A. Unruh, presidente de Unisys Corporation, observó que ciertas tecnologías, como las alarmas para casas y autos, protegen la seguridad física, mientras que algunos sistemas de información garantizan la seguridad financiera a través del procesamiento de transacciones por parte de bancos y agencias. Los mismos sistemas salvaguardan el bienestar económico del cliente al monitorear caídas o cambios inusuales en los balances contables.

Respecto de la estima, Unruh sostiene que la tecnología puede incrementar en un individuo la sensación de solvencia y control de la situación, muchos nuevos

dispositivos de autoservicio, como los cajeros automáticos, permiten que los clientes actúen por su cuenta. La tecnología interactiva de Internet, y servicios online como Prodigy o America Online, ofrecen cada vez más opciones para que manejen sus propias transacciones.

Además, la tecnología de la información permite a las empresas recopilar datos demográficos, históricos, de comportamiento e incluso psicológicos sobre sus clientes, y de reconocimiento de los nuevos para brindarles una atención especial. La tecnología puede mejorar la capacidad de una firma para personalizar el servicio, pero se debe respetar la necesidad de seguridad del cliente y su privacidad.

#### Investigación de mercado

Se les puede preguntar a los empleados si consideran que las necesidades de los clientes están siendo satisfechas. Y los empleados pueden pedir a los clientes que les expliquen cómo se sienten respecto de los productos o servicios de la empresa en relación con las tres necesidades básicas.

A veces ayuda organizar un focus group (investigación cualitativa sobre un grupo de personas), reuniendo a un pequeño número de clientes para analizar cuestiones relacionadas con sus necesidades, y continuar con una encuesta un grupo mayor, en una sucursal de la empresa o por correo.

El seguimiento agresivo de los clientes que tienen problemas es la mejor forma de investigación de mercado. Las empresas deberían conocer a quienes experimentaron inconvenientes o expresaron insatisfacción. Berry describe cómo los gerentes de Bank One, de Texas, enseñan a su personal a correr hacia un problema y aprovecharlo para aprender de su solución. También observa que DellComputer organiza periódicas reuniones para analizar las quejas de sus clientes y buscar soluciones preventivas. Cisco systems alienta a los clientes a ayudarse entre sí formando parte de un grupo de usuarios que, a través de Internet, plantea problemas y sugiere soluciones. Las

empresas de servicios pueden obtener grandes beneficios creando una base de datos con esta información.

Lamentablemente, los clientes no siempre saben cuáles son sus necesidades. A menudo, los investigadores bien entrenados pueden interpretar sentimientos y emociones asociados al deleite y la indignación, originados en acciones aparentemente inocuas. Por ejemplo, ¿por qué la inocente reserva de una butaca en el cine termina indignando a un espectador? Justicia. ¿Por qué las instituciones financieras son tan cuidadosas en términos de elementos tangibles (pinturas, alfombras, modernas computadoras? Seguridad ¿por que alguna gente mayor se resiste a usar cajeros automáticos? Estima. Temen perder su tarjeta y sentirse tontos.

En el núcleo de la relación

El énfasis reciente sobre el marketing de relaciones – es decir, atraer, desarrollar y retener clientes – nos ofrece un encuadre útil. Las necesidades humanas innatas dominan gran parte de nuestro comportamiento, u en especial nuestra reacción ante la conducta ajena.

El prominente teórico Robert Hogan propuso que el atributo fundamental de la personalidad es su naturaleza correlativa: las personas no son islas sino que se definen en relación con los demás.

Consideremos nuestros argumentos anteriores sobre la naturaleza fundamental de la relación de intercambio con el cliente. Cada compañía debe involucrarse en el tema de las necesidades básicas, y hacerlo a través de todas las acciones capaces de influir sobre los sentimientos del cliente respecto de su relación con la firma. Esto incluye tanto las actividades administrativas internas ( facturación, envíos), como al personal que está en contacto directo con los clientes.

Enfocar las necesidades implica concentrarse en las relaciones. Por el contrario, poner el foco en el rendimiento del servicio fortalece el aspecto transaccional de la entrega. Para generar relaciones, las empresas deben, primero, considerar a los clientes como personas, y después como consumidores. La comprensión de las tres necesidades básicas, junto a medidas basadas en una filosofía de gratificación de esas necesidades, produce el tipo de relaciones que generan retención de clientes y rentabilidad.

## RELACIONES QUE ENSEÑAN

Con el marketing uno a uno las empresas logran que sus clientes les demuestren el camino que conduce a los resultados más convenientes para ambas partes.

Los desafíos que plantea la nueva tecnología quedan expuestos con nitidez bajo el foco del marketing de relaciones o marketing uno a uno. Tal vez nunca como ahora se les presentó a las empresas la posibilidad de vincularse con sus clientes en forma individual y personalizada. Aunque, por la ley de las compensaciones, jamás debieron tratar con un consumidor tan errátil e independiente como el actual. Para la especialista Martha Rogers, gran parte de la solución está en un conjunto de herramientas de gestión de relaciones con el cliente llamadas CRM (Customer Relationship Management).

La metodología que propicia Rogers es garantista de la privacidad, una de las cuestiones más delicadas que afectan el intercambio entre los responsables del marketing de productos y servicios, y el público al que están destinados. Además, reconoce que los clientes tienen el control y se propone trabajar con ellos en un ambiente de aprendizaje recíproco y colaboración.

Pero el proceso comienza más temprano, con la identificación del cliente en el mercado y la comprensión de los factores que lo hacen diferente a los demás. Dell Computer,

American Express, Hewlett-Packard y Bell South son algunas de las empresas que pusieron en práctica estas ideas.

¿Cuál es el principal cambio que debe encarar una empresa para concentrar sus esfuerzos en el cliente? ¿ es un cambio cultural de procesos?

Es un gran desafío porque exige buena tecnología y requiere un cambio en la empresa y que se modifiquen los procesos. Y lo más importante es que exige un cambio cultural que, en muchos casos, nace del primero y se manifiesta como la disposición a medir el éxito de otra forma, y a recompensar al personal según esas mediciones.

Por ejemplo, tradicionalmente medíamos el retorno sobre la inversión, la participación de mercado y el retorno sobre el capital accionario. Pero en la nueva economía no sabemos cuanto vale la base de clientes; para calcular el valor de un cliente para una empresa, lo medimos como valor a lo largo de toda su vida, participación, retorno sobre activos de datos e índices de retención.

Si el responsable de incrementar la retención o la participación del cliente es un empleado, para recompensar a este último habrá que encontrar la manera de medir su éxito, y esto contribuirá a impulsar el cambio cultural.

¿Hay técnicas confiables para realizar esas mediciones, o aún están en desarrollo?. Algunas están listas para usar y otras todavía en desarrollo. Pensando en esto, siempre debe haber alguien que sea responsable de retener al cliente e incrementar su valor. Si bien medir el rendimiento puede resultar muy complicado, hay algunas variables representativas muy simples, como las millas de programas de viajero frecuente que utilizan las líneas aéreas.

¿Qué debe incluir un buen sistema CRM o de gestión de relaciones con el cliente? Se recomienda la técnica IDIC: Identificar, diferenciar, interactuar y “ customize” (adoptar un producto o servicio a un cliente).

Básicamente por identificar se entiende la capacidad de clasificar a un cliente y reconocerlo aunque se acerque por diferentes caminos: hoy, el sitio WEB; mañana el centro de llamadas y pasado, a uno de nuestros locales. Una vez identificado, el segundo paso es diferenciarlo, es decir compararlo: sé que este cliente vale más que el otro y por lo tanto invierto más dinero en él, y si se trata de necesidades diferentes, lo trataré en forma diferente.

El tercer paso es interactuar con los clientes, y ahora el objetivo cambio, ya no se trata de generar mensajes sobre mi producto, sino de obtener feedback o realimentación. Solo cuando consigo que el cliente se comunice conmigo aprendo a diferenciarlo, e intento hacer por él lo que mis competidores no pueden.

Entones, adopto mis productos, pero lo hago modificando al mismo tiempo algo de mi comportamiento, tal vez en servicio, en los mensajes del sitio Web o en la facturación. La clave de la adaptación masiva a las necesidades del clientes es que el proceso no empieza de cero.

No se crea un producto o servicio de la nada, sino que se parte de un número finito de módulos. Por ejemplo, un producto que viene en tres tamaños diferentes, se le agregan módulos que permiten ofrecerlo en 16 colores, con planes de pago alternativos y opciones de servicio diferentes.

Basados en el feedback obtenido del cliente sabemos cómo combinar el tamaño con un color, un tipo de pago y una modalidad de servicio preexistentes. Tal vez esa misma combinación se venda a otro cliente, a otros 150.000, pero no creamos ese producto pensando en ello, sino en un cliente en particular.

¿Cuál es la mejor técnica para realizar la identificación del cliente?

Hay muchas. Las tarjetas de cliente frecuente en los negocios minoristas, los programas de millaje en las aerolíneas, cualquier cosa que identifique al cliente con un número de código o un nombre; un "cookie" (identificación automática de ingreso a un

sitio Web que permite reconocer el usuario que ingresa) o el número de cliente en una empresa de servicios como por ejemplo un banco.

¿ Los programas de viajero frecuente y otras técnicas son útiles o están comenzando a cansarse?

Depende del objetivo. No son útiles para generar lealtad, pero sí para identificar al cliente. Por ejemplo, el 58% de los estadounidenses tiene tarjetas de lealtad de más de una tienda de comestibles; y ya no inciden en la elección del comercio, pero una vez allí es probable que se las utilice para comprar con descuento, y de ese modo el vendedor podrá identificar al cliente.

¿ Cómo diferencia a los clientes? ¿ Cuantos clases de clientes hay?

Hay muchas formas de diferenciar a los clientes. Por ejemplo, en los Estados Unidos la gente siente debilidad por sus mascotas, ama a sus perros y gatos. Una empresa fabricante de alimentos para mascotas podría querer saber cuáles de esos potenciales clientes son valiosos, para diferenciarlos rápidamente, le alcanza con una pregunta ¿ le hace un regalo de cumpleaños a su mascota? Porque si lo hace seguramente también le compra ropa, vitaminas y alimentos caros. Pero si no le hace regalo es probable que le compre un alimento más barato. Tenemos que buscar la menor cantidad de preguntas que nos conduzcan a la mayor cantidad de información.

Una vez identificados los clientes por su valor, elegimos al grupo valioso y nos ponemos en contacto con sus miembros para formularles más preguntas y, de ese modo, diferenciarlos por sus necesidades. ¿Está más interesado en la salud o obediencia de su mascota? ¿necesita elementos para su cuidado?. Si es así podemos abastecerlo automáticamente de alimento para gatos. O si esta satisfecho con lo que tiene, evitaremos enviarle información sobre novedades y continuaremos ofreciéndoles los productos de costumbre. Si sé que tipo de cliente es, sabré qué hacer por él la próxima vez que nos contactemos. Eso es, en esencia, diferenciar por necesidades.

¿Hay ejemplos de estas preguntas taxativas en alguna otra industria?

El banco Crédito Emiliano, en Italia, clasifica a sus clientes de acuerdo con sus cuentas bancarias, en lugar de hacerles una pregunta identificatoria.

Los clientes de muy alto valor para el banco son, a su vez, subdivididos según altos y bajos activos, y después está el resto. El resto recibe el servicio habitual, mientras que a los clientes de valor les formulan cinco preguntas, tendientes a averiguar su tolerancia al riesgo, metas financieras y otras cuestiones. En función de sus respuestas, estos clientes son ubicados en alguna de las 30 carteras diseñadas para los distintos tipos de necesidades, cada una de las cuales está a cargo de un gerente cuyo trabajo es retener a los clientes y hacerlos crecer como tales.

Michael Porter dice que, en esencia, la estrategia de una empresa consiste en hacer elecciones. Decidir, por ejemplo, que se atenderá a determinados clientes y no a otros. ¿ la idea de atender sólo a los más rentables o también a los potencialmente rentables?. En esta materia ¿rige la regla 80/20, es decir, el 80% de las ganancias de una empresa proviene del 20% de sus clientes mas valiosos ?.

Hay 4 grupos básicos de clientes en una empresa. El primer grupo es el de los clientes más valiosos, también conocido como el 20% que proporciona el 80% de la rentabilidad. El segundo grupo es potencialmente muy valioso, y es el que puede fácilmente desarrollar. Otro grupo esta formado por el grueso de los clientes, y por último se ubican los “BZ” o “below zero” ( por debajo de cero), que cuestan más de lo que brindan a lo largo de toda su historia, y a pesar de todo lo que la empresa haga. Uno gasta más en los clientes a os que puede desarrollar casi la misma cantidad en los más valiosos; una cuota de mantenimiento en los habituales y nada en los BZ.

¿Es este modelo realmente eficaz para obtener que la lealtad de los clientes perdure?

¿ Hay clientes que se van de todos modos, sin considerar los esfuerzos que realiza la empresa para retenerlos?

Si comprendemos correctamente el modelo de valor del cliente a lo largo de la vida, la probabilidad de que cambie sin importar lo que hagamos para evitarlo nos ayudará a ver a ese cliente como poco valioso. Hay clientes que cambian todo el tiempo y también hay clientes que buscan permanentemente el precio más bajo y se irán de cualquier modo. En ese caso es mejor que se vayan con la competencia.

¿Aun existen los clientes que permanecen toda su vida fieles a una empresa?

Si, y ese es el sentido del Marketing uno a uno. Hay un buen ejemplo en Japón; el de una empresa que instala un botiquín con medicamento de venta libre en los hogares, Periódicamente, verifican y reponen los medicamentos consumidos, y luego envían la factura, como se hace con el consumo del minibar en una habitación de un hotel.

Gracias al registro que mantienen, saben que en una casa se toman más analgésicos, mientras que en otras consumen productos que reducen la acidez de estómago. Por lo tanto, llevan más analgésicos a la primera y más antiácidos a la segunda. Hay una personalización distinta para cada casa; eso es uno a uno.

La empresa japonesa que empezó a operar en 1750 y a pesar de la competencia, de la infinidad de lugares donde pueden comprar, sus clientes han sido leales por 250 años. Se quiere empezar a crear este tipo de lealtad en distintas áreas de negocios.

En el ejemplo de la empresa japonesa aparece el tercer paso de la metodología IDIC, que es interactuar con los clientes para conocerlos cada vez más y mejor. ¿Hay formas de interactuar sin molestarlos? ¿Se cree que basta con pedirles permiso como sugiere Seth Godin?

Si, una de las cosas que se ve es que toda nueva tecnología es usada por gente que creció en la era industrial y del marketing masivo, y que usa esta nuevas herramientas y capacidades para aplicar estrategias antiguas. Entonces, lo que se ve es un acoso

mejor segmentado, pero muy irritante. Para no acosar a los clientes, primero se les pide permiso, y luego se establece un compromiso de privacidad. Podemos decir: necesitamos información para brindarles un mejor servicio, ¿ nos permite obtenerla?. Si nos autoriza le prometemos que nunca bajo ninguna circunstancia, venderemos o compartiremos esa información con otras personas, y solo recibirá comunicaciones de nuestra parte. Un acuerdo escrito de privacidad es muy importante.

El concepto de “Marketing de Permiso” está estrechamente relacionado al de “acuerdo explícito”. En los días de los medios masivos, los anunciantes y en menor medida, los suscriptores pagaban por el contenido: los programas de televisión, las notas de diarios y revistas. El acuerdo implícito era que la gente que leía las revistas, miraba los anuncios.

Pero ahora hay mayores opciones de información: sitios WEB, más revistas, más páginas en los diarios y más canales de televisión que hace 10 años. Como resultado es muy difícil que clientes, lectores o audiencias acepten ese trato implícito, es decir, que el anunciante consiga lectores para sus avisos pagando el contenido. Quizás necesite realizar un acuerdo explícito con el lector, y ofrecerle una PalmPilot si mira su video por 45 minutos, o la posibilidad de ganar un viaje si lee su mensaje si le brinda información.

Dicho de otro modo ¿que recibirá el lector a cambio de brindar datos sobre si mismo, o entregar tiempo para ver la información del anunciante?. Eso es un acuerdo explícito.

Es el caso de los sitios Web que regalan una remera a cambio de información personal y que revele gustos particulares. Ese es un ejemplo perfecto de acuerdo explícito.

La diferenciación permite establecer “relaciones de aprendizaje” con los clientes, y que de esas relaciones se deriva su lealtad. ¿qué es, concretamente, relaciones de aprendizaje?

Si consigo que el cliente se comunique conmigo y me diga qué necesita, si registro lo que me dice en la Web, si presto atención a sus preguntas, entonces, lenta pero seguramente, aprenderé algo sobre él y podré ir adaptando mi conducta con el tiempo. Esta realimentación orienta mis acciones, al avanzar en la curva de aprendizaje podré preguntarle si todo está bien, y él me responderá, “Muy bien, pero sería mejor si hiciésemos aquello”. Entonces probaremos ese cambio y sabré más acerca del cliente, y el cliente será leal, porque lo conozco. Son relaciones de aprendizaje o de colaboración.

¿Qué características específicas adopta el marketing uno a uno en los negocios que se hacen en Internet?

La Web ofrece las mejores oportunidades de personalizar, porque ahora los sitios pueden adaptarse a cada usuario. Si usamos el software Broad Vision, por ejemplo, el sitio web adaptará la página a cada visitante, cada vez que lo visite, a partir de lo que sabe sobre él. Cuando el sitio de American Airlines, AA.com, reconoce al cliente por su número de viajero frecuente, le ofrece promociones especiales que toman en cuenta viajes anteriores, su domicilio actual y la época del año en que tiene vacaciones. La tecnología de la información (IT) juega un papel crucial en la gestión de relaciones con el cliente o CRM.

¿ El software para CRM debe ser empaquetado a medida?

Conviene que sea empaquetado, o al menos algunas partes. Hay proveedores muy buenos, que tienen software de avanzada; no es necesario ni práctico crear uno desde cero. Se deben establecer estrategias, hacer una lista de capacidades necesarias y luego buscar a los proveedores que puedan cumplir con esos requerimientos. Lo mismo sucede con las bases de datos.

La búsqueda de adaptación al cliente, ¿les cabe a las empresas en general?

Toda la empresa tendrá que aprender a adecuar sus productos a la medida del cliente, porque es la ventaja estratégica más importante del marketing uno a uno. Si sólo identifica, diferencia e interactúa, el cliente recibirá el servicio, pero todavía estará a merced, estratégicamente, de los competidores de menor costo.

Pero si se adapta a la medida del cliente, le podrá dar una ventaja real gracias a lo que sabe de él. Tal vez no modifiquen el producto, pero tendrán que adecuar algún aspecto de su negocio. Un buen ejemplo es Lego. No puede adaptar masivamente sus ladrillos, pero con el cinco por ciento de los niños representa el 50% de las ventas, buscó diferenciarlos. Ya los que compran el producto porque les gusta jugar a los piratas, les ofrece disfraces, cuentos y videos; a los que les gusta armar, les brinda manuales para hacer construcciones complicadas.

## XXI PEDIR PERMISO

### EL SECRETO PARA CONVERTIR A LOS CONSUMIDORES EN AMIGOS, Y A LOS AMIGOS EN CLIENTES LEALES

El objetivo de los responsables de estrategias de “permission marketing” ( marketing de autorización) es impulsar a los consumidores a incrementar gradualmente el permiso que les otorgan, tratando de transformar a los desconocidos en amigos y consumidores, y a los clientes, en clientes leales.

Con cada peldaño que sube, crecen la confianza, la responsabilidad y las ganancias. Hay cinco niveles de autorización, en orden de importancia:

1. Intravenoso
2. Puntos
3. Relación personal
4. Confianza en la marca
5. Circunstancial

## El nivel intravenoso

Es el nivel de autorización más alto, y se concede como en terapia intensiva. El médico tiene el consentimiento escrito del paciente para inyectarle lo que considere necesario. El responsable de marketing que obtuvo de su cliente un nivel de autorización “intravenoso” está tomando las decisiones de compra por él.

Los estudios jurídicos de los años 80, disparatadamente rentables, hicieron mucho dinero con este nivel. Las grandes corporaciones les proporcionaban virtuales cheques en blanco, y la autorización para embarcarse en cualquier actividad que las beneficiara.

Las firmas que alimentaron y cuidaron este permiso se convirtieron en empresas multimillonarias, otras se aprovecharon hasta que las compañías abrieron los ojos.

Hace 50 años, el Club del Libro del Mes era una empresa extraordinariamente lucrativa. Tenía permiso para elegir un libro y enviarlo, junto con una factura, a millones de personas.

¿ por qué delegar tanto control y permitir que otro se beneficie con semejante nivel de confianza? Primero – y cada vez más -, para ahorrar tiempo. Segundo, para ahorrar dinero. En muchas industrias, el costo del marketing es el ítem más importante en el costo de los productos. Una revista puede constar tres veces más en el quiosco que por suscripción.

La tercera razón es un poco más sorprendente. Muchos consumidores otorgan autorización a nivel intravenoso porque no les gusta elegir. Al paciente internado no le interesa comparar los medicamentos.

A medida que las computadoras permitan que los profesionales de marketing entiendan y clasifiquen mejor a sus clientes, mayor será nuestra disposición a dejarlos elegir por nosotros.

La cuarta razón es evitar el desabastecimiento. En esta área, las oportunidades son enormes. imaginemos una impresora láser que, cuando empieza a faltar la tinta, ordena automáticamente la reposición de los cartuchos por correo electrónico.

La idea de esta reposición automática, facilitada por la tecnología, permite anticipar que casi todos los productos podrían llegar a venderse por suscripción.

Pero no todo el marketing intravenoso es así de automático. Hay un escalón llamado “compra previa aceptación”. Por ejemplo un cliente del Columbia Record Club es informado con anticipación sobre los CD’s (discos compactos) musicales que seleccionaron para él. Si responde “no”, se suspende el envío. De lo contrario, le llegan en forma automática.

El recurso suele emplearse con éxito, pero a veces se utiliza mal. Por ejemplo, permitieron que a la gente de marketing le resulte fácil conseguir un nivel de autorización significativo con la facturación automática. El problema surge cuando apuestan a que el consumidor se olvide de que optó por el “no”, y esto genera años y años de ingresos sin entregar nada a cambio.

Pero la compra previa aceptación es más que eso. Por ejemplo, el empleado de una gran librería puede recordar las preferencias de un cliente y llamarlo por teléfono cuando llega un libro de su autor favorito. Amazon.com se propone construir el próximo nivel de su negocio alrededor de la compra previa aceptación que, en muchos sentidos, constituye la forma más poderosa de autorización que alguna vez obtendrán los ejecutivos de marketing.

El nivel Puntos

¿Se acuerda de las figuritas engomadas que se recibían con el producto y se coleccionaban en álbumes para obtener premios?. Las tiendas por departamentos las usaban para recompensar la lealtad de sus clientes y generar frecuencia de compra.

En vez de brindar importantes descuentos sin ningún beneficio a largo plazo, el comerciante puede entregando nada más que unos cuantos puntos, generar atención durante mucho tiempo.

A los profesionales que apelan a sistemas de puntos les encanta entregar obsequios, porque eso significa que el programa funciona. Los puntos terminan convirtiéndose en una moneda. Y lo más excitante para el marketing es decidir cuanto de esa moneda están dispuestos a gastar para conseguir atención y, en definitiva, efectuar una venta.

Mientras resulta casi imposible cuantificar el costo (y el valor) de una campaña televisiva, los puntos, en cambio, tienen un costo de implementación, y también un resultado. Al aplicarlos en conocimiento de las necesidades de la gente a la cual interesa llegar, puede lograrse que la oferta se vuelva significativamente más eficiente.

Cualquier programa de puntos debe tener incorporado un método flexible para recompensar al consumidor por su atención o por su compra. Pero, si bien esto último es fácil de rastrear y premiar, resulta difícil de demostrar que un individuo nos prestó atención, más aún en el marco de una audiencia importante, cuando existe la posibilidad de cometer fraude.

Cuando se comenzaron a desarrollar las primeras ideas sobre permission marketing Se observó que mediante una herramienta de gran valor para los consumidores, pero muy bajo costo para el marketing, se genera una economía de atención que funciona para todos. Los resultados son simplemente extraordinarios.

Hay que evitar a los buscadores de oportunidades. Tal vez la mayor crítica formulada a las técnicas de permission marketing es que atraen a los temidos buscadores de oportunidades, gente con más tiempo que dinero y concentrada en artículos de bajo margen.

En realidad, la participación voluntaria de cualquier grupo siempre se basa en la naturaleza egoísta y en los beneficios ofrecidos. Los expertos afirman que se trata de un defecto inherente a esta técnica el atraer a las personas equivocadas.

¿Colecciona usted millas de viajero frecuente?. Si es como la mayoría de los que viajan mucho, o si es tiene posibilidades económicas para viajar, seguramente sí. Tiene dinero para pagarse vacaciones en París, pero está dispuesto a renunciar a su privacidad para permitir que American u otra aerolínea lleve un registro de sus viajes.

Además, es posible que incluso posea una tarjeta de crédito de American Airlines, que negocia cualquier privacidad que le haya quedado a cambio de unas pocas millas más.

Parte de la atracción de un programa de millas es que ofrece a los usuarios una sensación de superioridad. Es fácil sentirse astuto utilizando las millas. Pero, hasta la fecha, las aerolíneas han sido notablemente torpes en el aprovechamiento de este permiso. Por ejemplo, American sabe que sólo vuelo a San Francisco.

Se los he estado diciendo cada vez que viajo, y cuentan con bases de datos que conocen todos mis movimientos ( y también los de los demás). Sin embargo, las cartas que recibo todos los meses son idénticas a las de mi vecino, que sólo viaja en autobus y canjea esas millas por estadías en hoteles.

Es posible que uno cruce la calle para ganarse mil dólares o una camiseta, pero una y otra vez vemos que los consumidores desean el reconocimiento y la emoción de tratar de ganar participando en estos programas. Y aman recibir correo personalizado. Hay

dos categorías de programas de puntos: los que entregan a cambio un premio real y los que ofrecen mayores posibilidades de obtenerlo.

#### Puntos con obligaciones

En estos programas, cada punto entregado tiene un valor real. Una milla de viajero frecuente realmente vale algo, y esto está garantizado,. La buena noticia es que a los consumidores les gusta. Se elimina el riesgo de fraude y permite a la gente a controlar sus propios ingresos.

El problema es el costo para el marketing. Si cada punto ganado cuesta dinero, el costo de modificar una conducta puede ser significativo. Por ejemplo, los últimos datos indicaban que las aerolíneas cargaban con millones de dólares en obligaciones con resultado de esos programas. Si se permitieran que todas las millas fueran rescatadas, no habría espacio para pasajeros pagos y las aerolíneas afrontarían la quiebra.

Las compañías lo resolvieron limitando drásticamente el cupo de plazas disponibles para reembolsos de viajeros frecuentes. No es el espíritu original del programa, y ahora la realidad indica que las aerolíneas están repartiendo millas que no tienen intención de hacer efectivas jamás. Mientras los consumidores no pierdan la fe, el programa seguirá prosperando.

Implícito en el modelo con obligaciones está hecho de que, como el valor marginal de un nuevo punto es significativo, el control del fraude resulta fundamental, uno de los métodos empleados para prevenirlo es concentrarse en las verdaderas compras y rara vez (o alguna) premiar a los consumidores por su atención.

#### Puntos con posibilidades

Este modelo es casi inverso al anterior, los consumidores no obtienen una recompensa garantizada, sino mayores posibilidades de ganar un premio. Por ejemplo, reciben una cantidad de billetes de lotería a cambio de la conducta deseada.

La principal ventaja del modelo es que el costo de un nuevo punto, es básicamente, cero. Y al responsable de marketing no le cuesta nada aumentar la cantidad de puntos. La principal desventaja es que, si un consumidor no cree tener posibilidades de ganar, no participará. Y, yendo más lejos, si no es divertido jugar, se marchará.

El incremento de las probabilidades de ganar y la oferta de premios mas atractivos contribuyen a mantener el interés y a modificar la conducta del segmento de consumidores que más interesa conquistar.

Hay que tener en cuenta que:

1. Nadie ingresa a una promoción pensando en perder.
2. Nadie abandona una promoción cuando puede alcanzar la meta
3. El temor a perder por falta de puntos pesa más que el consto en atención que le reclama marketing
4. Si las interacciones son divertidas y alimentan el ego, es probable que el consumidor continúe participando.

El primer desafío para un programa de puntos es contribuir una empinada curva de recompensas que asegure la lealtad. Segundo y fundamental, el programa debe incluir una autorización implícita. Desde el primer día, los consumidores tienen que entender que la gente de marketing estará observando lo que hacen y usará los datos para enviarles mensajes específicos, relevantes y personales.

El nivel relación personal

Este tercer nivel de autorización se encuentra, sorprendentemente, por debajo de los puntos en la escala jerárquica. ¿Por qué? . Porque no crece. Usar la relación que se mantiene con un individuo es una manera extremadamente efectiva de reorientar su atención o modificar temporariamente su conducta, pero este método depende por completo de los individuos.

Por ejemplo, los dentistas no obtienen mucho dinero cuando venden su clientela, por que no hay garantías de que a ésta le guste el nuevo profesional.

En el mundo de los negocios, lograr que una relación se vuelva más rentable puede demandar años de golf, productos excelentes, ventas orientadas y mucha comunicación oral. La tintorería de la esquina cuenta con su autorización para recomendarle un nuevo tratamiento y limpieza e incluso, para introducir un nuevo servicio.

Al identificar a los individuos adecuados y ganarse su confianza y permiso, los minoristas y los negocios entre empresas pueden generar una enorme repercusión en sus ingresos.

Los negocios de Wall Street no se concretarían sin esta autorización por relación personal y Hollywood y Madison Avenue (industrias del cine y de la publicidad) también fracasarían. Muchas compañías crearon imperios multimillonarios sobre la base del permiso para venderle a apenas un puñado de empresas.

La forma de permiso más poderosa para generar grandes transformaciones en la conducta de un consumidor es la que obtienen con la relación personal. También es la manera más sencilla de inducir a alguien a que otorgue un nivel intravenoso de autorización. Es el mejor modo de vender productos hechos a medida, muy caros, o que requieren muchísimo para ser apreciados.

El nivel confianza en la marca

La confianza en la marca está muy sobreestimada. Su creación es extraordinariamente cara, demanda mucho tiempo, resulta difícil de medir y, más aún, de manejar. Pero es la práctica habitual entre los profesionales del marketing.

Bell Atlantic es un ejemplo excelente de una empresa que quemó la confianza en su marca a cambio de un beneficio a corto plazo. Uno años atrás, una carta suya significaba la factura telefónica. Hasta que un ansioso profesional de marketing envió una oferta de servicios con el formato de una factura. Tuvo éxito, pero sólo por un tiempo. Ahora las facturas no se abren, ni se pagan, tan rápido como antes.

Otra cosa a tener en cuenta, es que cada vez se va haciendo más difícil elevar el nivel de confianza en una marca. Y, si se lo sabotea, no habrá herramientas suficientes para reconstruir el nivel original de permiso ganado.

El nivel circunstancial

Este nivel es muy sensible al paso del tiempo, pero también muy útil. Cuando un consumidor llama a un 0-800, o se detiene para pedir orientación o consultar con un empleado, ha otorgado un permiso circunstancial.

En cierta forma, es una herramienta muy poderosa. El consumidor y la gente de ventas o marketing quedan ubicados física y socialmente muy próximos, y es el primero el que inició la interacción. Comparada con un comercial de televisión, o cualquier otra técnica “interrruptiva”, constituye una oportunidad.

Lo primero es aprovechar la fuerza de todo el equipo, incluyendo a los cajeros y los que atienden el teléfono, capacitación mediante. La segunda cuestión es que este nivel de autorización es tan circunstancial que, si no se lo maneja bien y rápido, caduca. Por eso lo mejor es averiguar cómo mejorarlo. Los asistentes de vuelo, por ejemplo, pueden convencer a los pasajeros de que se suscriban a un programa de viajero frecuente, aprovechando esos breves momentos por el intercomunicador.

El nivel para desechar

Es un nivel adicional, el punto cero. En este caso no existe autorización alguna. Desde los avisos de TV hasta el correo directo a desconocidos.

A medida que aumente la cantidad de canales, los mensajes de marketing seguirán abaratándose, y el costo de la impresión continuará perdiendo importancia por el corriente uso de medios electrónicos. Con una cantidad infinita de sitios Web y de canales de cable, habrá un número infinito de avisos ininterrumpidos. Por eso, serán los gerentes de permission marketing los que finalmente ganarán.

## CONCLUSION

La verdadera fidelización de clientes tiene que descansar en unas nuevas y estables relaciones entre la entidad financiera y sus clientes, diseñadas alrededor del valor percibido por estos en el que se tienen que integrar la satisfacción, la calidad, el servicio y el precio.

Para relacionarse con los clientes de los bancos se deben proponen satisfacer sus expectativas y, eventualmente, superarlas. Pero requiere datos muy precisos del consumidor. En las empresas de servicios los sentimientos positivos o negativos del clientes respecto de la atención recibida se originan en sus necesidades de seguridad, justicia y autoestima. La capacitación laboral y la creación de un ambiente en el cual los empleados son tratados como clientes, desarrollan compromiso con esas tres necesidades básicas.

En consecuencia, lo que las empresas deberían hacer es desviar su atención de la búsqueda de nuevos clientes y concentrarla en la retención de los existentes. Salvaguardar la lealtad y, por consiguiente, la rentabilidad de la base de clientes existente es más importante que la adquisición continua y expansión de su volumen.

Reorientar la estrategia de marketing hacia la retención significa transformar a los clientes más rentables en socios leales, ofreciéndoles servicios sustancialmente mejores y utilizando las herramientas de marketing adecuadas.

En la estrategia de Marketing de Fidelización debe primar la rentabilidad. Es la única salida que le queda a los empresarios para ser competitivos en mercados cada vez mas difíciles por la emergencia continua de nuevos competidores favorecida por la menor intervención de los gobiernos en los mercados, la globalización de los mismos, la mayor información para la toma de decisiones, el dinero más barato, la tendencia la baja de las tasas de inflación y la aparición de nuevas tecnologías provocando precios más bajos y productos más atractivos y con ciclos de vida cada vez más cortos.

Todo esto pone a los bancos en los umbrales de una gran guerra de competencia en donde las entidades financieras tendrán y pueden tener éxito si se centran en ofrecer servicios y productos a sus clientes en forma tan exclusiva, personalizada y con un tipo de relación tan atenta y cálida que no piensen en cambiar de proveedor nunca y esto al fin es lo que buscan las estrategias de fidelización.

Los bancos pueden evitar caer en la trampa de la satisfacción si recuerdan que lo que importa no es qué tan satisfechos están sus clientes sino cuántos clientes satisfechos y rentables han podido conservar.

Los bancos se deben esforzar por obtener un incremento gradual y escalonado del nivel de autorización que les conceden sus clientes y consumidores. La mayor delegación de decisiones se da cuando el cliente acepta dócilmente un menú diseñado para él. Los programas de puntos, las relaciones, la creación de confianza en la marca y la respuesta al interés circunstancial del consumidor son herramientas generadoras de confianza.

Segmentar nuestros clientes más rentables, premiar su consumo y mantener una comunicación personalizada son algunas de las técnicas del llamado marketing relacional. El objetivo es que nos sigan siendo fieles y que no nos traicionen con la competencia.

Vivimos en un contexto empresarial de máxima competitividad. Muchas empresas compiten con productos muy parecidos por una torta limitada de consumidores. Las fugas se dan con mucha facilidad. El principal objetivo de un buen programa de fidelización es evitar que esas fugas se produzcan

Implementar un sistema CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente), que consiste en una técnica escalonada, que comienza por identificar y diferenciar al cliente. La interacción con él permite adaptarse a sus necesidades. Se recomienda invertir primero en los clientes que es posible desarrollar y luego en los más valiosos, mantener a los habituales y no desperdiciar recursos en los que generan pérdidas. La tecnología de la información juega un papel crucial en la gestión de relaciones con el cliente, en la medida en que ofrece las mejores oportunidades de personalizar.

Por lo menos una de las consecuencias de los cambios en marcha ya que es obvia: conquistar nuevos clientes es cada vez más difícil y costoso. En cambio, las relaciones

de larga data son progresivamente más rentables con los años, una vez amortizados los costos de la adquisición y fortalecidos los lazos con el cliente.

En el proceso destinado a decidir cómo se quería definir a las deserciones de los clientes, los bancos tienen que considerar dos elementos críticos. El primero está relacionado con la envergadura del fracaso. Los gerentes sintetizan más la definición de deserción. Ya no significa la pérdida total de un cliente sino la pérdida de una porción del negocio del cliente. Luego definen quiénes son realmente los clientes claves de la compañía. Dar a los clientes claves una buena razón para seguir siendo leales es, a largo plazo lo que marca una diferencia competitiva clara entre dos empresas o bancos.

Por lo tanto considero que fidelizar es conseguir que los clientes intensifiquen sus relaciones con la empresa proveedora de servicios. Esto significa que no se produzcan abandonos y que consuman más productos y con mayor intensidad.

En resumen las conclusiones finales de mi análisis y trabajo realizado son las siguientes:

Es tan importante tener clientes leales ya que casi invariablemente aportan los siguientes beneficios:

- Son más rentables debido a que están más dispuestos a pagar un premium de precio por los productos o servicios que compran
- Es más fácil venderles nuevos productos o servicios porque confían plenamente en nuestro Banco. En muchos casos, son monomarca, es decir adquieren en esa entidad todas sus necesidades financieras
- Son recomendadores boca a boca. Es decir, venden por nosotros. Esto representa un valor importantísimo para la empresa

- Permanecen más tiempo con la marca

Desde el punto de vista del banco, debe tener la capacidad de generar valor diferencial para el cliente a través de las siguientes acciones concretas:

1. Conocer a fondo a nuestros clientes y actuar en consecuencia
2. Construir barreras para evitar que los clientes nos abandonen
3. Implementar proceso que aseguren la excelencia operacional, lo que implica proveer a los clientes de los productos y servicios que satisfagan plenamente sus necesidades, que sena confiables, que tengan un precio competitivo y que les generen la menor cantidad de molestias posible.
4. Asegura el profesionalismo y la motivación del personal en contacto con los clientes
5. Desarrollar programas de promoción de la lealtad

La fidelidad o lealtad de los clientes es más importante que la satisfacción. De todo el trabajo realizado mi conclusión final es que en toda entidad financiera el plan de fidelización debe ser, en realidad, un proceso permanente, y no un esfuerzo esporádico o puntal y requiere además que todas las áreas del banco estén involucradas en el proceso de fidelización.

#### EXTRACTO DE LA TESIS

Fidelizar es conseguir que los clientes intensifiquen sus relaciones con la empresa proveedora de servicios. Esto significa que no se produzcan abandonos y que consuman más productos y con mayor intensidad.

Un programa de fidelización consiste en el desarrollo de una serie de actividades en torno a nuestro producto/servicio o marca. El fin que se busca es, en el corto y mediano plazo, que estas acciones repercutan en el volumen de ventas, mientras que, más a largo plazo, consolidar relaciones de fidelidad duraderas entre ambas partes.

Una gran parte de las empresas siguen centrando hoy todas sus acciones de marketing y todo su presupuesto, en la aceptación de nuevos clientes, descuidando a veces lamentablemente la atención que deben prestar a su actual base de clientes. Debemos crecer en número de clientes, pero con el firme propósito de hacer de cada cliente nuevo un cliente integrado en este esquema de relación de largo plazo apoyada en la fidelización.

El objetivo central de los programas de fidelización es por lo tanto ir consiguiendo en los clientes un ascenso en su escala de identificación con la empresa. Tanto para los ya existentes como para los de nueva captación. Se trata de conseguir de nuestros clientes auténticos promotores de la empresa. Para conseguir esto, inevitablemente deberemos conocerlos de forma exhaustiva, ya que cualquier fórmula de fidelización partirá de la adopción de normas de relación estudiadas y encaminadas a proporcionar un máximo de satisfacción en ellos.

Conquistar nuevos clientes es cada vez más difícil y costoso. En cambio, las relaciones de larga data son progresivamente más rentables con los años, una vez amortizados los costos de la adquisición y fortalecidos los lazos con el cliente.

En consecuencia, lo que las empresas deberían hacer es desviar su atención de la búsqueda de nuevos clientes y concentrarla en la retención de los existentes. Salvaguardar la lealtad y, por consiguiente, la rentabilidad de la base de clientes existente es más importante que la adquisición continua y expansión de su volumen.

Reorientar la estrategia de marketing hacia la retención significa transformar a los clientes más rentables en socios leales, ofreciéndoles servicios sustancialmente mejores y utilizando las herramientas de marketing adecuadas.

Pero para trasladar esta filosofía a las prácticas comerciales diarias hace falta, habitualmente, superar numerosos obstáculos. Además la mayoría de las empresas carecen de los mecanismos necesarios para implementar una estrategia integrada orientada a la retención. De ahí la necesidad del concepto de mix de retención –un enfoque orientado a la asociación de la empresa no sólo con sus clientes sino también con su personal y con todas las partes interesadas.

El mix de retención transforma al cliente en parte integral de la empresa. Los productos y servicios –basados en necesidades que recién comienzan a cristalizarse- se generan utilizando tanto las herramientas de marketing orientadas al diálogo como las bases de datos sobre el cliente. Esto permite un desarrollo proactivo y flexible de productos. En verdad, este enfoque implica un contacto más estrecho y regular con el cliente, destinado a convertirlo en parte del esfuerzo de la investigación de mercado.

El concepto de mix de marketing se expresa habitualmente en términos de las famosas 4 P: producto, precio, promoción y lugar (de la palabra place del idioma ingles). Del mismo modo, el mix de retención tiene cuatro componentes principales: marketing de retención, compromiso de la gerencia, administración de personas/empleados y gestión de sistemas

La motivación y los programas de incentivos deben reflejar también el objetivo prioritario de la calidad del servicio. Los incentivos no deben basarse en metas para los nuevos negocios sino en la satisfacción y lealtad de los actuales clientes. Las recompensas, por supuesto, pueden ser materiales o inmateriales y prácticamente todas las empresas utilizan una combinación de ambas.

Lo que hace que los clientes sean leales es el valor que reciben. Una de las razones por las cuales tantas empresas fracasan es porque gran parte de estas mediciones, de este análisis y de este aprendizaje gira demasiado en torno a las ganancias y muy poco alrededor de la creación de valor. Los CEO's toman conciencia de los problemas sólo cuando se reducen las ganancias, y en la batalla por resolver este problema en el corto plazo, se concentran en el síntoma y pierden de vista el colapso subyacente en el que se encuentra el sistema de creación de valor.

Dar a los clientes claves una buena razón para seguir siendo leales es, a largo plazo lo que marca una diferencia competitiva clara entre dos empresas o bancos.

#### NOMINA BIBLIOGRAFICA

"Marketing for keeps". Abril 1993. Autora: Carla Furlong. Editorial: The Publisher, John Wiley & Sons

"Rate of Retention". Mayo 1998. Autor Christoph W. Oggenfuss, quien es miembro de la alta gerencia y jefe de servicios de marketing y de auspicios del Credit Suisse Bank, de Zurich.

"Profecías sobre la rentabilidad del cliente". Año 1992. Autor Ira Helf. Es el presidente de grupo a cargo del análisis de clientes de Claristas Financial Services Group.

" The Loyalty Effect: The hidden force behind growth. Profits and Lasting Value" Mayo de 1996 Autores: Thomas Teal y Frederick F. Reinschbeld. Editorial: Booklist

"Customer retention during a merge". Mayo de 1998. Autores: Peter Gurney y Susan Smith directivos de Service Intelligence, empresa de investigación de mercado, capacitación y servicios de consultaría con sede en Seattle, que se especializa en mejorar la calidad de servicios de instituciones bancarias de la Nación.

“Como hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes”. Año 1994. Autor: Tom Wise. Editorial: Granica.

Revista Mercado. Número 988. De Marzo del 2000

CRM- ASSA news- Número 16- Enero-Febrero 2000.

CRM- ASSA news- Número 17- Marzo- Abril 2000

“El amor eterno al cliente”. Julio de 1998. Autor Antonio Velches. Consultor y Formador independiente de empresas.

“Sobre Parejas y clientes fieles”. Junio 91. Editorial Eureka.

Estudio presentado por Ernst & Young. Estudio realizado por la consultora y presentado en Noviembre de 1999 sobre retención de clientes

“Programa de fidelización de clientes”. Artículo de la Consultora estratégica Nexting. Año 1999.

Investigación y Marketing. Revista AEDEMO. Diciembre de 1997 escrito por Ignacio Cereceda.

“Mercer Management Press Release”. Revista Año 97. Es la quinta consultora internacional de estrategia con más de 1.100 consultores en quince oficinas en todo el mundo. Mercer trabaja conjuntamente como asesor de sus clientes para identificar, valor y desarrollar las mejores oportunidades para un crecimiento rentable y sostenido.

“Claves para Deleitar” Revista Gestión. Volumen 5. Número 3 . Mayo- Junio 2000. Autores: Benjamin Schneider y David E. Bowen. Reproducido de Understanding

Customer Delight and Outrage de la revista Sloan Management Review, Volumen 41 nro 1 de 2000

“Permission Marketing”. Editado en 1999. Autor: Seth Godin Editorial Simon Et Schuster

“Measuring Customer Satisfaction Fact and Artifact”. Junio de 1992. Autores: R. Peterson y W Wilson

“ Customer Retention”. Autor Michael W. Lowenstein. Marzo de 1995. Editorial: Booknews, Inc.

“Descubra el valor de su cliente”. Autor: Bradley Gale. Editorial: Prentice Hall