

“Señor Cliente, ¿Qué precio tiene su lealtad?”

Una mirada a la ansiada fidelización de clientes.

por Gustavo Alonso*

Introducción	1
Recordando pilares olvidados	1
Conocer al cliente	2
Entonces necesito del CRM.....	3
¿Quiere otro ejemplo?	3
Los programas de “fidelización”	4
Esto es valor	5
Ejemplos mucho más simples de lo que NO es fidelización	5
Es decir.....	7
Bibliografía recomendada.....	7

*Si nuestros clientes cada vez cuentan con mayores opciones,
si se multiplican rápidamente los mensajes que reciben
y si no tenemos nada mejor que ofrecer,
¿por qué nos van a seguir comprando?*

Introducción

Desde los tiempos del “maximarketing” de Rapp y Collins o cuando se comenzó a hablar del marketing relacional, del marketing de base de datos (¿?) y de todos los demás (“¿?” otra vez), se empezaron a sentar las bases de lo que desde hace unos años conocemos como **CRM (Customer Relationship Management)** o Gerenciamiento/Administración de las Relaciones con los Clientes (algo así como GRC o ARC vendría a ser en nuestro idioma, pero no creo que interese demasiado).

Herramientas, conceptos, “estrategias” o como queramos llamarlo, el CRM sacó a relucir y, en algunos casos, según el interlocutor, hasta tomándolo como idea propia, la necesidad de **identificar los gustos y preferencias** de los consumidores, para así conocerlos mejor y estar en mejores condiciones para satisfacerlos primero y para fidelizarlos luego... ah, no le parece demasiado nuevo, ¿no? Bueno, a mí tampoco...

Recordando pilares olvidados

Si usted pertenece al mundo del **marketing** y los negocios, tendrá muy en claro que **lo más importante es el cliente**. Quiero decir, por más que luego en la práctica usted esté en condiciones de atenderlo mejor o peor, quiero creer que al menos sí tiene claro que **sin clientes, usted no tiene negocio**... Eso sí está claro, ¿no?

Pero eso usted ya lo sabía. Sin ir más lejos, cuando empezó con su empresa, comercio o emprendimiento, tenía muy en claro que lo más importante en ese momento era conseguir el primer cliente... y que le siga comprando... y luego el segundo... y que le siga comprando... y así... hasta que en algún momento, probablemente, también se haya dado cuenta de

que valía la pena intentar venderle más a los clientes que había conseguido, bah, me imagino que se habrá dado cuenta, por algo ya eran sus clientes...

Entonces, si usted atravesó un proceso más o menos parecido al descripto, es muy posible que nos entendamos mejor a partir de ahora.

Retomando, si usted ya reconocía la importancia de sus clientes y vislumbraba el valor de lograr que le sigan comprando, entonces ya estaba pensando en **trabajar para su fidelización**, y fíjese que le estoy hablando de cuando usted empezó, así que esto de la fidelización del cliente parece que no es materia nueva.

Pero ahora aparece la pregunta que, posiblemente, también se haya hecho en algún momento: **¿cómo puedo hacer para retener y vender más a mis actuales clientes?** Bueno, a partir de ahora sí que el tema se vuelve un poco más complejo, fundamentalmente, porque **el escenario para hacer negocios hoy, ya no es el mismo que tiempo atrás**, es más, dependiendo cual sea el mercado en el cual su empresa participa, es posible que el escenario de hoy sea muy distinto al escenario de ayer, así de simple y así de complicado.

Conocer al cliente

Ni más ni menos. A partir de ahí es que podemos hacer marketing y justamente ese era y es el camino para intentar fidelizar a sus clientes actuales e intentar venderles más, eso hay que hacer: conocerlos.

Entonces otra vez volvemos al tema del **CRM**, aunque no vamos a tratarlo como algo novedoso, sino que vamos a analizarlo desde su esencia misma, esa esencia que **tiene que ver con trabajar, dedicarse y esforzarse todo el día y todos los días para conocer mejor a los clientes**, para aprovechar cada interacción, cada visita a nuestros locales, cada llamado telefónico, cada momento de verdad, para tomar información acerca de cada uno de ellos, pensando siempre en su utilización **para la posterior construcción de una oferta mejor, adaptada y personalizada a cada uno de ellos**. Ahora sí se dio cuenta de aquella complejidad de la cual le hablaba, estoy seguro (bueno, casi).

Es así, pensémoslo desde otro punto de vista, ¿a qué personas usted es fiel, leal? Bueno, ya le hice muchas preguntas, voy a responder por mí: yo soy fiel a las personas que me conocen, que me entienden, que se preocupan por mí, que están pendientes de lo que necesito, que me ayudan, que me quieren, es decir, básicamente, yo soy fiel y leal a quienes hacen que mi vida sea más fácil y más linda. ¿Me sigue?

¡Claro que me sigue! Usted ya se habrá dado cuenta que así nos comportamos los seres humanos y somos justamente seres humanos los que compramos... y todo eso es lo que pretendemos de alguien para entregarle nuestra fidelidad, nuestra lealtad, entonces, para lograr eso, para alcanzar ese nivel de conexión, lo que hay que hacer es saber todo lo

que podamos acerca de nuestros clientes, qué les gusta, qué no les gusta, dónde prefieren pasar sus vacaciones, dónde estudian, qué estudian, dónde trabajan, cuál es su ocupación, cómo está compuesta su familia, cuál es su nivel de ingresos... ¿todo eso? Sí, todo eso y mucho más...

Entonces necesito del CRM...

Bueno, no... en realidad, si usted ya entendió todo lo anterior, ya está pensando en "modo CRM". Es decir, el primer paso ya está dado. Todo parece indicar, entonces, que si disponemos de la mayor cantidad de información relevante (dependiendo de cada caso determinada información será más o menos relevante) acerca de nuestros clientes, los conocemos mejor, los entendemos mejor, podremos estar más cerca de identificar lo que ellos necesitan, podremos ayudarlos mejor... **¿podremos lograr que se vuelvan fieles y leales a nuestra empresa, a nuestra marca, a nuestro producto?** No tengo una respuesta definitiva que lo tranquilice, lo que sí puedo decirle es que si usted trabaja para lograr todo eso, parte del camino ya lo tiene allanado.

Otro tema importantísimo que no puedo pasar por alto es lo que usted quizás ya se está preguntando: ¿cómo hacer para retener, procesar y analizar tanta información? Bueno, entonces, sigamos hablando de CRM...

De un tiempo a esta parte, con el constante y cada vez más vertiginoso avance de la tecnología, distintas empresas desarrolladoras de software han venido tomando nota de esta necesidad de las empresas de conocer a sus clientes y han puesto manos a la obra (¿Será esto también un ejemplo de CRM?... Creo que también tiene algo de "Inteligencia comercial", aunque no vamos a hablar de eso ahora). De esta manera, hoy las empresas y comercios disponen de herramientas de **software que contribuyen al procesamiento y ordenamiento de tanta información** para que la misma esté disponible en tiempo y forma, porque claro, es posible que mi vecino de la pizzería de la esquina sepa que a mí me gusta la pizza "napolitana" y con ajo, pero seguramente es algo más complicado que un vendedor de Ona Saez de Unicenter Shopping tenga a mano cual fue mi última compra y en qué local la realicé efectivamente. ¿Para qué querría un vendedor de Ona Saez saber cuál fue mi última compra? Y... para conocerme mejor y para todo lo que veníamos hablando, ¿me explico?

Entonces, ahora sí, a ver si nos queda claro: **CRM es un concepto**, extremadamente valioso y de gran utilidad para alcanzar la fidelización y lealtad de nuestros clientes, pero **no es un software**, no es un programa de computadora, aunque sí es verdad que estos programas contribuyen a hacer más eficiente la gestión del CRM.

¿Quiere otro ejemplo?

Perfecto, acá tenemos un ejemplo bien breve, antes de retomar el tema de fidelización de clientes:

Seguramente usted habrá oído hablar o usted mismo se habrá referido a lo que conocemos como "historia clínica"... ¡Sí, exactamente! ¿Recuerda que su médico de cabecera, su oftalmólogo, el pediatra de sus hijos, su odontóloga, todos llevaban (y llevan calculo) un registro de todo lo que iba aconteciendo con su salud? ¿Recuerda? Bueno, ese trabajo de registro, de almacenamiento, permitía luego al profesional, en su próxima visita, estar al tanto de cuáles eran sus dolencias, cuál la última receta que le había expedido y sabía también qué era lo que tenía que preguntarle luego de saludarlo: "¿Cómo se siente de la gripe?" ¿Usted no sentía acaso que su médico lo conocía y se preocupaba por su salud? **¿No le cuesta mucho cambiar de médico? Bueno, de eso se trata.**

Salvando las distancias, trabajando con un enfoque de CRM, la "historia clínica" de cada uno de nuestros clientes es la que contiene la información de la cuál disponemos para servirlos mejor.

(Solo por si se quedó pensando: su médico no hace CRM... bueno, no sé...)

Los programas de "fidelización"

Ahora bien, sin perjuicio de todo lo anterior, también existen una cantidad importante de lo que se conoce como **programas de fidelización, de beneficios o de incentivos**, como por ejemplo: "Club de beneficios La Nación", "American Express Membership Rewards", "YPF Serviclub", "Paseo Comafi" (Banco Comafi), "Discoplus" (Supermercados Disco) o la pronta a desaparecer tarjeta "Travelpass", por citar solo algunos.

En alguna medida, estos y/u otros "programas de fidelización" pueden contribuir a la **retención** de clientes y en algunos casos incluso también a la **captación** de nuevos, pero prestemos especial atención a las palabras utilizadas, hablamos de "retención" y "captación"... no estuvimos hablando de "**fidelización**"... ¿Entonces?

Claro, le explico: si bien existen distintos modelos y mecanismos según se trate el programa al cual nos refiramos, seguramente usted ya conoce más o menos como funcionan. El cliente compra nafta o usa su tarjeta de crédito y "suma puntos" (o "millas") que luego serán canjeados en algún momento por alguno de los "maravillosos premios" que la empresa que organiza o participa del programa pone a su disposición... Entonces, luego de sucesivas compras y millas/puntos acumulados, uno, en condición de cliente, accede "feliz" a su "set de cuchillos para el asado", "juego de toalla y toallón para la playa" (seguramente con la marca patrocinante bien grande y visible) o pasaje "gratis" a algún destino elegido... y ciertamente, **no está mal**, solo que no me atrevo a decir que, efectivamente, se trate de fidelización.

Es decir, estos programas, seguramente y como le decía antes, pueden **contribuir como incentivo al consumo o a la retención de clientes**, ya que "si deja usted de comprarnos no suma puntos (por ejemplo) y queda más lejos del premio aspirado", entonces, es "conveniente" seguir comprando esa marca... o también es posible que usted pueda transferir sus

consumos a una de sus tarjetas de crédito porque es a través de la cual puede sumar "millas" para ese ansiado viaje... o, siempre que no se le termine antes, cargar combustible en la estación de servicio "\$ 6 = 1 punto" (ahí donde cargo yo habitualmente), pero, insisto, no estoy seguro de estar hablando de fidelización, es más, en ocasiones hasta se parece más a una "coima"... o a un "soborno", si quisiéramos ubicarnos en un **extremo exageradamente crítico**.

De todas formas, no está mal y no es "trampa". **Tampoco se puede subestimar al cliente**. El cliente, conciente o inconcientemente, siempre termina comprando donde su **percepción de valor**, arroja la mejor ecuación en su beneficio. Siempre.

Esto es valor

(Sí, sí, ya sé que le sonó conocido... es cierto, lo tomé prestado...)

De fidelización estábamos hablando y a esta altura ya es una necesidad para mí decirle que aquello de conocer los **gustos y preferencias** de sus clientes y todo eso, también reviste una gran utilidad para la construcción de un programa o para la ejecución de acciones que sí podamos llamar de fidelización, pero, claro, para ello debemos estar atentos, muy atentos y ser capaces de **identificar las verdaderas motivaciones e intereses de los clientes**, debe tratarse de algo que nos ayude a construir una **propuesta de valor única y diferencial**... debe tratarse de **algo que solo nosotros podamos ofrecerles** o, mejor dicho, debe tratarse de algo que, efectivamente, logre que el cliente sienta que, reconociendo sus necesidades y deseos inscriptos en un **plano simbólico**, nos preocupamos por él, que lo cuidamos, que nos esforzamos por conocerlo y servirlo mejor que nadie, entonces, ahora sí, estaremos hablando de fidelización.

Ejemplos mucho más simples de lo que NO es fidelización

Me parece importante en esta parte compartir con usted un par de *experiencias*¹ personales que entiendo pueden ayudar a la contextualización de lo que quiero transmitirle... porque a veces **no alcanza con las buenas intenciones**, un programa o acción de fidelización debe responder a una estrategia, contar con una táctica definida y una correcta y pertinente ejecución, de lo contrario, no será suficiente para lograr los objetivos que se persigan.

Caso: "Mi Delivery"

Es posible que en ocasiones en su casa pase lo mismo que en la mía, por ejemplo, usted y su mujer llegan cansados de su jornada laboral y no están dispuestos a cocinar, entonces, recurren a algún servicio de delivery que les permita resolver la cena sin mayor esfuerzo, bueno, en mi caso suele ser

¹ Más información en "El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia" – Gustavo Alonso

así y uno de esos servicios de delivery que solemos utilizar es el de una popular parrilla del barrio de Belgrano.

Lo particular de este caso, es que aproximadamente 10 minutos antes o después del último bocado el teléfono suena y alguien de "Mi Delivery" pregunta del otro lado "¿está conforme con su pedido?", hasta ahí todo parece positivo, ¿verdad? Bien, podría ser positivo ciertamente, si no fuera porque en uno de esos "momentos de verdad" algo del pedido no había estado del todo bien y cuando respondí a la pregunta de rigor, nada reconfortante tuvieron para decirme del otro lado... (además, ¿a usted le gusta que lo llamen por teléfono mientras está cenando?)

Otra vez: No alcanza con las buenas intenciones. Se requiere estrategia, táctica y compromiso con una adecuada implementación.

Caso: "Mi Banco"

Una de mis tarjetas de crédito es de un muy reconocido banco y fue emitida en mis épocas de estudiante, hace algo más de diez años, y, a pesar de otros tantos productos que utilicé y utilizo del banco, solo en una única ocasión y al poco tiempo de obtener la tarjeta, decidieron aumentar mi límite de crédito y compra.

A decir verdad, no es la tarjeta que utilizo con mayor regularidad, pero hace no mucho tiempo tenía intenciones de aprovechar un descuento que ofrecía Falabella como afiliado al programa de beneficios de "Mi Banco", así que llamé al banco para gestionar un aumento del límite de crédito y compra...

Para mi sorpresa, la señorita que tan amablemente me atendió me explicaba y detallaba toda una serie de trámites que yo debía realizar, documentación mediante, para poder concretar la gestión exitosamente. Pero el punto del ejemplo no es solamente lo engorroso del procedimiento, sino que es sabida la competitividad propia del sector bancario y más específicamente la constante "guerra" por obtener clientes del banco vecino, llamándolos para ofrecerles nuevas cuentas y tarjetas de crédito² (sin ir más lejos, hace unas 2 horas me llamaron del Banco HSBC para "duplicar con productos del banco los límites de mis tarjetas"), lo cual nos permite pensar que los bancos deberían estar más que atentos en cuidar y satisfacer a sus clientes.

Otra vez: Resulta fundamental conocer cada vez mejor a los clientes para así estar en condiciones de satisfacerlos cada vez mejor. No alcanza con lanzar un programa de beneficios, si luego el cliente no puede aprovecharlo de la mejor manera. Hacer CRM no es contar con un software con información del cliente y no saber cómo aprovecharla o simplemente no hacerlo.

² Esto es así, porque los bancos acceden con absoluta libertad a la situación financiera de sus potenciales clientes. Al menos, aquí en Argentina.

Es decir...

Luego de haberme acompañado a lo largo de estas páginas, usted ya debe haberse dado cuenta que casi todos los programas de beneficios o de incentivos pueden resultar **más o menos imitables**, pero quizás ya comparta conmigo que ni los puntos ni los "sets de cuchillos" compran la fidelidad o lealtad de su cliente, sencillamente porque **la fidelidad y la lealtad no son valores en venta**, sino que resultan un premio y un reconocimiento. Un premio y un reconocimiento que generalmente entregamos a quiénes saben estar siempre cerca de nosotros, entendernos, tratarnos bien y **hacer nuestra vida más fácil**.

(Ah, me gustaría poder decirle como fidelizar a sus clientes, pero para eso tendría que conocerlos un poco)

Bibliografía recomendada

- Marketing Avanzado – Alberto Levy
- Marketing Estratégico – Alberto Wilensky
- La Tercera Ola - Alvin Toffler
- The Experience Economy - Joseph Pine – James H. Gilmore
- El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia – Gustavo Alonso
- El Sentido de lo Humano – Humberto Maturana

* Gustavo Alonso es Fundador y Director General de TIME TO MARKET, consultoría y soluciones de marketing integrado. Es Licenciado en Administración, especializado en Marketing, graduado en la Universidad de Buenos Aires. En su actividad como profesor en diversas instituciones, dicta cátedra en las siguientes asignaturas:



- "Marketing", "Política de Producto" y "Comercialización II", Universidad de Palermo.
- "Comercialización", Universidad de Buenos Aires.
- "Marketing Estratégico", Diplomado Internacional en Management Estratégico, Centro Estudios de Posgrado, Universidad de Belgrano.
- "Branding, Comunicación y Nuevas Tendencias", Fundación Magíster (Provincia de Salta - Capacitación Ejecutiva).
- "Emprendedor XXI" (profesor invitado), Universidad de Buenos Aires.
- "Marketing para Emprendedores", Asociación Argentina de Marketing.

Prohibida su reproducción total o parcial sin aprobación expresa del autor.

Gustavo Alonso - Todos los derechos reservados – 2006-2008©

Consultas / Comentarios / Sugerencias / Experiencias: galonso@timetomkt.com.ar

TIME TO MARKET
CONCEPT MARKETING
Valor. No recetas.