



## **“FIDELIZACION DE CLIENTES”**

Dr. César Augusto Atoche Pacherras  
Profesor Principal Universidad Nacional de Piura  
Facultad de Ciencias Administrativas

### **1. Conceptualización de fidelización del cliente**

A partir de 1995 se inicia la denominada era de la Economía Virtual o Economía Electrónica y consecuentemente la globalización empezó a difundirse velozmente al punto de haberse presentado nuevas formas de negocio.

En efecto, aunque el mercado cibernético, electrónico o virtual aun es emergente con tasas de penetración elevadas (56%) en EE.UU. y Canadá, lo cierto es que según Consultora AC Nielsen (EE.UU.) Internet representaba a mediados de 1999 la 18 ava. Economía del mundo con más de 171 millones de usuarios.

Esta nueva realidad llamada Internet permite una nueva manera de hacer negocios:

- a) Acceder al mercado global.
- b) Mayor información que aumenta la transparencia y competencia, generando precios reducidos.

- c) Mercado continuo, donde las tiendas están abiertas 24 horas al día y 365 días al año.
- d) El consumidor se involucra en la distribución del producto asumiendo costos de logística a cambio de menores precios.
- e) Mejor comunicación empresa-cliente, mejorando la atención al cliente y su posterior satisfacción.

Por otro lado, ahora existen nuevas formas de negocio virtual tales como:

- Venta en Línea: Llamado e-commerce Por ejemplo: tiendas virtuales, catálogos on-line). Se transmite propiedad vía intercambio de productos con dinero.
- Negocio por Uso: Se concede derecho a usar un producto por un tiempo. Por ejemplo: video-on-demand ([www.aurigacar.com](http://www.aurigacar.com)), alquiler en línea de programas informáticos, servidores de juego, bases de datos en línea ([www.dialog.com](http://www.dialog.com)).
- Negocio por Suscripción: Se concede derecho a recibir todas las versiones o ediciones de un .....producto. Por ejemplo: diarios y revistas electrónicos ([www.ama.org/pubs/jmr](http://www.ama.org/pubs/jmr)).
- Negocio por Publicidad: Una página WEB como soporte publicitario. Por ejemplo: buscadores, servicios de búsqueda de trabajo en línea, portales de servicio ([www.tiendas.com](http://www.tiendas.com)).
- Negocio por Patrocinio: Supone disponer de una gran audiencia (más que publicitar un producto) para atraer colaboradores o patrocinadores.

En este entorno, que además de ser complejo, dinámico y turbulento, está muy influenciado por la tecnología, ante lo cual se requiere seguir las siguientes recomendaciones para que las empresas puedan sobrevivir y crecer:

- Perspectiva de Largo Plazo (L/P).
- Invertir mucho, aun con retornos lentos.
- Definir claramente objetivos y estrategias empresariales.
- Crear masa crítica de clientes o socios, asociados, patrocinadores; vía diferenciación de productos.
- Capacidad de control del negocio vía integración on-line en procesos internos.
- Selección y conocimiento o dominio de tecnología: one-stop-shop, supersites, empresas huéspedes, pasarelas, buscadores inteligentes de precios.

Como se ve, en un entorno altamente competitivo de los mercados actuales es necesario crear nuevas formas de atención y fidelización al cliente, que impliquen integración de los diversos sub-sistemas: logística, administrativo, marketing, producción.

Ahora bien, ¿qué es fidelidad?

Según Mike Etzel –Presidente de la American Marketing Association- conviene diferenciar compra repetida con fidelidad. Un cliente fiel buscará a la empresa a la que le quiere comprar, tratando de superar los obstáculos que se interponen para realizar la compra y es poco probable que cambie luego de una mala experiencia: "... las investigaciones sugieren que la mayoría de los clientes abandonan una empresa sólo después de haberse desilusionado, dos tercios de

los clientes lo hacen porque se sienten poco valorados o porque advierten una actitud de indiferencia de su empresa proveedora”.

Un ejemplo ilustrativo sobre la asociación formada entre AT&T y Delta Airlines muestra las diferencias entre un cliente que repite una compra y otro cliente fiel, como también entre un programa de lealtad efectiva y un fiasco:

“Rick Barlow –el editor de Colloquy, fue cliente de AT&T durante mucho tiempo, en parte porque le ofrecía millas en Delta (su empresa favorita). Cuando AT&T puso fin a su vínculo con la línea aérea y Delta se asoció con MCI, Rick Barlow se pasó a MCI. Ni siquiera los \$ 100 pudieron borrar su malestar hacia AT&T : tiró el cheque y dijo: ... pensé que sabían que las millas eran importantes para mí, sin embargo lo ignoraban. El programa de lealtad de Delta funciona porque ofrece un sistema de niveles que les da recompensas adicionales a los clientes más importantes. AT&T empapela el mercado con ofertas, pero no diferencia a los buenos clientes de los oportunistas: ... no todas las relaciones tienen el mismo valor”.

Este ejemplo no deja una lección: si nos resulta difícil recompensar a los pocos clientes que explican buena parte de nuestro negocio, finalmente ellos sentirán que no nos importan y se irán a un competidor.

Como se ve, en medio de toda la fiebre de conceptos en administración y tendencias empresariales, la aparición de la lealtad del cliente ha sorprendido por ser rentable, sencilla y obvia. La simpleza del concepto de lealtad pudiera parecer como un simple cliché romántico; sin embargo es sumamente práctico y efectivo. Veamos otro ejemplo concreto:

Existen dos compañías -que tienen respectivamente- una tasa de retención del 95 por ciento y la otra de un 90 por ciento (pierden un 5 por ciento y un 10 por ciento anual de su inventario de clientes). Si ambas compañías adquieren nuevos

clientes a una tasa de 10% anual, la primera (la del 95 por ciento) tendrá un crecimiento del 5 por ciento anual, y en catorce años doblará su tamaño al doble, mientras que la segunda no tendrá ningún crecimiento.

A parte del crecimiento, veamos algunas variables de rentabilidad (ingresos, costos y gastos) y lealtad. La lógica detrás de este principio se puede explicar mejor si se divide en tres planos:

- **En relación al cliente**

**Es más barato venderle a clientes recurrentes.** Depende de la industria, pero en general, se afirma que venderle a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que venderle a un cliente recurrente.

Además, **un cliente satisfecho trae clientes nuevos.** Y el principio no cambia: ninguna técnica, campaña, estrategia, presupuesto, etc., es tan efectiva y rentable como la recomendación de boca en boca. El que un cliente nuevo aparezca y diga "vengo porque me recomendaron", refleja negocio un enfocado y con futuro.

**Un consumidor que lleva tiempo con la compañía genera información de mercado sumamente valiosa.** Un buen cliente tiene la confianza de decir exactamente lo que piensa; y no sólo eso, también "se indigna" cuando su empresa le falla y se molesta en reclamar (el número de clientes que no se quejan "porque les vale" es impresionante).

Respecto a costos, **los clientes recurrentes impactan favorablemente al costo de operación**, ya que tiende a hacerse eficiente cuando se eliminan las entradas y salidas de clientes. El movimiento brusco en abandonos de clientes y en adquisición, eleva los costos y trastorna el sistema.

El aspecto más relevante quizás sea que **un cliente insatisfecho** no solamente no regresa, sino que **se encarga de hablar mal de la empresa**

(investigaciones hablan que entre nueve y treinta consumidores potenciales se enteran). Esto puede anular cualquier esfuerzo de promoción.

Dentro del espíritu de ampliar el concepto de lo que es un buen negocio, conviene generar un reporte adicional a los tradicionales (UAFIR, Flujo de efectivo, Balance General) que se llame "**Estado de Retención de Clientes**" y cuyo contenido sea:

- El número de clientes que abandonaron la compañía en un período determinado.
- El margen y volumen que representaban y la cuantificación correspondiente en dinero, tanto de la pérdida en el presente año, así como todos los subsecuentes (el promedio de duración).
- El número de clientes nuevos y el costo total de adquirirlos (a ver si desquita).
- Un histograma de las causas más comunes de deserción, y su comportamiento en determinado período.

Además de que las empresas se enfoquen a la calidad total y vayan promoviendo "cero defectos" a los cuatro vientos, deberían promover el "cero deserciones" de clientes.

Como se ha mencionado, la calidad 'per se' no garantiza la satisfacción ni la retención del cliente.

Si las empresas echaran números de lo que valen los flujos futuros de un cliente fiel, seguramente modificarían la forma de llevarle las cuentas al negocio; además de que cambiarían radicalmente el sistema de compensación a todo el personal.

El activo más valioso de la empresa, es el buen cliente que ya se tiene.

- **En relación al personal que labora en la empresa**

No se puede hablar de lealtad de clientes si no se cuenta con personal leal que proporcione el servicio. No se puede construir un edificio sólido si a cada rato cambiamos al arquitecto o despedimos al "maestro" de turno.

Entre las empresas que aplican el concepto de lealtad, líderes en sus respectivas industrias, y que pagan a sus empleados más que en ningún competidor tenemos a la cadena de comida rápida Chik-fil-A; a la súper agencia de publicidad Leo Burnett; al líder en seguros Stato Farm; y a la famosa tienda departamental Nordstrom's.

El capital intelectual y lo que una organización aprende a hacer como equipo, es uno de los activos más importantes en la actualidad. El que no se mida es otro asunto.

- **En relación a los inversionistas**

Naturalmente que los inversionistas desarrollan lealtad, y hasta se encariñan, con una compañía que sistemáticamente les genera beneficios.

Otro aspecto interesante es que cuando una compañía se gana la lealtad de sus clientes y de sus empleados, el producto natural es una compañía estable que genera expectativas congruentes y realistas entre los inversionistas. Nada es peor para los socios que las sorpresas; con las del entorno político - económico tienen.

Un negocio que no produce resultados sistemáticamente aceptables, es candidato a que se desinvierta en él o que simplemente se cierre. El buen inversionista se la pasa haciendo un análisis de costo de oportunidad.

Por último, el negocio que "se da a querer" y genera lealtad de los accionistas, se gana más apoyo, más equipo, más interés y más presupuesto.

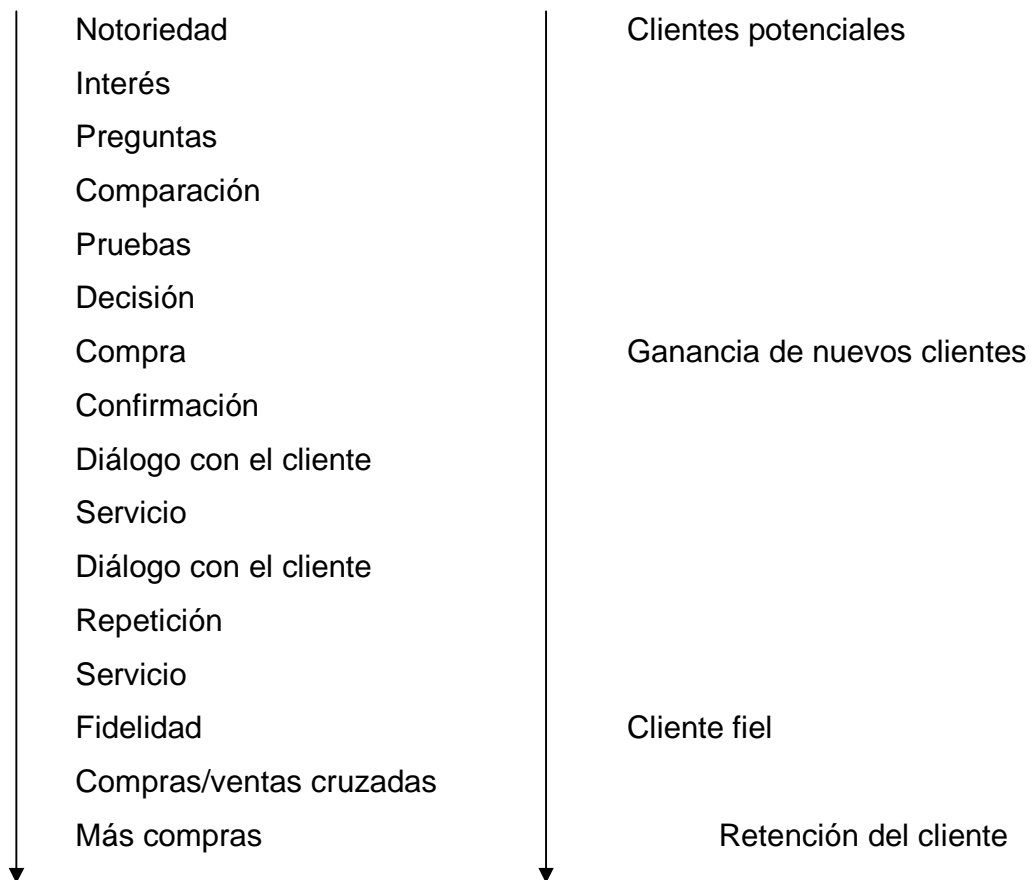


## **2. Importancia de la fidelización del cliente**

José Sainz opina que la fidelización ayuda a protegerse de la competencia, además que es una garantía de supervivencia en el futuro, aumenta las dificultades de consolidación de nuevos competidores y ofrece pistas sobre acciones competitivas.

Ahora bien, la fidelización debe ser contemplada como algo que se genera a lo largo del tiempo y que es fruto de un proceso evaluativo de la satisfacción obtenida en compras anteriores:

### **Proceso de fidelización de clientes:**



En este proceso inciden causas **técnicas** (Ej.: costo de desplazamiento a la tienda, incertidumbre acerca de la calidad de su oferta, ofertas e incentivos promocionales, etc.) y **sicológicas** que debemos afrontar para ganarnos la satisfacción y fidelidad de clientes.

La idea es que el cliente cuente con un apoyo sincero y amigo, que confíe en nosotros, y atenderlo lo mas rápido posible: "... al cliente no le importa que tengamos miles de pedidos para atender, el cliente desea que lo atendamos lo más personalizadamente posible y en el menor tiempo". En este caso es fundamental y recomendable la aplicación de un programa de fidelización, para lo cual tendremos que tener muy en cuenta una serie de principios o factores estratégicos para aumentar la probabilidad de éxito :

### **1. Defina claramente los objetivos y costes del programa**

Los objetivos del programa deben integrarse a los objetivos generales de marketing de su empresa. Es muy importante que el programa involucre 100% a todos los componentes de la empresa, desde los directivos hasta el último de los empleados, deben poseer el mayor grado de conocimiento sobre el programa.

Debe resultar rentable a la empresa, pues no olvidemos que el objetivo primordial de un programa, es que genere un beneficio, traducido en un incremento directo en la rentabilidad de cada cliente individual.

Los costes del programa deben estar bien definidos, estudiados y formar parte de la estructura general de los costes de marketing de la empresa.

### **2. Diseñe un programa pensando en sus mejores clientes**

Los clientes más importantes y también los más rentables suelen ser aquel 20% que genera el 80% de las ventas, ésta es la regla del 80:20 de la ley de Pareto, que se cumple muy frecuentemente. Estos clientes deberían ser el primer target group a definir en un programa de fidelización para fortalecer esta relación y poder garantizar el futuro de la empresa. Esto no quiere decir que un programa de

fidelización no se centre en otros segmentos de clientes que, por razones estratégicas necesitemos potenciar, no obstante y lógicamente como regla general, no debe invertir esfuerzos y dinero en clientes que no le generan suficiente rentabilidad.

Por otra parte, la gestión de la Base de Datos es fundamental para un programa de éxito y ésta debería también estar integrada en la base de datos general de la empresa con la ayuda de aplicaciones CRM.

### **3. Seleccione el modelo de programa**

Es importante conocer los motivos auténticos del por qué de la fidelidad de sus clientes. Los clientes construyen y basan su fidelidad en diversos motivos: el precio, la calidad del producto, la imagen de marca, la calidad en el servicio, etc.

Nuestro trabajo consiste en determinar el motivo o los dos motivos más importantes para que, de forma continuada y focalizada podamos proveer al cliente de ese valor y superar sus expectativas día a día. Este conocimiento, le ayudarán a elegir el modelo que mejor se ajuste a sus objetivos. Seleccionar el modelo más eficaz de fidelización para retener a sus mejores clientes es fundamental. Los modelos más comunes son: Clubs, programas de puntos, programas de descuentos, programas basados en privilegios, concursos, juegos, sorteos, etc.

### **4. Defina la forma de inscripción de los clientes en el programa**

Podemos diferenciar dos tipos de programas dependiendo de los objetivos y el **target group** al que nos dirigimos: los abiertos y los cerrados.

En los abiertos, es libre la inscripción, en cambio, en los cerrados existe un criterio de selección, por el cual, se entra a formar parte del programa. Esta segunda opción suele ser la más recomendable.

Puede hacer que se inscriban al programa todos los clientes, como estrategia para recopilar datos y segmentarlos dentro del programa. Sin embargo, algunos programas tienen mayor éxito cuando su base de participantes está limitada a los mejores clientes. Puesto que la limitación de la base de participantes del programa también ayuda a focalizar la inversión en los clientes más rentables.

## **5. Ofrezca un valor único y diferenciado**

Esta es la decisión estratégica clave para cualquier diseño de programa.

Desarrollar un beneficio que el cliente realmente valore. No querrán abandonarnos e irse a la competencia si el valor que les ofrecemos supera sus expectativas. Este proceso requiere creatividad puesto que debemos desarrollar un compendio de beneficios y premios que nuestro competidor no pueda fácilmente superar. De otro modo, simplemente será malgastar el dinero.

Configurar un programa de Fidelización es sólo el primer paso. Los responsables de marketing necesitan aprender a usar beneficios, privilegios, y premios para influenciar el comportamiento del consumidor.

Si además introduce elementos de personalización, su programa incrementará muy positivamente su valor de cara al cliente.

## **6. Establezca un diálogo inteligente y continuo**

Comience un diálogo inteligente y continuo con el cliente, es decir, utilice la información que nos suministra para crear contenido, catálogo de regalos, servicio al cliente y comunidad. Debemos ir más allá del conocimiento del concepto de

diálogo inteligente para anticiparse y hacer que el cliente participe en la estructura de los beneficios que ofrece el programa. Por ejemplo permitir a los clientes construir su propio catálogo de premios o dejarles elegir su propia promoción.

Descubrirá así, que los beneficios son mucho más atractivos cuando los clientes participan en el proceso de su creación y elaboración.

### **7. Cree relaciones y vínculos externos con otras empresas afines**

Para aumentar el valor ofrecido en el programa, puede asociarse con otras empresas y crear alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios ofrecidos al cliente. También así, hará que su programa posea otras fuentes de autofinanciación.

### **8. Tómese muy en serio el programa**

Dedíquele los recursos necesarios, tanto en personal como en inversión y recuerde que lo más laborioso no es la parte de la creación, sino el mantenimiento y la continuidad del mismo. Crear un programa de fidelización eficaz no es tarea sencilla y es necesario tesón y profesionalidad para alcanzar el éxito. O bien, forma un departamento o personal especializado y de dedicación exclusiva al mismo, o bien, acuda a una empresa especializada.

Éstas ni mucho menos son fórmulas mágicas, ya que cada caso es único y especial, pero como comentaba al principio de este artículo, son una serie de factores fundamentales para poder garantizar su éxito tanto off-line como on-line.

### **3. Estrategias de fidelización del cliente**

#### **a. Profesionalización de la Gestión Empresarial.**

Es recomendable darle atención permanente a los cambios del entorno: tanto los de su área de influencia natural como los del sector de distribución, para ello se debe reforzar la función de ventas y marketing incorporando nuevas tecnologías de información-comunicación y concentrándose en un nicho o segmento estratégico, para así lograr que el negocio este orientado al mercado, buscando la permanente satisfacción de las necesidades de los clientes.

También es conveniente esmerarse más en la atención y servicio al cliente, gestionando el establecimiento con criterio empresarial, fijando los precios de acuerdo con las condiciones del mercado, manipulando las mercaderías en forma prudente, llevando al día la contabilidad, manteniendo una adecuada estructura financiera, adoptando medios de escaparatismo y merchandising para cuidar la presentación e imagen del establecimiento, introduciendo la informática y otras tecnologías de comunicación tanto para profesionalizar la gestión como para poder dar un mejor servicio a su clientela o mejorar las relaciones con sus proveedores, orientar las actividades hacia la concentración en un nicho o segmento estratégico, buscando una ubicación estratégica de gran afluencia.

#### **b. Especialización.**

La combinación de la especialización con la explotación de algunas fortalezas (como por ejemplo: calidad de los productos, adaptación a las peculiaridades del consumidor de la zona, atención y servicio más personalizado, adecuación a la compra diaria y de urgencia), que no

se puedan encontrar en la competencia fácilmente, ayudará a fidelizar al cliente puesto que el cliente verá que los productos son únicos o especiales y sólo para él.

**c. Diferenciación y Segmentación.**

Las vías tradicionales de diferenciación son: merchandising, escaparatismo, imagen y presentación del establecimiento.

Una nueva vía de diferenciación es el mayor énfasis en la calidad del servicio a los clientes de cara a su fidelización y retención. Supone tres acciones fundamentales: calidad constante del servicio, adaptación de la oferta y relación permanente con el cliente. Incluso puede llegar a convertirse en su ventaja competitiva.

El cliente valora la modernización del establecimiento, la calidad de los productos y en general toda mejora tangible; sin embargo valora mucho más la dimensión humana en la relación comercial y ello se consigue con la mejora en el servicio.

**d. Asociación .**

Se pueden utilizar algunas de las alternativas de comercio asociado: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de compras y de servicios mayoristas, sistemas de integración espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados minoristas de segunda generación).

Existen formatos alternativos basados en el fabricante: Mayorista-distribuidor, concesionario, consignación, corredores y representantes, tiendas de venta directa, etc.

Existen formatos alternativos basados en el minorista: franquicia, directo del agente, club de compras, club de mayoristas, por correo/catálogo, grandes almacenes, almacenes populares, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, hipermercados.

Existen formatos alternativos basados en el proveedor: almacenes por contrato, subprocesadores, almacenaje cruzado, intermodal, flete rodante, externalización de servicios, publicidad directa por correo, trueque, consultores-distribuidores con alto valor agregado, prescriptores, proveedores de servicios financieros.

Existen formatos alternativos tipo "puerta-puerta": venta domiciliaria, rutinaria, venta en reunión, marketing multinivel, gestor independiente de niveles.

Existen formatos alternativos iniciados por el comprador: cooperativas, central de compras.

Existen formatos alternativos en el lugar de consumo: tiendas electrónicas, venta automática con máquinas expendedoras, venta electrónica por computador y televenta.

Existen formatos alternativos influidos por terceros: organizaciones caritativas, programas patrocinados por empresas, premios, regalos empresariales, mailing de promoción de productos junto con la correspondencia habitual, venta cruzada por lista de clientes.

Existen formatos alternativos basados en catálogos y tecnológicamente asistidos: catálogos de artículos especiales, catálogos de empresa a empresa, redes televisivas de compras



desde el hogar, comercialización interactiva, servicios de terceros por catálogo, ferias comerciales, comercialización de base de datos.

**e. Marketing Relacional.**

Es la herramienta que ayuda a construir confianza de largo plazo, mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestros clientes, creando vínculos que beneficien a ambas partes.

La estrategia de relación puede tener diferentes alcances:

- **Estrategia Defensiva o Reactiva.**- Un nivel elemental de relación consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción que el comprador pudiera tener tras la compra del producto en nuestro establecimiento. Ej.: Servicios de atención al consumidor creados por grandes empresas de distribución tipo Eroski o Continente, para atender quejas, sugerencias u otro tipo de comentarios, además de asistir técnicamente al comprador en los casos en que el producto lo requiera (Ej.: equipo para el hogar). **El lema es: "... la relación con el cliente no debe concluir con el cobro del producto vendido".**
  
- **Estrategia Ofensiva o Proactiva.**- Cuando tomamos la iniciativa de llamar al cliente para interesarnos por las vicisitudes que pudiera estar atravesando en la utilización de nuestro producto comprado en nuestro establecimiento. Así evitamos quejas y reclamos, publicidad "boca a boca" negativa o cualquier muestra de insatisfacción; también nos permite demostrarle al cliente que nos interesa hoy y mañana conocer sus necesidades y expectativas por lo que le informamos de las novedades que aparecen en el mercado. Otra forma de relación proactiva es ligar a nuestro cliente con nosotros a través de cultivar un sentimiento de pertenencia a

una comunidad (Ej.: esponsorización de un equipo de fútbol o basket o vóley, club de amigos de PYME´s). **El lema es: "... no perder ningún cliente valioso"**.

Los soportes de la estrategia de relacional son:

- Conocer mejor a nuestros clientes, implantando procedimientos para detectar lo que resulta importante los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista del negocio. Son formas de acercarse a los clientes: panel de clientes, organización de mesas redondas entre clientes, individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, análisis de reclamos, encuestas de clientes, etc.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, diferenciando a los clientes según el valor de compras; ello nos permitirá jerarquizar la relación con el cliente y pasar del marketing transaccional al marketing relacional .
- Establecer una relación a largo plazo con los clientes, pensando en maximizar el valor que "durante toda su vida" puede obtener de ellos más que en "cuánto les puedo sacar cada vez que pisan nuestra tienda".

El marketing relacional centra su atención en dos áreas:

- Gestión de la cartera de clientes: consecución, fidelización y recuperación de clientes, sin olvidar la conveniencia de compartirlos o abandonarlos en determinados casos.
- Gestión de la lealtad: atracción, vinculación, fidelización, mantenimiento, etc. consiguiendo que progresivamente pase de cliente potencial a usuario, posteriormente a cliente preferente y finalmente a cliente exclusivo.

f. **Gestión del Valor Percibido.**

Tiene por objeto aumentar el valor para el cliente de la compra realizada, lo que contribuirá a su satisfacción y al aumento de la competitividad del establecimiento.

Ello exige contar con información relevante sobre las necesidades, deseos, demandas y expectativas de la clientela.

Cuando hablamos de valor nos referimos a la percepción del cliente, distinguiendo entre valor **aportado** (valor agregado creado por el prestatario) y valor **reconocido** (el que el cliente percibe y por el que siente una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él).

Los compradores determinan el valor que atribuyen a los productos en función a tres dimensiones clave:

- **Valor de compra:** en él influye el envasado, imagen y posicionamiento del producto, empaquetado en el establecimiento, atmósfera de la tienda vía: merchandising y escaparatismo.
- **Valor de uso:** aquí intervienen los niveles de rendimiento, calidad, seguridad y facilidad de uso del producto adquirido, la imagen proyectada por el establecimiento, etc.
- **Valor final:** se refiere al valor residual o de rescate, costos para eliminar el bien adquirido (contaminación ambiental, etc.)

g. **Atraer, Captar y Fidelizar**

La autocrítica es una de las grandes estrategias que nos permite detectar si nuestro negocio va o no por buen camino. Es decir, si no vende todo lo que esperaba, se deberá hacer las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es lo que está pasando?
- ✓ ¿Está débil la presencia virtual de su negocio?
- ✓ ¿En qué debe centrar su atención y esfuerzo?

Si algo no anda bien, será importante revisar lo que estamos haciendo con nuestro producto o servicio, para ver si el cliente nos percibe como queremos. Es decir habrá que ponerse del lado del cliente y analizar.

El éxito en la red es la venta, y se deriva en Internet, de forma inevitable, de acuerdo con tres metas que debemos alcanzar con nuestros clientes:

### **ATRAER >>> CAPTAR >>> FIDELIZAR ..... VENDER**

Eso es todo. Ése es el secreto. Ése es, también, el orden de los factores:

Por **ATRAER** entendemos conseguir que los internautas que responden al perfil de nuestro cliente objetivo se acerquen a nosotros.

Por **CAPTAR** entendemos que, una vez que se han acercado a nuestras páginas, las visiten con detenimiento. Es decir, que penetren en nuestro sitio web. También bajo este epígrafe deberemos conseguir que nos den su dirección de correo-e, acompañado de su permiso para mandarles información.

Por **FIDELIZAR** entendemos que, una vez que el cliente se ha adentrado en nuestro sitio web, seamos capaces de establecer con él una relación permanente y, dentro de lo posible, personalizada, de forma que garanticemos un contacto periódico con cada uno de ellos. Esta fase es la que va construyendo en el cliente potencial, la confianza que necesita tener

en nosotros para decidir hacernos un pedido, sin habernos visto nunca la cara.

Quizá no ha reparado en lo más significativo de la ecuación. Y es que el éxito -la venta- viene únicamente después de fidelizar. Seguramente estará pensando: "Pero ¿cómo? No viene primero la venta y luego debemos preocuparnos de fidelizar a ese cliente que ya es nuestro?" Pues no. En Internet, no es así.

Porque el internauta no nos comprará nunca en su primera visita a nuestra web. Ni en la segunda. Ni probablemente en la tercera. Hay estudios que indican que, en promedio, sólo después de 7 contactos, el cliente decide comprar a un proveedor en Internet. Así que ya sabrá que si no fidelizamos antes, cómo conseguiremos esa cifra de 7 contactos que nos permitirán alcanzar el pedido.

### **Ahora bien, ¿Qué hacer para alcanzar cada meta?**

**ATRAER.** El arma a utilizar es la promoción. Off-line y on-line. Con las infinitas posibilidades de que disponemos: buscadores, notas de prensa, foros, intercambio de enlaces, banners, periódicos, radio, TV, patrocinios, papelería y packaging de la empresa,..... Es importante, además que nuestra promoción esté correctamente enfocada al cliente que buscamos. Es decir, el mensaje debe ser adecuado y también debe serlo el medio escogido para divulgar ese mensaje.

**CAPTAR.** Ahí, el 50% de la responsabilidad es de la portada. Debe resultar irresistible para aquellos que corresponden con el perfil de cliente que nos hemos definido previamente. Por ese punto fracasan muchísimas presencias en la red. Las empresas se autodedican la portada en vez de dedicársela enteramente a sus clientes. Receta: pensar sólo en el cliente.

¿Si yo fuera cliente, qué desearía encontrar para que me llamara la atención? ¿Qué es lo que me sobraría? ¿Qué es lo que me molestaría? ¿Qué es lo que me resultaría irresistible y no podría dejar de "clickear"?

El otro 50% de los resultados de captación los aportará la oferta de suscripción gratuita a un buen boletín.

**FIDELIZAR**. Aquí entran en juego los contenidos del sitio. Sólo si son interesantes y útiles; si el sitio está bien estructurado y la información es de fácil acceso; si hay personalización, el internauta los consultará y se molestará en volver a visitarlo. Sólo si se actualizan continuamente. Sólo si periódicamente se introducen innovaciones, de servicios, de aspecto, de productos, de soluciones, de.....Un boletín periódico con información valiosa para el cliente potencial, es también una extraordinaria herramienta de fidelización.

No pierda de vista estas metas, que una vez que las lleve a cabo, se podrá cuantificar si lo que está haciendo lo está haciendo bien, lo que seguramente ya se reflejará en sus ventas.

#### **h. Incremente la fidelización del cliente aumentando los costes del cambio**

Incrementa el coste que les supone a sus clientes cambiarse a la competencia y aumentará su fidelidad, creando un valor en la relación, duradero y rentable para su empresa. Al observar la fidelización del cliente desde una perspectiva económica, obtenemos una interesante conclusión:

Los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran coste el cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten

por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costes asociados que suponen el cambiar a la competencia.

A pesar de que el servicio que ofrece Iberia no suele ser muy diferente al de otras compañías ¿por qué un cliente que vuela todas las semanas permanece fiel a Iberia?

Los billetes son caros, la atención personal deficiente, hay frecuentes retrasos, etc., entonces, ¿que tiene Iberia que hace que el cliente vuelva y repita cada semana?

La respuesta es simple: La razón más importante por la que este cliente prefiere coger un vuelo de Iberia a otro de la competencia, es porque Iberia le ha dificultado el hecho de cambiar a otra compañía. Así, si el cliente se ha ganado el status "Iberia Plus Oro" y tuviera que cambiar de compañía, perdería todas las ventajas y beneficios que conlleva dicho status. De modo que, la razón por la que permanece fiel a Iberia, es porque los costes asociados por sustituirla por otra compañía, le supondrían una pérdida de importantes beneficios.

Si una persona usa un ordenador portátil de Apple desde hace mucho tiempo, será un usuario avanzado debido a la familiaridad con este sistema. Si tuviera que cambiar al sistema Windows de Microsoft, habría un gran coste asociado a este cambio: Su productividad bajaría, el nivel de frustración por tener que aprender un nuevo sistema operativo sería elevado y no sería posible utilizar ninguno de sus programas actuales, lo que supondría tener que adquirir más software, ya que el anterior no le serviría.

El cliente permanece fiel a Apple porque el coste total asociado al cambio a Windows le resulta muy alto.

Pero mientras cambiar de Apple a Microsoft o de Iberia a otra compañía aérea tiene unos costes de cambio elevados, el cambiarse de un fabricante de automóviles a otro no los tiene. La curva de aprendizaje por conducir un modelo diferente de coche es muy baja. Así que cambiar entre marcas no es siempre tan dificultoso o costoso, dependerá primero del tipo de producto o servicio y segundo, de las barreras de cambio que pueda implantar la empresa. Vamos a ver alguno de los factores que se pueden usar para incrementar la fidelidad del cliente, aumentando también los costes del cambio.

Coste de cambio debido a la oferta de un producto diferenciado.-

Una manera obvia de crear fidelidad es poseer un producto único y diferenciador. Por ejemplo, el usar una agenda electrónica (PDA) Palm como sistema para almacenar y organizar los contactos y eventos. Una característica única del sistema operativo de la Palm es su lenguaje "Graffiti", que permite introducir nuevas anotaciones, escribiendo directamente en la pantalla táctil con un lápiz especial. No se trata tan sólo del lenguaje "graffiti" del sistema operativo de la Palm, sino del aprendizaje que se ha tenido que realizar para optimizar el proceso. Si se cambiara a otro tipo de PDA, basado en otro sistema operativo, se tendría que olvidar prácticamente lo aprendido y comenzar de nuevo.

Además, también tendría el problema de traspasar los datos de la PDA al otro sistema, por lo que los costes de cambio serian aún mayores. Palm ha creado de forma exitosa su propio sistema operativo, el cual hace ser fiel a Palm, ya que cambiar a otra compañía con otro sistema operativo, requeriría dejar de utilizar características que para el usuario de una Palm resultan muy efectivas.



- **Costes de cambio debido a beneficios y status conseguidos por el tiempo**

Un factor muy importante a tener en cuenta, es el status que se posee en una empresa, que permite al cliente recibir servicios y beneficios especiales como consecuencia de su fidelidad. Así, Palm por ejemplo, además de crear un único y diferenciado producto, incrementa los costes del cambio ofreciendo servicios exclusivos a sus clientes. Si una persona se registra en su servicio especial de e-mail, recibirá uno o dos e-mails cada semana con trucos, consejos, novedades y ofertas acordes al perfil del usuario. Si el cliente notifica que no tiene interés en recibir información sobre juegos y comunica que tiene un nivel de usuario avanzado, Palm se ceñirá a estas preferencias y tan sólo le remitirá comunicaciones que se ajusten a su perfil. Para cambiar a otra PDA, la persona tendría que informar de nuevo de todo lo que le gusta y disgusta, suponiendo que incluso ese tema llegue a preocupar a esta nueva compañía. El cliente permanece fiel a Palm, porque ha realizado un esfuerzo de "darse a conocer" y Palm usa esa información para proveerle de un servicio personalizado.

Volviendo al ejemplo de las líneas aéreas, cuando un cliente se presenta en el mostrador de Iberia y dice que es "Cliente Oro", éste se siente importante por haber alcanzado dicho status, gracias a los vuelos realizados con dicha compañía, consiguiendo además unos servicios y beneficios especiales como agradecimiento a su fidelidad, tales como: un número gratuito de teléfono para contactar con un agente de atención al cliente, prioridad de embarque con acceso preferente al avión, disposición inmediata de una franquicia de 10 kilogramos sobre el peso máximo permitido, seguro de asistencia en viaje en el extranjero, una sala VIP con todos los servicios y comodidades para la espera, etc. La combinación del privilegiado status y su reconocimiento, junto con los servicios y beneficios que se

reciben como consecuencia de ello, hace que se permanezca fiel a la empresa (organización, institución o compañía).

Además de por conveniencia, existe un motivo meramente económico, si consideramos por ejemplo que una persona vuela una vez por semana, y cada vez que coge el avión, necesita 20 minutos para facturar el equipaje y otros 20 minutos en esperar a recogerlo, significa que consume 40 minutos en la ida y otros 40 en la vuelta sumando un total de 1.20 horas semanalmente. En el transcurso de un año la suma alcanza las 69 horas. Pero, cuando se alcanza el status de "Cliente Oro", como pasajero frecuente de la compañía, se tiene prioridad de embarque y raramente se tiene que facturar el equipaje. Lo que significa una optimización muy significativa del tiempo que uno posee, elemento muy importante en viajes, sobre todo de negocios. El cliente, sin lugar a dudas, decidirá mantener su fidelidad a Iberia por este importante motivo.

- **Coste de cambio debido a una emocional resistencia al cambio**

Cambiar cuesta. Algo ocurre cuando realizamos una gran inversión a nivel emocional y personal. El tiempo que le dedicamos a pintar nuestras casas, aprender a circular por las estanterías de nuestro supermercado más próximo, aprender a usar un nuevo ordenador, o convertirse en un miembro reconocido de una aerolínea, nos conlleva unas ataduras emocionales. Debido al sentimiento que tenemos de algunas cosas en las cuales hemos invertido mucho esfuerzo y dedicación, nos aferramos enormemente a ellas. Esta inversión emocional se traduce en un coste por el cambio. Nos quedamos con lo que nos resulta familiar porque intentamos evitar los cambios y nos inquietan las incertezas.

Hemos puesto algunos ejemplos de los muchos factores que pueden incrementar los costes de cambio. Y mientras pensamos en

fideliación como una emoci3n, en nuestra vida personal es bastante practico pensar tambi3n en ella en puros t3rminos econ3micos.

Incrementa el coste que les supone a sus clientes cambiarse a la competencia y aumentar3 su fidelidad, creando un valor en la relaci3n, duradero y rentable para su empresa.

**i. Los programas de fidelizaci3n on-line**

Sus ventajas frente a los programas tradicionales.-

Los Programas de Fidelizaci3n on-line optimizan los procesos con los participantes, reducen costes y agilizan las tareas administrativas.

Desarrollar un Programa de Fidelizaci3n puede significar retener y fidelizar a los mejores clientes o por contra, perderlos por no poseer una buena estrategia definida a corto y largo plazo. Hasta hace poco tiempo, todos los Programas de Fidelizaci3n basados en puntos, eran off-line y todos poseían cat3logos impresos, los cuales contenían regalos que pocas veces se ceñían realmente a las necesidades individuales de cada participante y ni tan siquiera a las de su target group. Afortunadamente, todo esto est3 cambiando, gracias a internet y al mundo on-line.

Mientras ciertos elementos en los Programas de Fidelizaci3n nunca cambiarán, como la filosofía del programa, los objetivos, el toque personal, etc..otros elementos, est3n siendo reemplazados o como m3nimo actualizados. La era de los Programas de Fidelizaci3n on-line est3 aqu3 y ha llegado para quedarse con nosotros por sus innumerables ventajas. Los diferentes tipos de Programas de Fidelizaci3n, como los basados en puntos, en reconocimiento e incentivos a los empleados, en descuentos, en concursos y sorteos,

en privilegios o en las combinaciones de ellos, perfectamente pueden ser adaptados al mundo on-line independientemente del sector al que pertenezcan.

Ejemplos de Programas de Fidelización que están adaptándose al mundo on-line serían el de Travel Club o Turyocio como programas multisectoriales, y como unisectoriales el de "Iberia Plus" en el sector aéreo, el de "Movistar Plus" en el sector telecomunicaciones, el de "American Express. Tampoco podemos olvidar, a los que han nacido 100% para este canal, los llamados "pure players" multisectoriales como Zakis, Netels o Maximiles.

- **Resultados inmediatos**

Los Programas de Fidelización On-line ofrecen todos los beneficios de los programas tradicionales y además, otros factores que tienen un considerable impacto positivo en la rentabilidad del mismo. Gracias a las características naturales de la Web, se puede ofrecer un trato personalizado a los participantes y conocer cada una de las necesidades únicas de cada individuo, utilizando las herramientas del Marketing One-toOne que permiten que todo esto sea posible.

El resultado final es un Programa de Fidelización optimizado en todos los sentidos, que ahorra tiempo y dinero a los clientes o participantes y que está hecho a medida para lograr los objetivos, que la empresa ha definido para el programa. Los catálogos impresos se están convirtiendo en un recurso del pasado y son pocos los que lo lamentan, ya que resultan muy caros de producir y enviar vía correo, son inflexibles y es prácticamente imposible mantenerlos actualizados.

La nueva alternativa son los catálogos on-line, ya que permiten ser personalizados, según las características de cada grupo objetivo o de

cada individuo, para los sistemas más avanzado. La gran ventaja de un catálogo on-line es su flexibilidad, al poder actualizar y modificar el mismo, en cualquier momento y tiempo prácticamente real, sin coste alguno para el participante y mínimo para la empresa.

- **Incremento del compromiso**

Los Programas de Fidelización on-line, también ayudan, a que el participante se sienta más vinculado con el mismo. Puede acceder en cualquier momento al programa vía web, para conocer el estado personal de su cuenta, la situación de su estado de puntos, las novedades en el catálogo o el programa en general, y todo ello en tiempo real y sin moverse de casa, con toda la comodidad que ello supone.

También puede ser premiado en el mismo momento, eliminando de este modo, la desconexión que existe en el largo periodo transcurrido desde que un participante decide canjear sus puntos por premios hasta el momento en que lo recibe, que en el mundo tradicional viene a suponer una espera de 4 a 8 semanas.

Reduciendo al mismo tiempo, el trabajo e incomodidad que supone todo el procedimiento, que consiste en escribir el regalo que desea, anotar sus datos personales, enviarlo por correo, etc. En el mundo on-line el proceso es mucho más rápido, los datos y el perfil del participante están registrados en el sistema y el tiempo que transcurre entre el pedido y la recepción del regalo es mucho menor, además existen premios que son instantáneos como cheques regalos, productos digitales (descarga de vídeos y música on-line), descuentos en tiendas on-line, etc.

- **Ahorro en costes**

Algunos expertos calculan que más del 40% de los costes asociados a los Programas de Fidelización off-line o tradicionales son absorbidos por los costes de administración y mantenimiento, frente al 10% que suponen éstos en los programas on-line. La diferencia se debe al sistema de administración on-line, la optimización y automatización de los procesos, el ahorro de costes de impresión, envíos y comunicaciones etc.. El coste ahorrado puede ser reinvertido en mejoras en el programa, que repercutan directamente en el participante, con un más amplio abanico de premios y un mejor sistema de comunicación y feedback, optimizando la relación para así conocer mejor sus necesidades y poder ofrecerle un programa a su medida.

- **Transición off-line/on-line**

Algunas empresas pueden no estar dispuestas a traspasar su Programa de Fidelización al canal on-line debido a que muchos de sus clientes todavía no tengan un acceso total a internet. La mejor solución para ir migrando poco a poco a una solución on-line, consistiría en remitir por correo ordinario o por ejemplo en los envíos de las ventas, códigos o cheques regalos para introducir vía web y poderlos así canjear.

Cualquiera que sea el objetivo que una empresa defina para su Programa de Fidelización, debe pasar por una estrategia on-line, por todas las ventajas que conlleva: por la más amplia elección de regalos adaptados a las necesidades de cada participante, la personalización del programa (con servicios como los que permiten anotar y recordar al participante mediante una auténtica comunicación one-to-one los puntos que faltan o necesita para conseguir un determinado regalo), los importantes recortes en los costes, la reducción de tareas

administrativas, etc. que permiten centrarse en el programa en sí y mejorar la experiencia ofrecida al participante. Y como no, la consecución de algo mucho más importante y con mayor valor que es la retención y fidelización de sus mejores clientes.

j. **Cazar o Sembrar**

La cacería suele ser más glamorosa y excitante que la siembra. De la misma forma, las empresas parecen estar obsesionadas con la idea de siempre traer clientes nuevos (cacería); pero pocas veces se preocupan por cultivar y desarrollar clientes (siembra) o conocen las causas por las que los clientes se van.

Aventurarse para conquistar nuevos mercados, idear nuevas campañas publicitarias y seducir a un cliente difícil suena mucho más divertido que cuidar y atender al mismo cliente de siempre.

Y no está mal traer clientes nuevos, bienvenidos. Pero de poco sirve incrementar las ventas si no se sabe cuántos de los que tenemos se fueron, o peor, si ignoramos que se fueron más de los que entraron.

El verdadero cliente es aquel que repite sus compras con la empresa. Una simple compra no garantiza que el prospecto se haya convertido en cliente. A los clientes hay que crearlos, ganarlos, retenerlos y desarrollarlos.

- **Crear un cliente**

El esquema tradicional es ofrecerle algo diferente al consumidor y que la competencia no tenga.

Innovación, nuevos productos, nuevos servicios. Todos ellos crean necesidades diferentes al consumidor. Por ejemplo, una lavadora

atiende la necesidad de conveniencia de la persona y hace que parezca indispensable. Un televisor apela a la necesidad de entretenimiento o esparcimiento y algunas personas se hacen adictas. Un aire acondicionado atiende a la necesidad de comodidad y se convierte en requisito para el trabajo.

Aunque el crear un cliente se asocie a la creación de nuevos mercados o de nuevos satisfactores de necesidades, también se pueden crear clientes cuando se atienden necesidades específicas de un segmento, cuando se innova en la forma en que se presenta y se entrega el producto, y finalmente, cuando se mejora la imagen corporativa, el empaque global.

- **Ganar un cliente**

Aquí es el juego de "suma cero". Para que nosotros crezcamos se le tiene que quitar clientes a la competencia. Una de las reglas de la guerra comercial es dirigir el ataque contra el competidor, y más específicamente contra el enemigo clásico (siempre hay un rival directo).

No sólo es dirigirse al mercado, el flanqueo también es con relación al competidor. Esto está en función de que si se le preguntara a un cliente lo que quiere, seguramente contestaría que quiere todo, que sea lo mejor, y que además sea gratis.

De ahí que el ganar un cliente sea el resultado de dar más con relación a la competencia y no necesariamente a lo que el cliente nos pida (el cliente no siempre sabe lo que quiere).



- **Retener a un cliente**

De nada sirve traerlos para que se vayan. Es importante conocer y luego disminuir la rotación o deserción de clientes.

Además de las tradicionales medidas de flujo de efectivo, balance general, estado de resultados, conviene medir la lealtad de clientes con un Estado de Deserción y Retención.

Tras múltiples investigaciones, Frederick Reichheld, consultor de Bains Group, concluyó que el mejor predictor de un negocio exitoso depende directamente de la lealtad de sus clientes.

Los clientes leales generan más utilidad de operación con cada año que sigan con la empresa; entre más tiempo, más barato y rentable es hacer negocios con un cliente recurrente. Para medir dicha rentabilidad se ha acuñado el concepto Valor Vitalicio del Cliente (VVC). Se llama VVC a la utilidad que generaría un cliente promedio en un determinado periodo de tiempo.

De hecho el análisis del VVC es una herramienta útil para medir el impacto que tendrían las estrategias en la rentabilidad de la empresa, ya que considera a los clientes como activos a largo plazo.

Veamos el siguiente ejemplo: el reducir un 5 por ciento el número de clientes que se iban por mal servicio, incrementó un 85 por ciento más la utilidad de un banco, un 50 por ciento más la de una agencia de seguros, y un 30 por ciento más la de una cadena de talleres mecánicos. (Loyalty-based management, Frederick Riechheld, Harvard Business Review . 93). Traer clientes nuevos es mucho más caro (de cinco hasta doce veces más) que retener a los que ya tenemos.

- **Desarrollo de clientes**

Esta es la fase donde se le saca jugo al cliente que ya tenemos. Al estar cerca de un cliente, atendiéndolo, cuidándolo, escuchándolo y hasta "apapachándolo", le genera un sentido de afiliación con nuestra compañía y también se convierte en su compañía.

El concepto relevante es participación de cliente. Esto se define como el porcentaje de compras que nos hace un cliente sobre el total de compras que hace en la categoría en la que operamos.

Por ejemplo, si un cliente me acaba de comprar 10 computadoras de las que yo distribuyo, pero veo que en su empresa hay como 30 más, quiere decir que ya anteriormente le compró una parte a Hewlett Packard, otra a IBM, otra a Acer y tal vez también otra a Compaq.

*"Debo hacer que en su próxima compra dicho cliente me vuelva a comprar a mí y no a mis competidores. De hecho no voy a pelear los clientes de las otras compañías, pues no es mejor orientarse a mercado si ese mercado tarde o temprano se va, mas bien debo orientarme a ganarme para siempre al cliente que ya le vendía".*

¿Cuántos de nuestros clientes no nos compran el 100 por ciento de sus abastecimientos? ¿Por qué?. Es aquí cuando la lealtad se hace prioritaria.

¿Por qué es más rentable venderle mucho a pocos?

El venderle mucho a pocos tiene las siguientes ventajas:

El costo de adquisición, el que nos costó para atraer a ese cliente, se diluye y se prorratea entre los periodos que permanezca con la compañía (entre más, menos gravoso).

El costo de operación tiende a disminuirse (mejor planeación y menor improvisación).

Los comentarios de buenos clientes siguen siendo el método más efectivo de publicidad, ningún medio le gana a la difusión de boca en boca.

La actividad de promociones cruzadas, venderle más productos o servicios, se facilita más cuando el cliente nos toma confianza.

Incluso se le puede vender hasta un mayor margen en función de que le sale más barato operar con nosotros, gracias al conocimiento preciso de qué y cómo lo quiere.

Finalmente, es más sencillo estar informados de cualquier cambio en la conducta de compra de nuestros clientes, o sobre cualquier variación en los gustos del consumidor antes que la competencia que está más remota de sus clientes.

**k. CRM: mucho más que una caja**

**La nueva forma de hacer mercadotecnia.**

Es indudable que en estos modernos tiempos, estar cerca de nuestros clientes ya no es suficiente. Esta característica mercadotécnica, otrora diferencial de las empresas de excelencia, ya no pesa por la sencilla razón que nuestros competidores también lo están.

Las claves diferenciales en nuestros tiempos, más que estar cerca del cliente, son ahora conocerlo, desintermediarlo, desmasificarlo y tener una relación proactiva con respecto a sus necesidades.

Este cambio en los paradigmas de la mercadotecnia ha traído por consecuencia la aparición de diversos conceptos y estrategias; una de ellas es la denominada Customer Relationship Management o CRM.

- **Mas que una caja**

Desgraciadamente, y como suele suceder en la integración de conceptos "de moda", CRM se ha vuelto equivalente a comprar un software e implantarlo en la organización. Por supuesto, este enfoque ha simplificado de sobremanera la labor de los vendedores de soluciones y las responsabilidades de los gerentes mercadológicos y de sistemas. "Compro la caja y la implemento", pareciera ser la estrategia de cambio al nuevo paradigma organizacional.

- **Componentes fundamentales CRM**

En nuestra experiencia consultiva en el diseño e implantación de soluciones CRM, Call Center's, Comercio Electrónico y relacionadas, hemos desarrollado diversos modelos "customizados" a las necesidades de los clientes de nuestros clientes. A continuación describimos, en forma esquemática y general, algunos de los componentes fundamentales que debe tener una seria estrategia de implantación de la nueva forma de hacer mercadotecnia en las organizaciones:

+ Estrategia de Administración de Cuentas (o Atención a Clientes)

**Relación Líder de Cuenta <=> Cliente**

- . Establecer alcance de cuenta
- . Monitorear proactivamente necesidades
- . Atender solicitudes de servicio y/o producto
- . Administrar plan de cuenta
- . Administrar Relaciones con Clientes
- . Promover servicios y/o productos
- . Seguimiento a Cobranza

**Relación Líder de Cuenta <=> Equipo de Cuenta**

- . Integrar equipo interdisciplinario
- . Organizar participantes y motiva a la interacción
- . Promover la innovación
- . Diseñar plan de atención

+ Estrategia de Servicios y/o Productos

- . Administrar portafolio de servicios y/o productos
- . Administrar cartera de cuentas
- . Evaluación de productos y del desempeño de servicios

+ Estrategia de Inteligencia Empresarial

- . Monitoreo industrial y de mercados
- . Benchmarking (referencia competitiva)
- . Sistema de Información Ejecutiva (EIS)
- . Administración del conocimiento
- . Integración de base de conocimiento

- **Implantación integral**

Por supuesto, para llevar a cabo una implantación exitosa del concepto CRM, hay que considerar multidimensionalmente aspectos relacionados al diseño de una nueva estructura organizacional, innovación de procesos, nuevos sistemas de compensación y de evaluación del desempeño y, por último, aunque no menos importante, cambios relacionados a la cultura organizacional.

Es indudable que en cualquier organización que no considere integralmente todos estos aspectos, el fantasma del fracaso rondará en ella y también alrededor de su relación con sus clientes.

Después de desmenuzar todo este conocimiento de estrategia empresarial, no queda más que preguntar... ¿y dónde quedó la cajita?.

Por otro lado, cada vez más los negocios entran a Internet, en cuyo caso se habla más del @-CRM (Analytical Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes, es una estrategia empresarial que centra sus esfuerzos en optimizar los procesos comerciales. El cliente debe ser tratado como un solo individuo, no como otro nombre incluido en una base de datos. Pero no sólo eso, además debe sentirse tratado como tal, percibiendo que posee un valor especial como consumidor de productos o servicios.

Conseguir clientes no es una tarea fácil, pero aún resulta más complicado mantenerlos. El éxito o fracaso de la labor comercial de una compañía dependerá en la mayoría de los casos de la gestión realizada con los clientes que conforman la propia red de ventas. Según diversos estudios, incrementar en un 5% la retención de clientes supone aumentar en un 100% la rentabilidad de la misma. Y es que de poco sirve conseguir nuevos clientes si perdemos los que

tenemos. Además, el coste y el esfuerzo necesario para captar nuevos consumidores es mucho mayor que el de fidelizarlos y retenerlos.

Las ventajas que el @-CRM aporta también son aplicables a la propia compañía y al sistema de trabajo de su capital humano, ya que facilita el trabajo a todos los usuarios del sistema y se convierte en un herramienta de ayuda que permite reducir el tiempo de trabajo y enfocarlo hacia otras áreas para obtener la máxima rentabilidad de los recursos laborales.

La fidelización del cliente, aspecto de la gestión comercial retomado recientemente por las compañías tradicionales, ha sido asimilado desde un primer momento como fundamental para las empresas que conforman la nueva economía. Cualquier compañía de e-business centra gran parte de sus esfuerzos en fidelizar para retener, es importante captar nuevos usuarios y registrarlos, pero lo que realmente importa es conseguir que el usuario repita, y el @-CRM y su aplicación en el medio online es la herramienta perfecta para conseguirlo.

Aunque ya existía una tecnología avanzada en materia de aplicaciones informáticas destinadas a la red de ventas, marketing, contratación y atención al cliente, se trataba de una solución parcial que no contemplaba la relación directa e individualizada del cliente, un sistema @-CRM abarca los dos aspectos combinando las cualidades tecnológicas en vista a conseguir la máxima satisfacción del cliente.

Un @-CRM gestiona un gran volumen de información acerca del cliente, permitiendo una actitud muy proactiva con éste, personalizando al máximo el servicio que se le ofrece y, por tanto, creando una relación que nos diferenciará de posibles competidores.

Toda compañía que implanta una solución @-CRM, integra a su vez una nueva visión estratégica en la forma de gestionar su red de ventas. Y, para conseguirlo, una herramienta @-CRM sigue tres pasos fundamentales:

1-) En primer lugar realiza un estudio exhaustivo del cliente, y no desde el punto de vista comercial o de los productos que adquiere, sino acerca de sus preferencias, aspiraciones e, incluso, forma de negociar. Se trata de determinar qué vender, a través de qué canales, y utilizando qué tecnología.

2-) La identificación del cliente y su diferenciación como tal tiene como objeto fundamental la adaptación del producto o servicio que ofertamos a las necesidades reales del mismo. A partir de este momento se crea una estrategia única que une el componente tecnológico con el desarrollo de una nueva forma de gestión de nuestra relación con el cliente.

3-) Una vez que la relación con el cliente ha cambiado, un sistema @-CRM ofrece un seguimiento total que individualiza a nuestro cliente creando una infraestructura basada en datos que permite lograr un mayor rendimiento, una reducción de los costes y tiempo de gestión, así como un aumento considerable de los beneficios.

Los beneficios que la implantación de un sistema @-CRM aporta a una compañía van desde el aumento de la eficacia de la labor de marketing gracias a la personalización de la misma; mejora en la calidad y rapidez de respuesta al cliente con la consiguiente reducción de costes; ahorro de esfuerzos a la hora de ofertar productos y por tanto reducción en la adquisición de los mismos y, en definitiva, una mejora sustancial en la rentabilidad de la compañía y un soporte inmejorable en la toma de decisiones.



## **I. Fidelización del cliente en el mercado electrónico.**

Hasta hace poco, Internet se consideraba un canal nuevo, una manera de dirigirse a los clientes más allá de las oficinas, los profesionales de ventas o los intermediarios. Este primer punto de vista de las compañías es, en parte, cierto y, hoy en día, millones de clientes potenciales navegan y compran en la Web.

Sin embargo, en el creciente mercado electrónico actual, prácticamente todos los elementos, que en un principio eran considerados conocimientos de marketing convencional, se han transformado. Ahora, los clientes buscan alternativas con sólo pulsar un botón. Gracias a la Web, cambiar de marca ya no es tan difícil como antes, por lo que la fidelización del cliente exige mucha dedicación.

En pocas palabras, el poder está en manos del cliente. Ahora, los consumidores y usuarios de Internet pueden controlar como y cuando contactar con un proveedor, es decir, se transforman básicamente las relaciones tradicionales entre negocios, clientes y competidores. Sin embargo, resulta mucho más complicado atraer a nuevos clientes y conservarlos, dado que las tradicionales normas de negocio y la Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM) deben redefinirse y transformarse de forma adecuada. Las compañías que han tardado en darse cuenta de ello, pueden asimilar rápidamente que a través de Internet se prestan servicios a los clientes de manera más eficaz, pero que no es suficiente para una total satisfacción de los clientes ni para su fidelización.

- **Mercados inversos: el poder en manos de los clientes de Internet**

Piense por un momento en el funcionamiento del mundo real. Las grandes empresas controlan gran parte de la información sobre

productos y precios, y la selección de productos se ve limitada por la falta de espacio. Los consumidores invierten mucho tiempo y trabajo en buscar y seleccionar marcas. En este entorno resulta difícil distinguir entre la satisfacción o la inercia del cliente. En Internet, los consumidores pueden acceder a una gama casi ilimitada de productos, marcas y vendedores, invirtiendo la estructura de poder del mercado. En este entorno de autoservicio, los clientes son quienes deciden el modo y el momento de ponerse en contacto con un proveedor. Pueden cambiar de marca o probar un producto diferente simplemente pulsando el ratón. Los consumidores incluso controlan el importe del producto que pagan mediante subastas en las que se fijan precios, apuestas y Web sites del tipo "name the price", como uBid.com y priceline.com. Estos nuevos mercados suelen llamarse mercados "pull" o "inversos". El poder pasa a estar en manos de los consumidores y pueden buscar productos y servicios por su propia cuenta, en lugar de esperar a recibir mensajes y productos de los proveedores. Los consumidores que disponen de poco tiempo y pueden elegir entre un número indefinido de productos, buscarán a los vendedores que comprendan y satisfagan mejor sus necesidades. Al comprar únicamente lo que desean e ignorar los mensajes de marketing relativos a productos por los que no tienen ningún interés, se ahorrarán tiempo.

El reto para conseguir la fidelización en el mercado electrónico se encuentra en este punto. Para ofrecer valores tangibles y altamente personalizados en la Web es necesario todo un conjunto nuevo de procesos de negocio, conocimientos y técnicas.

Las compañías del mercado electrónico se enfrentan a un replanteamiento de las relaciones de negocio más básicas, las que existen entre una organización y sus clientes, y no sólo intentan

mejorar las condiciones, sino también proporcionar productos mejorados para que la relación con el cliente sea positiva y se base en una valoración personal. Es importante distinguir entre hacer mejor las cosas y ofrecer cosas mejores. Es decir, distinguir entre valorar Internet como un nuevo canal para realizar las mismas operaciones, aunque de una manera más avanzada, y aprovecharlo como medio para definir, desarrollar y activar los procesos de negocio más importantes. En el nuevo entorno de negocio del mercado electrónico, los clientes que tienen poder pueden "extraer" los productos que desean adquirir desde el soporte virtual de una compañía. Las empresas que tienen éxito en los mercados de este tipo, saben lo que cada cliente desea, cuáles son sus preferencias de compras, por qué las realizan y cómo solucionar problemas de la mejor manera posible.

Estos cambios conllevan la creación de nuevos procesos CRM que utilicen la influencia de Internet a efectos de mejorar y crear nuevas condiciones y que, al mismo tiempo, proporcionen al cliente el tipo de relación y servicio que puedan conducirlo a la fidelización. Los inicios de la empresa actual pueden ser:

- Constituir una comunidad virtual
  - Ampliar el alcance de la organización para aumentar el acceso y la regularidad de los clientes.
  - Mantener un diálogo con los clientes
  - Aumentar la profundidad y la calidad de la información que una empresa ofrece a sus clientes y recibe de los mismos.
  - Crear un valor personalizado.
  - Recopilar y diseñar recursos para satisfacer las necesidades de cada cliente en particular.
- **La diferencia entre hacer mejor las cosas y ofrecer cosas mejores**  
Dado que el cliente de Internet tiene mayor acceso a la información y servicios, puede controlar con quién se comunica y dónde compra. En

este entorno, un negocio debe proporcionar un valor añadido a los clientes y un motivo que los incite a volver a su marca.

Una posible estrategia es la creación de comunidades virtuales basadas en intereses comunes, que permiten a los consumidores conectarse fácilmente y compartir experiencias.

Las empresas que fomentan la participación de miembros pueden crear una comunidad de contenidos e ideas que son compartidas entre otros miembros. Dado que estos miembros, en un principio pasivos, a la hora de navegar pasan a ser más activos, aumenta el valor de la comunidad. Los miembros empiezan a confiar y a sentirse más cómodos compartiendo información y propuestas con el colectivo. En definitiva, la comunidad virtual se convierte una nueva vía para establecer "vínculos electrónicos" con los clientes. Por ejemplo, IBM ha formado una comunidad online de usuarios para los propietarios de los ordenadores portátiles IBM ThinkPad .

Todos los compradores tienen acceso a un espacio de Internet destinado a "chats" en el que se puede discutir sobre temas técnicos y operacionales. En este fórum abierto, los clientes intercambian sus conocimientos y opiniones. Los equipos técnicos de IBM supervisan y analizan comentarios de los usuarios y los envían a los laboratorios para el futuro desarrollo de sus productos. En determinados casos, el equipo de IBM puede aclarar puntos, así como recomendar soluciones acerca de aspectos inmediatos, aunque generalmente los propios clientes son los primeros en aportar ideas. El espacio de chats ofrece al laboratorio de IBM ThinkPad un grupo central constante que informa a IBM sobre las necesidades de los clientes. Para los consumidores es una manera rápida y cómoda para sacar el máximo partido de un producto, recibir respuestas a preguntas y expresar opiniones de forma directa al fabricante.

- **Crear comunidades virtuales**

En Internet, mantener el diálogo con los clientes puede ser difícil, ya que existe la posibilidad de conectarse y desconectarse en minutos, incluso antes de finalizar una búsqueda, transacción o actividad. Los clientes se conectan cuando les parece conveniente. Al mismo tiempo, la Web ofrece muchas oportunidades para "comunicarse" directamente con el cliente a través del correo electrónico, formularios de registro, pedidos online y, de forma indirecta, a través del análisis de las preferencias según la navegación que realizan en Internet.

Para ofrecer un servicio apropiado al cliente de e-business, las empresas deben realizar un seguimiento de todas las actividades de los clientes mediante un informe . En el mundo Web, este informe implica ir más allá de la elaboración de archivos que contengan un historial de transacciones. Gracias al seguimiento de las opiniones de los clientes y al análisis de sus intereses, así como de su comportamiento en cuanto a las compras, las compañías pueden anticiparse a las necesidades de los clientes y programar futuras interacciones. En este contexto, todas las interacciones con el cliente representan una ayuda para establecer un diálogo sólido que permita anticipar y planificar qué desean los clientes y cuándo están dispuestos a comprar. Una empresa que cuida las necesidades de los clientes de este modo puede empezar a desarrollar una mayor calidad de servicio, proporcionar un valor añadido y, lo más importante, enriquecer la relación con el cliente. Los clientes fieles normalmente dialogan durante mucho tiempo a través de múltiples canales.

El reto surge cuando los múltiples puntos de contacto de los clientes no están interconectados, lo que dificulta el seguimiento de los movimientos de los consumidores a través de estos canales. Gestionar las interacciones de los clientes de forma eficaz y puntual es clave para

ofrecer al cliente una relación de calidad. Imagínese la decepción del cliente que compra algo en la Web y cuando se pone en contacto con el representante del centro de llamadas, éste desconoce la transacción y no es capaz de prestar ayuda.

Para conseguir que los clientes vuelvan a una Web determinada (medida clave para la fidelización del cliente) es importante mantener un diálogo continuo a través de todos los canales.

- **Mantener diálogos continuos con los clientes**

Una manera de mejorar la relación con el cliente es proporcionar un valor personalizado.

Es decir, alejarse del modelo impuesto de marketing masivo de un mensaje que no tiene en cuenta el tipo de receptores, y establecer un contacto individualizado con el cliente. Éste debe basarse en los perfiles de la comunidad a la que pertenece y en la información recogida, seleccionada y analizada que se obtiene gracias a los diálogos continuos. Las empresas deben conocer a sus clientes de forma individual. El campo de la creación de valores personalizados todavía está evolucionando y cuenta con enfoques técnicamente avanzados, como la selección, los mecanismos de recomendación y la personalización dinámica, y con soluciones y operaciones simples desde el punto de vista técnico, como la creación de Web sites separados para distintos segmentos de clientes. En el Web **Amazon.com**, por ejemplo, se emplea con éxito una tecnología de mecanismos de recomendaciones. Cuando un cliente compra un libro, el sistema busca las preferencias de compra de otros clientes que han adquirido el mismo libro, para después recomendar otros libros, música o juguetes que puedan gustarles. Las técnicas de personalización muestran el nombre del cliente, indican las comunidades en el Web site que puedan interesarles y realizan recomendaciones a tiempo real

cuando el cliente accede a la página. Cuantas más compras se realicen, más específicas son las recomendaciones. En este sentido, Amazon.com puede ofrecer productos apropiados a sus clientes, a menudo incluso antes de que ellos sepan que los quieren.

- **Crear un valor personalizado: establecer una relación beneficiosa con el cliente**

Desde el punto de vista histórico, estos nuevos canales simplemente se han añadido a los procesos de negocio existentes, lo que a menudo ha producido problemas en la relación con el cliente. Con el esfuerzo de las empresas para diferenciarse y convertir a los "usuarios" en "clientes", y a los "partidarios" en "defensores", el enfoque general de todas las interacciones de los clientes adquiere cada vez más importancia. El objetivo es mejorar y personalizar la relación con el cliente en cada punto de contacto dentro de la empresa. Se requieren soluciones CRM que vinculen los diversos departamentos y divisiones fácilmente, de modo que todos los profesionales o sistemas con que se encuentren sus clientes tengan acceso a la misma información. Asimismo, también es necesaria la sincronización de los procesos de negocio con el fin de aprovechar de forma proactiva las posibilidades y competencias de su empresa y ofrecer un valor personalizado a sus clientes.

Al definir nuevos procesos de gestión de las relaciones con el cliente para el mercado actual basado en Internet, las empresas deben empezar a crear una base sólida que se centre en los valores personalizados de los clientes en todos los puntos de contacto. Es cierto que la Web es solamente un canal a través del cual los clientes pueden comunicarse con una empresa. Sin embargo, es posible que prefieran llamar por teléfono o desplazarse a las oficinas, pero el número de canales potenciales sigue creciendo. Además del teléfono

(tanto el interlocutor como el sistema de contestador automático), fax, correo electrónico, material impreso, la Web, quioscos y canales "face-to-face" ("cara a cara") surgen otros canales de comunicación relacionados con los dispositivos integrados y la comunicación inalámbrica. En los próximos cinco años, el dispositivo de su auto o de su casa puede convertirse en el "cliente" que realiza el pedido en su beneficio.

Por tanto, la fidelización es la clave para mantener la rentabilidad del comercio electrónico, pues los compradores on line gastan como media un tercio más que el resto de los consumidores. Las estrategias de fidelización son las claves para la supervivencia de las empresas que venden sus productos a través de Internet. Ésta es la conclusión de las investigaciones realizadas por la firma KPMG y la Universidad de Oxford, quienes revelan las pautas a seguir para ganarse la confianza del consumidor.

Según Valeriano Pérez, responsable de la línea de negocio Productos de Consumo de KPMG, "muchos de los pioneros en la venta electrónica están desapareciendo porque centraron sus esfuerzos en captar clientes y no entendieron la necesidad de desarrollar una buena política de fidelización".

Pero no es tarde para que las empresas fijen nuevas líneas de actuación. En este sentido, el estudio ha identificado cuatro elementos básicos de un plan de fidelización:

- Tener una marca fuerte
- Satisfacer las expectativas del consumidor
- Múltiples canales para acceder a la oferta
- Gestión de la seguridad.

Además, el informe apunta que el uso de la tecnología debería estar encaminado a ofrecer una calidad de servicio mucho más alta que la venta



tradicional, ya que, entre otras cosas, **"el comprador virtual no tiene la oportunidad de mirar y tocar el producto"**.

Por otro lado, los datos de KPMG demuestran que el número de consumidores del mercado on line es cada vez mayor, así como el gasto medio por consumidor fidelizado. En concreto, estos gastan como media un tercio más que el resto. En consecuencia, el análisis recomienda a los distribuidores enfocar las estrategias de marketing a retener a los nuevos clientes e incrementar la frecuencia y el valor de las compras.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por una empresa que presta sus servicios a través de Internet, es la capacidad de resolver los posibles problemas que puedan surgir a sus visitantes, ya que éstos son clientes potenciales y no debemos dejar que se vayan con una mala impresión de nuestro sitio web.

En los tiempos que corren, son tantos los frentes que un servicio online debe cubrir que, en la mayoría de los casos, dejamos descuidado un aspecto fundamental: la atención y el cuidado de los clientes. Por ello, son muchos los usuarios que al encontrar un ambiente poco receptivo hacia ellos, optan por no comprar el producto y, lo más importante de todo, no volver jamás al sitio web.

No nos engañemos, la mayoría de las páginas web dedicadas al comercio electrónico de este país dejan mucho que desear y se encuentran a años luz de ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

Para paliar este tipo de hechos, es necesario contar con una herramienta que permita canalizar las diferentes consultas a los lugares adecuados; un software al que confiarle la difícil tarea de encauzar adecuadamente las dudas de los clientes referentes a todos los aspectos que rodean nuestro entorno (decisión de compra, reglas de usabilidad, etc.).

Además, para que dicho servicio sea efectivo, es necesario dotar al mismo de un meticuloso sistema de ayuda que esté dispuesto cuando el usuario lo requiera y además sea contundente a la vez que rápido en cuanto a la resolución del mismo. Por ello, la empresa Net Transmit & Receive ha desarrollado InQuiero, una herramienta que se ocupa de prestar ayuda en línea a los visitantes de un negocio online con el fin de evitar que los usuarios (posibles clientes) decidan no comprar un producto a causa de algún tipo de duda o pregunta sobre el mismo.

**InQuiero.com** es un software desarrollado específicamente para despejar cualquier tipo de interrogante que nuestros clientes tengan. Se ejecuta mediante Internet y es transparente a plataformas o sistemas operativos.

Una de las ventajas de implantar InQuiero es la humanización del site. Este aspecto es muy importante, ya que el navegante no tiene la sensación de ser tratado como una incidencia más, sino que percibe un sentimiento de preocupación por parte de las personas que existen tras cualquier dirección web.

Con un sistema de ayuda eficaz, el cliente comprará de un modo fluido y agradable.

Es esencial que el proceso de compra sea lineal; es decir, que si surge cualquier tipo de duda automáticamente esté disponible alguien al otro lado capaz de solucionar en poco tiempo cualquier incidencia con el fin de que el cliente continúe con su compra sin perder tiempo.

Lógicamente, una ventaja directa de utilizar InQuiero es la posibilidad de analizar los tipos de consultas más solicitados con el fin de resolverlas de antemano puliendo así paulativamente nuestro sitio web. La posibilidad de lanzar promociones por parte de las operadoras permite un mayor impacto, lo que redundará en beneficios.

Todas estas características anteriormente citadas contribuyen a una fidelización del cliente a nuestro entorno, con lo que conseguimos aumentar el porcentaje de éxito y, potencialmente, un aumento de ventas. Además, la imagen

que esto proporciona a nuestra empresa es capaz de erosionar a la competencia, incidiendo directamente en nuestra cuenta de resultados.

### **Funcionamiento**

La idea esencial del producto es colocar un aviso dentro de nuestras páginas web tal que, en tiempo real, sea capaz de cambiar en función de la disponibilidad de los operadores conectados. De este modo, si nuestros operadores están disponibles, será posible la comunicación y resolución del problema insitu abriendo un terminal de chat. A su vez, el propio operador dispone de métodos de ayuda con resolución de preguntas más frecuentes, de tal forma que únicamente haciendo un clic quedará solucionado el problema.

No obstante, si por cualquier razón no tenemos operadores disponibles, la consulta quedará almacenada para ser respondida lo antes posible.

### **m. Fidelización de los clientes internos o empleados**

Fidelización de los Clientes Internos o Empleados Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos mas importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

- **El empleado a fidelizar**

Existe un perfil de empleado muy habitual, en las empresas de hoy en día, al que hay que prestar una atención especial. Se trata de la gente, que posiblemente no vayan a dejar mañana mismo o quizá en unos meses la empresa, pero están constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando curriculums y esperando una oportunidad. Esto representa un auténtico riesgo para la empresa, ya que estos empleados con edades comprendidas entre los 30 y 44 años, son los que potencialmente serán los futuros líderes de una organización.

Con tantas oportunidades de empleo disponibles para la gente válida y eficaz, los trabajadores intentan conocer qué es lo que ocurre en el mercado laboral.

Es por esto que las empresas deben plantearse muy en serio, el realizar un esfuerzo importante en mantener a sus empleados contentos. Es hora de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena.

- **La actitud de la empresa**

La empresa debe buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador. Y los directivos preocupados por ello demuestran humanidad y lealtad hacia el empleado.

Está comprobado que, un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado y no tienen ningún inconveniente en seguir al mismo si éste cambia de empresa.

Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, "Una ideología clara y bien expresada atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son

compatibles con los valores centrales de la misma. Y la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles".

Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

- **Fidelidad premiada**

Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales" , pero, ¿cómo conseguir la fidelidad del empleado?.

Las empresas deben incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados y para que sean productivos y se realicen. Aunque los beneficios en forma de dinero, como altos salarios, bonus, planes de pensiones, etc. son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios.

Las recompensas no monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor lealtad. La empresa debe ser creativa en la forma de encontrar motivaciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención del empleado.

Diferentes acciones que la empresa puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser:

- ✓ Desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados, reuniones y contactos periódicos en los que se potencie la autoestima y pertenencia a la empresa, el reconocimiento público y privado de sus logros, cuidar los pequeños detalles, agradecimiento de los esfuerzos extra, flexibilidad en los horarios, proveer de oportunidades para la mejora profesional, mejorar las prestaciones sociales, ayuda

comprensiva en los problemas personales, agradecimientos puntuales por escrito, promoción por rendimiento, incluir a los trabajadores en las decisiones y en la información, dotar a la empresa de instalaciones deportivas, comedores, servicios médicos, de guardería, etc., facilitar ordenador o teléfono móvil para uso personal, valorar las opiniones expresadas por los trabajadores, crear un buen ambiente de trabajo entre compañeros, difundir acciones de comunicación interna por todo tipo de canales y medios (revista, foro, boletines, Intranet), sorprender con viajes personales o en grupo, la creación de un Programa de Incentivos que premie sus logros y objetivos tanto individuales como en equipo, etc...

- ✓ Actualmente, ya no se trata de premiar sólo al empleado de forma individual, hoy en día se fomenta el trabajo en equipo y es una práctica cada vez más extendida por los beneficios que produce, tanto en la organización como en los propios empleados. A la recompensa individual se une la de todo el equipo, así, el trabajador tiene una mayor predisposición a trabajar en grupo. Esto no quiere decir, que se deje de premiar e incentivar al empleado de manera individual, ya que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, sino que se deben integrar los reconocimientos dentro del equipo que forma, para incentivar la colaboración entre los empleados como grupo y predisponer el trabajo en equipo.
  
- ✓ Las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Y lo debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados.

- **La flexibilidad en el trabajo**

Entre las acciones que la empresa puede realizar para fidelizar a sus trabajadores, hay que prestar especial atención a la flexibilidad laboral. Hay que lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral, porque todos los empleados tienen sus propias necesidades. Conseguir este equilibrio, significaba antes una compatibilidad entre ambas, pero sin mezclarse. Sin embargo, actualmente este equilibrio se ha traducido en una conciliación, es decir, al trabajador tal vez le interese en ciertas ocasiones, canjear horas de la jornada laboral por horas en el tiempo libre. De este modo la empresa deberá buscar un equilibrio entre la flexibilidad que esperan los empleados y la que ella puede permitir para seguir ofreciendo un buen servicio a sus clientes.

Son noticia iniciativas como la de la consultora Watson Wyatt en la que el empleado pueda realizar todo tipo de gestiones personales desde su puesto de trabajo como enviar flores, gestionar una multa o buscar una canguro vía Internet, ya que está demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, la presión y el reconocimiento del trabajo son los factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, los otros factores son los que la diferencian de las demás y las que consiguen que los empleados sean leales a la misma.

Los empleados buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la personal, y las empresas que sepan ofrecer este valor,

tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados. La gente no es realmente fiel a la empresa, la gente es fiel a los que la empresa representa para ellos y a los valores que ésta sea capaz de ofrecerles.

Entonces, ¿Qué debe hacer entonces una empresa para fortalecer su propia capacidad de servicio?

**1ro. Retener a sus empleados, para mejorar la calidad de contacto con los clientes.**

Dado que existe una correlación entre cuánto sabemos acerca de la empresa y de los clientes, y la fortaleza de las relaciones que creamos, cada empleado deberá aprender a administrar el conocimiento con que cuenta de la empresa y de los demás empleados.

**2do. Brindarle a sus empleados las herramientas y el entrenamiento necesarios.**

Los empleos y la seguridad relativa que traían en el pasado, serán reemplazados por un contrato de empleo más dinámico y exigente – tanto para los empleados como para los empleadores– uno en que los individuos se responsabilicen por añadirle valor a su trabajo y a su organización, y en que tendrán oportunidades, libertad y éxito. Para ello, el empleador deberá transformar su rol de agente vertical y controlador, a ser un asesor/entrenador que dé a sus empleados las herramientas y el entrenamiento necesarios para realizar su trabajo.

**3ro. Otorgarle a los empleados la autoridad y discrecionalidad (empowerment) necesarias para resolver los problemas de los clientes.**

Ya no habrá “descripciones de puestos de trabajo” sino que el empleado deberá hacer lo que sea necesario para crear el resultado



que determinará el éxito o el fracaso de una empresa: crear relaciones de lealtad con los clientes. El valor del empleado residirá, por lo tanto, en su habilidad de ganar la lealtad del cliente uno-por-uno. Y la empresa, por supuesto, deberá delegarle a los empleados que están en contacto directo con el cliente, la toma de decisiones, de modo que puedan hacer todo lo necesario para satisfacer al cliente que tienen en frente.

**“Si quiere ganar la lealtad de sus clientes,  
gane primero la lealtad de sus empleados”**

**(Jackie Saettone)**