

LEC - 5.

## **ALGUNAS IDEAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES<sup>(1)</sup>**

### **1. Aproximación a la fidelización de clientes.**

Un importante número de empresas se encuentran hoy inmersas en un amplio proceso de cambio que no puede calificarse de moda sino que está vinculado a un negocio que, según parece, acaba de ser descubierto por esos empresarios, especialmente los que trabajan con grandes grupos de clientes: la conservación de esos clientes.

Llama la atención este descubrimiento porque, en realidad, el interés en hacer rentable una inversión en captación de clientes es algo que ha estado siempre presente. Sin embargo, pocas veces se ha sabido ver y explotar.

La cuestión es todavía más grave porque, ya a mediados de los años ochenta un conocido libro que se refería a estas cuestiones de naturaleza empresarial, subía a los primeros puestos de las listas de ventas de todo el mundo disputando liderazgos a los autores más reconocidos. Se trataba de "En busca de la Excelencia" de Peters y Waterman que tuvo continuidad en otros de los mismos autores y de los que siguieron su camino.

Un importante número de empresas, el 77 por ciento de las de servicios en los Estados Unidos, de acuerdo con un estudio citado por Christopher, Payne y Ballantyne, pusieron en marcha estrategias de atención a clientes y sin embargo una década más tarde sólo un 20 por ciento de las mismas reconocían logros significativos.

---

(1) Nota Técnica preparada por el Profesor D. Rafael de Lecea Pamplona, Noviembre 2003.  
Copyright c . 2003. Rafael de Lecea Pamplona  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita.

La reflexión sobre los clientes es, por un lado, tan evidente y, por otro, tan relevante para el futuro de las empresas, que vuelve a aparecer con gran fuerza en los años puente entre los dos siglos. Ha sido necesario que el mercado se complicara en la práctica totalidad de los negocios, que aparecieran nuevos competidores en cada sector y nuevas técnicas de gestión, o, en algunos casos, que la compañía alcanzara una cuota en la que el crecimiento se hiciera más difícil, para que las empresas volvieran los ojos hacia sus clientes.

Hasta este momento, a pesar de aquella primera reflexión de los ochenta, se ha seguido actuando en la práctica comercial con gran respeto a una consigna cuyo contenido viene a ser que el aumento de negocio está exclusiva o, por lo menos, especialmente vinculado al incremento de clientes. De pronto, los empresarios se han dado cuenta de que esto, que es cierto, y también complejo, hay que completarlo con el mayor negocio con los actuales clientes y con las personas de su entorno, que se ven influidas por ellos. Es decir, con el mantenimiento de la cartera, de esas personas, en su condición de "socios" de la empresa.

Se dan aquí dos situaciones posibles cuyo análisis conduce a la misma conclusión, sobre el interés de conservar clientes. La primera es la de las empresas que trabajan en mercados o sectores saturados y estables donde las posibilidades de crecer son muy limitadas. Prácticamente, sólo cabe el movimiento de clientes entre operadores. La conclusión en este caso, apunta a que una estrategia de conservación de clientes es, al mismo tiempo, defensiva, respecto a los propios, que deben ver satisfechas sus expectativas, y agresiva en el sentido de que la captación de clientes por prestigio es más sólida, más duradera y evita la degradación de las condiciones económicas de nuestro negocio.

La segunda situación es la de los operadores en mercados muy activos con productos de baja penetración y relativa facilidad para crecer captando nuevos clientes al mismo tiempo que se suele producir un alto número de bajas. En este caso aunque el cliente pueda no estar interesado en una observación constante del mercado a la búsqueda de mejores condiciones (en la más difícil de las situaciones incluso esto puede suceder) es prácticamente seguro que mantendrá siempre un alto nivel de exigencia respecto a su empresa. Si no encuentra respuesta, abandonará.

Ese flujo de entradas y salidas puede crear un espejismo de crecimiento que casi siempre acabará definido y concretado por el incremento de negocio neto y que, excepto si las decisiones se toman basadas en el aumento real, estará condicionando seriamente el futuro de la empresa.

Por otro lado, en este contexto, no se puede dejar de prestar atención a la rentabilidad del conjunto de los recursos comerciales invertidos en captación de clientes. Algunas empresas, cuando los miden correctamente, poniéndolos en relación con el saldo neto de altas y bajas y su retorno, se encuentran con sorpresas.

Así pues una primera conclusión es que prácticamente en todas las situaciones de la empresa en el sector y mercado en que desarrolle su negocio, presentan ventajas importantes para el trabajo y la inversión de recursos en conservación de clientes.

## **2. Los cambios en el proceso de venta.**

Relacionado con todo lo anterior, hay un segundo aspecto importante, una conclusión a la que van llegando muchas de las empresas ocupadas en estas cuestiones al intentar analizar, para después tratar de evitar, las causas de la pérdida de sus clientes: es la necesidad de llevar a cabo lo que puede denominarse la venta permanente.

Esto significa que el "Sí" de un cliente a una empresa, de modo muy especial a las de servicios pero aplicable a cualquier tipo de actividad, ya no va a ser "para siempre" si no se produce una secuencia posterior de contactos que supondrán, en la práctica, una nueva venta. Esos contactos se producirán por la propia prestación del servicio que se ha contratado, por ejemplo, la resolución de un siniestro en el caso de las aseguradoras, el asesoramiento y la creación de soluciones sencillas a problemas cotidianos en la banca o la satisfactoria terminación de un viaje en las empresas de este sector.

Pero también, y esta es la gran novedad, por otros encuentros que tendrán que saber provocar las empresas para que los clientes, sobre todo los que no utilizan habitualmente los servicios, o no compran con frecuencia los productos, sigan considerando que tiene interés aquel acuerdo al que llegaron, a veces mucho tiempo atrás – la primera venta – para ser atendidos en determinadas circunstancias o para obtener un bien que deseaban.

Vender una vez, cerrar una venta es, ahora más que nunca, iniciar una sucesión en cadena de pequeñas, o grandes, nuevas ventas, en distintos momentos y por diferentes medios, pero todas encaminadas a la fidelización, a la conservación de los clientes. El proceso de venta se alarga así de forma espectacular y comienza a verse afectado, en sentido positivo o negativo, por un conjunto de acontecimientos anteriores y posteriores a ese contacto mágico en el que el acuerdo se produce. Esos acontecimientos deben ser previstos y preparados con todo detalle por las empresas que deberán adaptar sus estructuras y la configuración general de su negocio a esta nueva situación. Esto sucede y es igualmente aplicable a las empresas industriales, a las dedicadas a la producción de bienes y a su distribución, que comparten con las de servicios, donde todo este proceso parece más claro, el conjunto de actitudes personales, exigencias y retornos que forman parte de la relación entre una empresa y sus clientes.

Cada vez es más claro que la mayor competencia, es decir, la potencial mayor movilidad de los clientes, hace que cobre una importancia extraordinaria lo que la empresa sea capaz de hacer después de vender. En la medida en que la oferta tienda a igualarse entre competidores, lo que los clientes empiezan a comprar verdaderamente es una satisfactoria post venta de la cual dependerá la repetición.

El área financiera, y los sectores de servicio en general, son nuevamente un buen ejemplo pero la llamada globalización presenta muchos otros en el campo de la producción de bienes. En todos ellos se ven productos muy semejantes y que cualquier innovación puede copiarse en cuestión de horas. Y por otro lado, esto se completa con el fenómeno de que los canales de comercialización que utilizan las empresas también tienden a ser, con el paso del tiempo, los mismos. Al final, el resultado de esos cambios es que la única posibilidad de distinguirse de los competidores es el trato que la empresa sea capaz de dar al cliente con posterioridad a la compra.

### **3. ¿ Que es un cliente ?**

Todo el que inicia, o puede llegar a iniciar, o a reanudar después de haberse perdido, una relación de carácter comercial con nuestra empresa debe ser considerado como cliente.

En este sentido, el fenómeno que se denomina globalización también ha cambiado las reglas del juego, ampliando el número de personas, empresas e instituciones que tienen que ser tomadas en consideración porque hoy cualquier empresa, con independencia de su dimensión, puede llegar a presentar su oferta en cualquier punto del planeta. La globalización comercial es la consecuencia del acelerado proceso de avance y de divulgación que han registrado los medios de comunicación en los últimos años del siglo XX. Esto supone la posibilidad de acceso a un número de objetivos de tal magnitud que lleva a la siguiente y también muy importante conclusión que deben tener presente todas esas empresas que vuelven hoy de nuevo los ojos hacia los clientes: dado que los recursos comerciales son limitados, no puede olvidarse que no todos los clientes son iguales y, por lo tanto, que no todos pueden ser tratados del mismo modo.

La economía de medios y su uso racional por un lado, y las distintas posibilidades de éxito con todo ese universo de clientes que están a nuestro alcance hoy, por otro, obligan a clasificar, a hacer grupos con todos ellos. Y quizá la primera, la más elemental de las clasificaciones es entre: los que todavía no son clientes, los que sí están hoy con la empresa y los que pueden volver a estar aunque hayan decidido – ellos o la compañía, en algún momento y por variadas razones – interrumpir esa relación.

Valdrá la pena siempre plantearse respecto de los clientes que sí tenemos hoy en la cartera, cómo son, cuáles son las características de esos clientes fieles cuya conservación las empresas se marcan como objetivo. Porque esas son las que habrá que reconocer en los que las tienen, e intentar promover en el resto.

Desde sus responsabilidades en Ogilvy One, Sutherland ha enviado una serie de sugerencias útiles para definir la fidelidad en general.

No podemos considerar cliente fiel al que compra habitualmente. Lo hace, pero también a otras empresas y no hay un criterio claro que le lleve a elegir una u otra. Así, la simple repetición de actos de compra no sirve para identificar al cliente, con mayúsculas.

Tampoco, aunque suene espectacular, es necesariamente un cliente fiel el que da el 100 % de su negocio. Puede no habérselo planteado por no ser especialmente relevante para él. Puede ser apenas una cuestión de comodidad, está en su camino y mientras no cambie ese camino seguirá comprando allí. Y puede, finalmente, que no tenga otra opción: somos el único proveedor en su zona o en su sector de actividad. En ninguno de los casos tiene "mérito", o lo que es lo mismo, revela fidelidad, esa concentración del negocio.

En tercer lugar, no es tampoco un indicador de la fidelidad de los clientes de una empresa su cuota de mercado. Son muy frecuentes los casos de empresas que la tienen a costa de una gran capacidad de captación de negocio pero con una alta rotación de sus clientes. Y, sin embargo, suelen tener competidores más pequeños, que han encontrado la fórmula para satisfacer a un grupo más reducido de clientes – se plantearon un día esa clasificación de que hablábamos – que, al permanecer fieles, les han dado ese éxito. A veces, incluso, en términos de sus beneficios comparados.

Sutherland cita para terminar el caso extremo: se puede ser fiel a una empresa sin ser siquiera cliente. Hay clientes que no han tenido, ni tienen, y quizá nunca tendrán un coche de marca X, pero que saben exactamente la primera cosa que harán si les toca la lotería, cuál es el modelo, sus características, el precio y el concesionario más próximo. Y saben que no existe posibilidad alguna de que las marcas Y o Z puedan hacerle una oferta tan tentadora que le lleve a cambiar de opinión. En este ejemplo están los dos elementos que definen la fidelidad de los clientes: la existencia de un elemento emocional, subjetivo, incluso irracional a veces, y la capacidad de elección.

Sólo es un cliente fiel el que, pudiendo abandonar la empresa, no lo hace.

Es el que tiene la oportunidad, la información necesaria, las opciones, en las que puede identificar probablemente algunas ventajas, y sin embargo su satisfacción – ese conjunto de elementos reales y emocionales que buscan las empresas hoy para los clientes – inclina la balanza a favor de la permanencia.

La tasa de conservación de clientes, la capacidad para lograr su satisfacción y que mantengan ese vínculo comercial, es un indicador fundamental de la calidad de la empresa, de su buen hacer. Es una pista clara sobre las posibilidades de permanencia de la compañía en el tiempo con éxito, sobre su futuro. Y, cada vez más, será también, como consecuencia de todo lo anterior, un elemento clave en la determinación del valor de mercado, para terceros, de la propia empresa.

#### **4. Las claves de la conservación de clientes.**

Llegamos más atrás a la conclusión de que la venta ya no es sólo el final de un proceso comercial sino que se ha convertido hoy en la primera etapa de un nuevo esfuerzo, más prolongado en el tiempo, en el inicio de una relación que debe hacerse rentable y duradera, es decir, con valor añadido.

En estudios llevados a cabo en compañías aseguradoras se ha comprobado, simplemente preguntando a algunos de sus clientes, que casi nadie es capaz de argumentar sobre las ventajas del seguro que ha contratado para su casa, comparándolas con el elegido por otra persona: el contrato, las coberturas, los servicios anejos, incluso la prima. Sin embargo, se sabe describir con gran detalle el buen o mal trato que se ha recibido frente a un siniestro, la rapidez de su resolución, las facilidades que se han obtenido, el trato, el asesoramiento, etc..

Después de analizar una serie de experiencias en este campo, desarrolladas por empresas que tienen su crecimiento futuro vinculado a la conservación de clientes, se llega a la conclusión de que los programas de retención de clientes por satisfacción, deben seguir lo que se pueden denominar las tres claves de la fidelización que pueden definirse como las tres "C": Conocimiento, Comunicación y Calidad, cuya suma es otra gran "C" que corresponde a la Conservación de Clientes.

El modelo representa en la práctica una guía que puede ser adaptada a cualquier empresa, sector de actividad y mercado. Las acciones que formarán parte de un plan de orientación de la empresa al cliente, y que tendrán a cada una de las "C" como referencia, estarán siempre vinculadas ente sí. No es posible que una empresa consiga desarrollar un programa de clientes sin información sobre ellos que le permita reconocerlos y clasificarlos. Tampoco le servirá disponer de esos datos sin una línea de comunicación en la que decida mejorar las formas de contacto y diálogo con sus clientes. Y estas no serán posibles sin aquella información. Vínculos en los dos sentidos. Y ambas "C", Conocimiento y Comunicación son parte fundamental de la tercera que es la Calidad, el esfuerzo por lograr la excelencia en todos los elementos que componen la oferta de la empresa.

En otra vertiente fundamental, se ve cómo, además de todas las que van apareciendo, el modelo tiene la ventaja de que, utilizando la información sobre los clientes, puede ayudar a las empresas en su planificación estratégica, a diseñar el futuro.

Escuchando a los clientes se conocen sus percepciones y sus deseos. De esta forma ellos dirán si nuestro negocio está cambiando y cómo. Y esa información, no como un dogma, sino combinada con el conocimiento profesional del negocio, ilustrará a las compañías sobre los cambios a poner en marcha. Con tiempo y con más posibilidades de éxito.

## **5. El conocimiento de los clientes como punto de partida.**

No se puede plantear un programa de fidelización, o, lo que es lo mismo, de prolongación de la vida media de los clientes, su permanencia durante más tiempo como tales clientes, sin un conocimiento suficiente de esas personas o instituciones. Es el desarrollo del viejo consejo de David Ogilvy: "Nunca vendan a desconocidos".

El objetivo de conseguir un mejor conocimiento de los clientes es, casi siempre, el primero de los trabajos a emprender puesto que la mayor parte de las empresas no suelen haber desarrollado acciones específicas en este campo. Y deberá tener una continuidad en el tiempo. Se trata de un objetivo prácticamente inagotable. La razón es sencilla: las necesidades son cambiantes pero, además, la utilidad principal de la información – la clasificación de clientes y el diseño de acciones específicas para cada grupo – abren un amplio árbol de objetivos de conocimiento. El punto de partida posiblemente será pobre, pero no hay que desanimarse. En muchos casos las compañías no tienen – porque hasta el momento de plantearse un programa de fidelización no las han necesitado para el desarrollo de sus operaciones – una gran información sobre sus clientes. Esto exige acciones como las siguientes:

- \* Identificar, partiendo de la información disponible, datos elementales de localización e identificación personal o empresarial: un código de referencia ( NIF, CIF, o uno nuevo, propio de la empresa ), situación geográfica, antigüedad como cliente, volumen de negocio, asiduidad de contactos, actividad, rentabilidad o principales incidencias de su vida como cliente.
- \* Reorganizar ese conjunto de datos, sus fuentes de alimentación, actualización y enriquecimiento (contratación, prestación de servicios, contactos telefónicos o correo), y las vías y autorizaciones de acceso – total o parcial –a la información dentro de la empresa.

- \* Transformar, frecuentemente con la colaboración de especialistas, lo que hasta ese momento era una base de datos de clientes sencilla, útil para atender a las operaciones del negocio, en una verdadera base de datos de marketing.

Con toda probabilidad estas acciones aportarán ya información suficiente sobre los clientes, para poder empezar a pensar en un programa de fidelización. Se habla de información suficiente porque en esta cuestión de las bases de datos hay un aspecto que no se puede olvidar en ningún momento: la utilidad: para qué se quiere obtener esos datos.

La decisión sobre esta necesaria selección es condicionante de cualquier proyecto de conservación de clientes, en la medida en que se arranca siempre de la construcción y explotación de esa base de datos.

Condiciona, por un lado, el camino, entre los dos posibles, que se va a seguir para su construcción: está el largo y costoso, en tiempo y dinero, de la acumulación de datos sobre personas, empresas o instituciones – que en ocasiones es inevitable – y también el corto, muy de moda, a veces suficiente, de la explotación de datos recientes que ya están en poder de la empresa, por ejemplo los relacionados con la última compra que ha hecho ese cliente. Los grandes almacenes o las empresas de comercio electrónico conocen muy poco del cliente que les acaba de comprar, pero ese acto de venta les sirve para identificar necesidades o intereses y, sólo con esa información, están en condiciones de presentarle una nueva oferta relacionada.

Condiciona también la colaboración que se encontrará en el cliente para construir la base de datos. Nunca debe intentarse el contacto con los clientes para la obtención de información que no tiene relación directa con el negocio de que se trate y, sobre todo, que después no se va a utilizar.

Y, por último, condiciona las inversiones que la empresa va a llevar a cabo, que pueden, en algunos casos, ser importantes. Este aspecto de los costes y de su relación con lo que se espera obtener, los beneficios directamente asociados, es un aspecto fundamental que debe ser contemplado siempre respecto de todas las acciones que forman parte de un plan de fidelización.

La información sobre clientes sirve para identificar a aquellos sobre los que se debe de actuar, siguiendo el principio de tratar de forma diferente a los que no son iguales. Se trata de descubrir a los clientes más interesantes, en el sentido rentables, con dos criterios fundamentales de aproximación: Los que son ya hoy muy interesantes por la rentabilidad del negocio que nos aportan y los que identificamos que son interesantes por su potencial, por el recorrido posible de negocio que tienen en la empresa, que se definen por un perfil que varía en cada sector y que tiene como referencia todos los indicadores de posibles nuevas compras, ampliación de las que se vienen realizando o capacidad de prescripción en otros clientes de su entorno.

Estos últimos clientes, los de largo recorrido, en los que la rentabilidad, aunque sólo sea por su prolongación en el tiempo, suele ser más clara, son, sin lugar a dudas, el objetivo prioritario, en el que vale la pena invertir la mayor parte de los recursos de un programa de fidelización. Descubrir y reconocer su cualidad a los fieles, e invertir en incrementar el grupo con los que hoy no lo son, es el objetivo.

En este sentido existen hoy variadas y útiles herramientas informáticas que permiten determinar, con criterios que fija la empresa, basados en su conocimiento del negocio, el valor de cada cliente, midiéndolo en unidades monetarias y construyendo con ellos una clasificación. Ese valor puede ser el presente, que sirve para conocer la composición y la calidad ( rentabilidad ) de la cartera, pero también puede proyectarse en el tiempo utilizando la información que aporta el pasado reciente y trayéndolo luego a valor presente mediante conocidas y sencillas herramientas financieras.

El siguiente paso, después de conocer mejor a los clientes de la cartera, y dentro todavía de esta fase de Conocimiento, es ver cómo evolucionan, en el sentido, que es especialmente importante en los negocios de masa, de seguir y medir cuántos se incorporan y cuántos causan baja. Y los motivos que les llevan a esos cambios.

Para lo primero, será posible muy pronto empezar a obtener tasas que sirven para valorar las posibles mejoras comparando cada año los avances que se vayan produciendo en la fidelización. Esto se consigue identificando los nuevos clientes de cada año y los que se pierden en el mismo periodo, todos ellos partiendo de la cartera inicial, que es uno de los modos de medir la conservación del negocio.

Existe otro, también muy utilizado, que es la observación de las bajas del ejercicio en relación, no al grupo de clientes que existen en el punto de partida, sino a las adquisiciones: anulaciones sobre nueva producción.

En realidad, si lo que se desea es observar la capacidad de conservar clientes de la organización y medir los avances en ese proceso que, como vimos, comienza con la venta y que es el campo donde se establecen las diferencias con la competencia, parece más adecuado el primer indicador, que es independiente de la acción comercial que puede haber sido especialmente intensa en ese periodo – el lanzamiento de un nuevo producto, la realización de nuevas o mayores inversiones en publicidad o promoción, la utilización de un nuevo canal, el refuerzo de los actuales, etc. – y que, de esta forma distorsiona y condiciona los resultados, impidiendo una comparación rigurosa con otros ejercicios y la visión de posibles mejoras.

En cuanto al estudio de los motivos de baja, la siguiente línea de trabajo básica en la actividad de Conocimiento, es el siempre interesante análisis, a través de encuesta directa a clientes, de las causas de abandono, relacionándolos con aspectos de precio / producto, servicio y otros factores comerciales.

El procedimiento de encuesta a clientes perdidos, con amplitud de opciones, mejor si hay apertura total, es especialmente válido si se repite en más de una ocasión y con un intervalo de tiempo razonable – aquél en el que puedan haber cambiado las cosas por las acciones que se hayan emprendido, por las de la competencia, por la estacionalidad, en los sectores donde la haya, o por otras circunstancias del mercado – que permitirá la comparación de las distintas causas que vayan apareciendo. Se verá si cambian, si aparecen nuevas y también si su peso relativo en el total se modifica. Las opiniones de los clientes no tienen que ser estables y, por lógica, las acciones de mejora que se vayan introduciendo en el programa de fidelización restarán importancia – si tienen éxito – a las causas de abandono que se pretendan corregir.

El que la encuesta sea llevada a cabo por una empresa externa, imparcial, incluso aunque no sea conocedora en profundidad de nuestro negocio, ahorrará posiblemente algún tiempo. La razón es la siguiente: cuando preguntamos a la propia organización por las razones que provocan los abandonos aparecen siempre, sin excepción, explicaciones, que pueden, suelen, contener “justificaciones”, basadas en opiniones subjetivas de quien las da. En todo caso, siempre podremos contrastar estas últimas con lo que dicen los clientes perdidos.

Los resultados aportan en todos los casos importantes conclusiones que orientan las acciones a emprender y las refieren a valoraciones de los clientes sobre los precios, la calidad de los productos, del servicio en un sentido amplio, la atención o la información que reciben.

No es infrecuente que aparezcan causas “sorpresa”, aquéllas que no se habían considerado hasta ese momento o a las que no se había dado la relevancia que realmente tienen. También se obtienen conclusiones de carácter general.

Tomando como ejemplo el sector de seguros, se ve que:

- Se puede confirmar, que la venta de seguros con componente de servicio a particulares ha cambiado de forma radical. Ahora, sobre todo en clientes sin actividad, que son a veces una gran parte, y que suelen representar alrededor del 50% de los abandonos, sólo un contacto mayor, anual, para recordar el interés del producto comprado, aporta una cierta garantía en términos de continuidad del cliente. Hay que vender de nuevo cada cierto tiempo, medido en un plazo razonable. En este sector, en el que una gran parte de las pólizas, es decir, de las ventas, se renuevan cada año, ése es el período prudente de actualización comercial.

- La segunda conclusión, que tiene relación con la anterior, es que, en servicios, muchas de las causas de anulación están vinculadas a una deficiente o insuficiente comprensión del contrato que habían firmado esos clientes. Es decir, que hay que volver a explicar periódicamente, a vender, utilizando además argumentos básicos y ejemplos de casos reales. Si no se hace así, el cliente tiende a olvidar el motivo de su compra y esto le genera insatisfacción y deseo de abandono.

A modo de breve paréntesis, pensando en la estructura de la empresa, este trabajo ayuda porque plantea a las empresas una excelente oportunidad de revitalizar la organización comercial. Con el siguiente razonamiento:

- Si la venta ha cambiado y ya no es puntual sino permanente
- Si el canal comercial debe comparecer periódicamente ante el cliente para volver a convencerle de la utilidad de su compra.

deberá hacerlo de forma muy profesional, con una preparación exhaustiva de esa entrevista donde también “rendirá cuentas” al cliente si no lo hizo bien en la ocasión anterior ... y recibirá los beneficios – en forma de continuidad y nuevas ventas – si actuó correctamente.

En otras palabras, será cada vez más difícil vender mal. La empresa se aproxima así al logro de uno de los objetivos de la satisfacción de los clientes que está directamente vinculado a su conservación: la venta clara, correcta, que aporte la información necesaria y despeje cualquier duda del cliente. Parece impensable no hacerlo cuando menos en ese momento.

Como última ventaja, pero de gran trascendencia, de esta primera “C”, clave de la fidelización de clientes, el Conocimiento y la información que facilita puede llegar a cambiar toda la acción comercial de la empresa, tanto en lo que se refiere a búsqueda de nuevos clientes y negocios como en las acciones de fidelización por satisfacción. El conocimiento de los clientes está haciendo posible que la cita de venta “a ciegas” sea cada vez menos frecuente, ahorrando mucho esfuerzo y recursos. Las gestiones de carácter comercial predeterminadas y programadas – atendiendo a un estudio previo de los grupos de clientes y de sus necesidades insatisfechas, o de nuevos intereses – aumentan el grado de éxito de la organización y hacen más rentable el tiempo y otros recursos que se hayan invertido en la captación de negocio.

## **6. La comunicación promueve diálogo y satisfacción.**

Analizando los movimientos de los clientes, sobre todo en empresas de servicios, se encuentra lo que parece una relación directa entre deserciones y comunicación. O, mejor dicho, su falta.

La antigüedad de una parte importante de los clientes perdidos confirma que han permanecido durante un periodo de tiempo relativamente largo sin tener momentos de contacto con las empresas.

A esta conclusión se llega de forma todavía más clara cuando se observa en las bases de datos que una parte importante de los clientes antiguos perdidos no han comprado recientemente, no han tenido la oportunidad de probar la utilidad del servicio que adquirieron en su día – sin siniestros en seguros, sin compra en sectores bancarios, de servicios en general y comerciales – ni de tener noticias de la compañía y que la compañía sepa de ellos.

Esta negación de la comunicación supone

- imposibilidad de actualizar la venta, la de la empresa como tal y la de sus productos, de ratificar que era, y sigue siendo, útil para el cliente.
- ausencia de otros mensajes, más que los anónimos de la publicidad general, siempre limitados, y siempre emitidos en la misma dirección: desde la compañía hacia el cliente.
- creación de obstáculos, incluso bloqueo, de la posibilidad de que el cliente dialogue con la empresa: felicite, se queje, haga sugerencias, etc..

Cuando un cliente compra un servicio que no utiliza, cuando no recibe ni emite ningún mensaje, se multiplican las oportunidades de que deserte hacia una competencia más activa en estas cuestiones, estando presente incluso la que tiene ofertas peores, o hacia el desinterés por el producto o servicio.

Hoy se puede afirmar, con poco margen de error, que el silencio es el peor enemigo de la conservación de clientes.

La comunicación hacia los clientes que las empresas deben diseñar para sus clientes debe siempre ser:

- \* Suficiente, en el sentido de que se trasladen todos los mensajes importantes para la compañía y para el cliente, evitando los superfluos y alejados de su interés, que pueden provocar reacciones de rechazo, y ser finalmente aún más negativos que el silencio.
- \* No excesiva, para no crear una sensación de invasión, más frecuente de lo deseable, en el ámbito de la intimidad familiar.
- \* Periódica, coincidiendo con los momentos en que el cliente va a utilizar el servicio o a tomar decisiones sobre su continuidad
- \* Dirigida a quien interesa, el interlocutor, el cliente real.
- \* Dialogante, rompiendo con la tradición empresarial. Las empresas saben más de emitir mensajes, que de recibirlos.

Cabe aquí señalar la utilidad que de los centros telefónicos, en los que se produce siempre un diálogo que trata de todos los aspectos de la relación con la empresa que interesan al cliente en ese momento. Nadie limita el contenido de la conversación. Existen todas las posibilidades de informar y ser informado, de trasladar quejas o sugerencias (una queja es una segunda oportunidad que el cliente da a la empresa, en ese sentido, se dice con acierto, un regalo, una fuente de información relevante, gratuita y que permite la extrapolación de la información a una parte más amplia de la cartera de clientes que muy probablemente, aunque no nos lo diga, estará pensando o sintiendo lo mismo).

Un centro telefónico, capaz de recoger y dejar rastros y marcas de esos contactos, puede resultar muy útil, para un trabajo de contacto con los clientes que será cada vez más complicado y para obtener conclusiones útiles del mismo. Sin embargo, también hay que contar con que es previsible un creciente rechazo a la invasión del ámbito personal, lo que no significa que ese contacto – mientras se encuentren fórmulas de hacerlo respetando aquellas reglas de la Comunicación que señalábamos antes – no sea muy positivo en la creación del que denominamos “factor sorpresa” en la relación con los clientes.

El factor sorpresa quiere recordar que el cuidado de los clientes no ha sido, como vimos, una prioridad de la mayor parte de las empresas en el pasado reciente – en determinados sectores, el cliente se ha “acostumbrado” a no ser bien tratado – y esto abre una extraordinaria posibilidad de alcanzar éxitos en la conservación por satisfacción a las compañías que, con convicción, sean las primeras de cada sector en dedicar a ello algunos recursos.

Algunos estarán pensando en el clásico “buzón de sugerencias” que, con diferentes soportes, se suelen proponer a los clientes. Quizá hayan leído que su sitio ha desaparecido en los nuevos programas de comunicación. Pensamos que, entre otros, puede seguir siendo un medio más, válido sobre todo para empresas que tienen muchos clientes y, sobre todo, las que todavía no tienen muchas vías de contacto para ellos ( algunas por las características de su negocio o por su disponibilidad de recursos no podrán presentar opciones variadas ).

El sistema puede servir, pero con algunas condiciones: la primera es que el mensaje depositado en el “buzón” debe llegar a alguien con capacidad de decisión en menos de 24 horas. La segunda exige que el cliente tenga en sus manos en menos de 48 horas un acuse de recibo en el que: se agradezca su colaboración, se le dé una respuesta muy concreta a su solicitud o se le anuncie la puesta en marcha, inmediata o a un plazo concreto ( que se convierte en compromiso ), de cambios, describiéndolos , así como la forma en que podrá percibirlos; y la tercera, y muy importante, que se identifique a la persona que asume el compromiso.

Dentro de la segunda "C" o clave de la conservación de clientes cabe, y suelen ser de gran utilidad, incluir los programas de premio por fidelidad que muchas empresas – la mayoría acertadamente, aunque hay también grandes errores, algunos de difícil recuperación y otras con efecto contrario al pretendido – han desarrollado en los últimos años.

Se incluye aquí porque a través de la observación de sus resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- No hay duda de que los premios a los mejores clientes, los más fieles, los más rentables, tienen un efecto positivo, sobre todo en la medida en que los regalos, del tipo que sean, tengan un contenido económico, puedan ser "leídos" por los clientes en clave de dinero.
- Pero la verdadera utilidad, la principal está, en primer lugar en la creación de esos factores emocionales que son esenciales en la fidelidad de los clientes: sentirse importante, sentirse distinto y reconocido (L.M. Huete, "Servicios y Beneficios").
- Y en tercer lugar, el premio abunda en la creación de esas oportunidades de contacto, distintas al momento de la venta, de la entrega de la mercancía o de la prestación del servicio, que deben saber crear las compañías que están interesadas en mejorar la conservación de sus clientes.

Un programa de premios por fidelidad da origen casi siempre a un buen número de contactos entre la empresa y su cliente, algunos por cuestiones que poco tienen que ver con el, llamémosle "negocio original", pero que representan oportunidades de comunicación que – si son tratadas con éxito – contribuirán de forma eficaz a la conservación por satisfacción.

Existen ejemplos de programas de premio por fidelidad que, sabiendo aprovechar además la comunicación creada, han obtenido excelentes resultados en la conservación de clientes. Unos grandes almacenes y una aseguradora se pusieron de acuerdo para lanzar un catálogo de compras con la imagen de la segunda. Los asegurados, que recibían puntos por su fidelidad y compra, podían dirigirse al centro telefónico de la compañía de seguros para hacer pedidos del catálogo, con las ventajas de sus puntos y otras. Las llamadas no tenían nada que ver con el producto de seguros puesto que se trataba de comprar ropa o electrodomésticos, pero, desde el lanzamiento del catálogo, y sin que intervinieran otros factores relevantes, los índices de anulación de pólizas comenzaron a bajar de forma espectacular.

## **7. Calidad, requisito de la fidelización y motor del cambio.**

Un programa de fidelización no puede ser parcial, no puede afectar sólo a un producto, a un sector de la actividad de la empresa o a un grupo de sus colaboradores, ni siquiera – de forma exclusiva – a los que tienen contacto con los clientes. Debe suponer un cambio profundo, una verdadera y exigente revolución interna ( soportada por la informática ) donde cada persona en su tarea esté “viendo” a los clientes de la empresa y, al mismo tiempo, se esté poniendo en su situación y llegando a conclusiones sobre cómo le gustaría, a él, en ese momento, ser tratado. Y esto de una forma natural, no forzada.

La tercera “C”, la tercera de las claves de la conservación de clientes, seguramente la más obvia, pero no siempre la más cuidada, es la calidad de los productos y de los servicios que se ofrecen a los clientes. En el momento inicial de su relación con la empresa y, como hemos visto, también en los que le suceden. Todavía existen empresas, algunas compañías aéreas pueden servir de ejemplo, que invierten una gran cantidad de recursos en programas de fidelización de clientes al mismo tiempo que no consiguen siquiera los niveles mínimos de eficacia y servicio que los clientes les están demandando. Y que no son extraordinarias: responden a las características básicas del producto que han vendido.

El consejo a cualquier empresa sería que si su producto no responde a las expectativas de sus clientes, si su organización no es capaz – todavía, se puede pensar con optimismo – de conseguir una distribución que lo traslade a las manos del cliente cuando es necesario – no antes, no después – si en la prestación del servicio ofrecido se oyen más las explicaciones de por qué no ha sido exactamente como estaba previsto, no invierta en fidelización de clientes.

Aunque hay motivos para la satisfacción respecto a los resultados a corto plazo de los programas de fidelización, la mayor parte de los recursos que se destinan a la conservación de clientes (exactamente igual que los que se dedican a la calidad en el concepto “tradicional”) tienen su resultado más bien a medio y a largo plazo. A corto, la calidad puede parecer cara, innecesaria, difícil de apreciar por la mayor parte de los clientes actuales.

Hay una minoría entre los que sufrirán las consecuencias de no tenerla, que lo pondrán de manifiesto ( serán los menos, casi todos se irán de la empresa en silencio, no lo olvidemos; recordemos experiencias propias de desinterés en provocar, y sufrir los efectos, de reclamaciones ), y lo reducido de esa cantidad puede llevar a pensar que ya se toma nota y que habrá tiempo para reaccionar. Alguna compañía incluso se engañará pensando que esa capacidad de identificación y propósito de reacción será entendida como una señal favorable, ilustrativa de la flexibilidad de la empresa.

Casi siempre es un error. Cuando se devuelve el dinero al cliente descontento, siempre que se le cambia un producto defectuoso por otro o si se abona una comisión o un precio indebidamente cobrado, algo del prestigio de la empresa, de la satisfacción y confianza del cliente se pierde en el proceso. Por muy ágil que sea, fácil en su desarrollo y por muy previstas que se tengan las variadas situaciones posibles. Y esto, si es que se tienen.

Y si se tienen, en el desarrollo de un proceso de pseudo-calidad, con sus costes correspondientes, cabe pensar si no habría sido mejor hacer ese esfuerzo antes, en el paso anterior. Parece que la respuesta sólo puede ser afirmativa.

Lo que sucede en realidad es que nada impedirá en ese caso que sus clientes deserten y que el número de los verdaderamente fieles, los que tienen opción, de acuerdo con lo que veíamos, tiende a reducirse en la línea opuesta a lo que se pretende desde la empresa.

Por el contrario, la calidad tiene un efecto de primer orden en la fidelidad por satisfacción de los clientes. Cuando se señala la calidad como objetivo vinculado a la fidelización, se está pensando en el diseño de un sistema de gestión, en el que participe toda la organización de la empresa, destinado a satisfacer siempre, y a superar, cada vez que exista una oportunidad, las expectativas de los clientes.

Las cosas no van a salir bien solas. Más bien al contrario. Suelen tender a complicarse y a ser creciente el número de errores. Hay que prepararse desarrollando sistemas que respondan a una inquietud empresarial permanente, al logro de una "organización atenta" (J. Elías).

En algunos sectores esto es especialmente complejo. Por ejemplo, en el de servicios donde la dificultad se incrementa al tener las expectativas, y su cumplimiento, una gran carga subjetiva, incomparablemente mayor a la de los productos "tangibles". Se sabe que defraudar las expectativas es poner en peligro la continuidad de los clientes y, como consecuencia, el futuro de cualquier empresa que depende, cada vez más, de ellos. Y que, por otro lado, superar las expectativas equivale a producir satisfacción, generar fidelidad y, como consecuencia, es el objetivo de la calidad.

Hablemos de excelencia y de utilidad como sinónimo de provocar una "sensación de acierto" de los clientes sobre su elección y del efecto positivo que provoca en la decisión de volver a comprar, que es tal vez el principal indicador de fidelización.

Calidad no es otra cosa que satisfacción del cliente y, por esta razón, él debe ser, y no la empresa, el que fije elementos de deseo que sirvan como estándares a respetar por la organización. No hay otra referencia verdaderamente válida y que sea realmente útil. Olvidémonos de las certificaciones. O, por lo menos, no nos quedemos tranquilos sólo con ellas.

Medir la calidad prestada, tanto en productos como en servicios, no es otra cosa que cuantificar la satisfacción de nuestros clientes. Si además la compañía es capaz de descubrir matices y detalles, tendrá pistas para mejorar en el futuro inmediato.

En este sentido, los programas de conservación de clientes deben buscar una nueva orientación a los conceptos tradicionales de calidad – si los tuvieran – y, sobre todo a través de encuestas a clientes, poner en marcha, como partes de ese nuevo sistema de gestión que se quiere diseñar, dos fases distintas que combinan aspectos de análisis y de medición.

La primera fase de Investigación debe partir de un análisis que consiste en identificar todos los momentos en los que el cliente tiene relación con la empresa, los ya tradicionalmente denominados “momentos de la verdad” que, en diferentes medidas, serán condicionantes de su continuidad o de su deserción.

Algunos ejemplos son:

- \* el desarrollo de la acción comercial previa a la venta
- \* el momento de concreción de la misma
- \* los procesos administrativos que tienen relación con ella
- \* la distribución y entrega de productos
- \* la prestación de los servicios en su caso
- \* la información y el seguimiento posterior a la venta
- \* las acciones comerciales de acompañamiento del cliente
- \* el descubrimiento de necesidades que pueda satisfacer la empresa o por el contrario las que le revelan los clientes como una oportunidad de negocio no contemplada ni satisfecha hasta ese momento y otros.

Puede llegar a contarse en todo el análisis con la colaboración de algunos de los clientes más vinculados a la empresa por su antigüedad, por relaciones personales o, simplemente por su interés, por la convicción de que el proceso de mejora que se dispone a emprender la empresa acabará siéndole favorable. Una vez concretada esa relación de momentos de encuentro puede comenzar la realización de encuestas.

La fase de medición sirve para la determinación de las expectativas de los clientes en cada uno de esos momentos. En otras palabras, para la recogida de información sobre cómo esperan los clientes que serán cada uno de esos momentos, cuál es su idea ( la que ha servido de base a la compra ) de lo que recibirá cuando ese contacto se produzca.

A las expectativas definidas deberá adecuarse la actuación de la compañía. Esas ideas sobre lo que desea, o mejor, sobre lo que ha entendido que consiste su compra, tendrán que ser incorporadas al diseño del servicio. Por eso puede decirse que las expectativas de los clientes se han convertido, substituyendo a los tradicionales, en los nuevos estándares de calidad.

A partir de aquí empieza todo ese proceso "revolucionario" en el que la empresa, todas sus áreas, todos sus directivos y empleados, tiene que plantearse si está en condiciones de respetar esas referencias de calidad y satisfacción. Qué es lo que ya hace correctamente y qué cambios debe introducir donde esto no se verifique. Naturalmente el proceso es distinto en cada empresa, incluso en las del mismo sector.

Si la primera fase se calificaba de Investigación, una segunda, que también utiliza el análisis y la medición, y que se apoya igualmente en las encuestas a clientes, hace más hincapié en el Control, en el seguimiento de los resultados del proceso de cambio interno que se ha emprendido con la referencia de los nuevos estándares.

Aquí se busca nuevamente la opinión directa de los clientes, sin filtros o interpretaciones previas, y de ese modo se irá verificando el grado de satisfacción, es decir de adecuación a los estándares definidos – su empresa ha respondido o no a lo que esperaba, dirán los clientes – que se produce después de esos "momentos de la verdad". Se irán señalando de este modo las correcciones necesarias en los procesos de actuación de la compañía.

Se mencionaron antes las características y los efectos positivos de ese "efecto sorpresa" que logra la empresa que consigue una verdadera orientación al cliente. Aquí, en la "C" de calidad vuelve a aparecer como un importante argumento para invertir recursos destinados en último término a la conservación de clientes. Esto porque como se ha comentado (Muñoz Seca y Riverola) es significativa hoy la alta probabilidad que tiene un cliente cada mañana, al salir de su casa, de que se vean incumplidas promesas que se le han hecho. Fallarán los tiempos ( puntualidad ), la eficiencia o la amabilidad en la prestación de un servicio o las características de algunos productos, que están, todos ellos, en la mente de los clientes porque allí han conseguido colocarlos las empresas en su tradicional esfuerzo "comercial".

Y es que el conjunto de operadores que tienen contacto con la vida personal de los clientes, van sembrando de promesas esa vida, quizá esperando que las olviden después de haber comprado y, desde luego, muchas veces, olvidándolas ellos. El "efecto sorpresa" consiste sólo, y tanto, en que se cumplan esas promesas de modo que, al no ser frecuente, se produzca en los clientes un importante aumento de su satisfacción. Y esto se multiplicará exponencialmente sí, además, superamos sus expectativas.

Es este el proceso de mejora que, bajo la referencia de la calidad, se propone.

## 8. INTERNET: Navegando o a la deriva.

Simplificando, podríamos decir que un barco navega cuando sigue un rumbo conocido y deseado, y que se encuentra a la deriva cuando las condiciones atmosféricas y del mar son las que determinan su movimiento, ajeno aquí a la voluntad de los que lo debieran gobernar.

Algo parecido cabe decir de Internet, que en los años 90 ( sus orígenes son de los 70 ) adoptó inicialmente la terminología náutica para ir creando después su propia jerga, y de las decisiones que las empresas tienen que tomar al respecto. Internet es todavía hoy más preguntas que respuestas y esta actitud, como posición frente a lo que sin duda es una gran revolución tecnológica, parece ser la más prudente para las empresas.

Poco podemos avanzar sobre la configuración que finalmente tendrá la red, el modo en que, con carácter general, la utilizarán los usuarios ( acceso por cable, inalámbrico, red eléctrica, etc. ). Nadie lo sabe, ni siquiera los técnicos que hoy trabajan en esta tarea. Si parece muy probable que será bien distinta a la que conocemos ahora. El gran negocio de las empresas de Internet hoy es la venta del propio acceso a la red, con éxitos como el 50% de penetración en los hogares ingleses. La tímida entrada en beneficios de alguna punto.com es noticia hoy, casi en 2004, de los periódicos.

Y, precisamente por eso, tiene más sentido plantearse ahora la utilidad que tendrá para la actividad de la compañía, navegando, es decir, decidiendo a partir de lo que ya son realidades – después del susto inicial de la burbuja hay algunas bien tangibles – y utilizándolas en la medida en que sean útiles para el proceso de venta permanente en sus dos fases: la primera venta y la de mantenimiento que lleva a la fidelización.

¿Tiene sentido pensar en Internet como un verdadero canal de venta a corto plazo ?

Parece claro que la respuesta es negativa si se habla de algunos sectores de servicios como el mencionado de los seguros y en todos aquellos que exigen un elemento de confianza al tratarse de productos difíciles de comprender y valorar en todo su contenido. Y no sólo porque las estadísticas de países más avanzados, es decir, los que tienen hoy un mayor nivel de utilización de la red, no revelen una tendencia al consumo por este medio, sino porque la serena observación del mercado y de nuestras entidades, confirma que es todavía el comercial el portador de ese factor de confianza imprescindible, por ejemplo, en la venta de intangibles. Parece confirmar todo esto un reciente estudio ( IBM Consulting Services ) en la que el 66% de las empresas españolas encuestadas aspira ( el 50% ) a llevar a cabo el 20% de sus transacciones, pero hoy sólo lo hacen entre un 1 y un 10% del total de negocio. Pero esto sucede en muchos otros sectores condicionado por las características del producto o simplemente por el muy humano placer de ver y tocar antes de efectuar una compra.

En otros sin embargo, productos y servicios, el ahorro y la comodidad son los elementos que impulsan la actividad en Internet. Donde claramente se puede hablar de las ventajas de Internet es en su factor de "comodidad", en su utilización como medio de hacer más sencilla y menos costosa la instrumentación de ventas "ya hechas", por ejemplo, pedidos periódicos de productos conocidos entre proveedores y clientes vinculados. Y también en la mayor parte de los aspectos de la venta permanente. Internet puede servir ya hoy como herramienta de productividad para potenciar el negocio que ya se tiene, para crear y divulgar, con costes bajos y utilización sencilla, sistemas de información para los canales de venta que use la empresa:

- que les informen sobre sus clientes actuales y les faciliten datos sobre los que están relacionados y son candidatos
- como consecuencia, que orienten su actividad comercial y de conservación de clientes
- que les permitan una presentación de ofertas a los clientes muy flexible y sencilla
- con acceso a un sistema de nueva producción y de modificación de condiciones rápido y fiable

Y en un segundo sentido. Si Internet permite hacer sencillas para los clientes muchas de las operaciones de consulta a su información personal o empresarial y si facilita el acceso a actualizaciones y mejoras después de haberle permitido saber cómo son, valorarlas, la red venderá por incremento de negocio de esos clientes.

Internet sirve sin duda para conservar más y con mayor grado de satisfacción la cartera de clientes. La única limitación, temporal, está aquí en la mayor divulgación del sistema y en la reducción de los costes de conexión a la red – esto parece que va a producirse – pero Internet es, sobre todo, un medio de comunicación. Es, en lo que podemos ver hoy, la culminación del proceso de desarrollo de los medios de comunicación que ha caracterizado al siglo pasado. Por eso todos caben en Internet: prensa, radio, televisión, teléfono, fax, etc..

Y la comunicación está directamente relacionada con la conservación de clientes, con esa definición del cliente leal que es "aquel que, pudiendo irse, no se va". A corto plazo, la herramienta verdaderamente útil para la conservación de clientes es el correo electrónico, un medio de contacto discreto que actúa en los dos sentidos, empresa-cliente y al revés, y que: no requiere navegar para lograr el encuentro, el cliente puede aceptar o no y permite personalizar el mensaje. El correo electrónico se va a popularizar sin duda de forma rápida, como los teléfonos móviles, con los teléfonos móviles. Tiene la ventaja de ser más atractivo que el correo ordinario, menos agresivo a la intimidad personal que el contacto telefónico y más barato, rentable y posible, en grupos amplios, que una visita comercial.

La empresa comercial debe definir su relación con Internet para la venta permanente. Aunque suenen a exageradas, o a interesadas, las afirmaciones de que en el próximo futuro no existirá lo que no esté en Internet, parece que no es hoy prudente apostar en contra de que será así, o algo semejante.

Pero en lo inmediato habrá dos aproximaciones distintas: la de las empresas creadas en Internet, las que nazcan ahora en ese medio, con sus clientes que inician la relación comercial, en Internet; y la de las empresas y sus clientes que tienen, por decirlo de forma gráfica, "historia". Son dos aproximaciones completamente diferentes, válidas y útiles ambas, pero que deben distinguirse.

¿ Quién gana dinero ya, en este final de 2003 ? : entre las primeras, confirmando lo que se decía más arriba, las empresas que sólo se encuentran en la red, como los portales de ocio y viajes ( reservas de hoteles y billetes de transporte ). Y entre las segundas, las grandes: parte de la banca on line, las principales agencias de viajes, los medios de comunicación periódica y algunas grandes superficies. Sin noticias del B2B que en algún momento pareció la luz al final del túnel. Otro ejemplo más de sorpresas.

Se trata, una vez más, de segmentar y de preparar soluciones adaptadas a las necesidades de cada grupo en la venta y en el servicio. Cuántos de los actuales clientes, no utilizarán previsiblemente Internet en sus relaciones con la empresa en los próximos años, cuántos ya nos están buscando hoy en la red, cuántos se irán aproximando vía correo electrónico y otras, cuántos accederán a una relación comercial con la entidad desde la red en un futuro cercano. Y, a partir de aquí, intentar saber quiénes son y qué esperan de la empresa.

Seguramente tiene mucho sentido, y ahorra tiempo y dinero, conocer todo esto "antes". Es decir, diseñar la presencia de los "tradicionales" y de los "nuevos" con base en información amplia y rigurosa que tenga su origen en estudios previos.

Hay un evidente factor de moda en todo lo que se refiere a Internet. Un elemento que llevará a algunas empresas, mientras puedan, a ocultar la verdadera rentabilidad de los recursos que se han dedicado hasta hoy a la presencia en la red. Se ha dicho acertadamente que leemos más sobre Internet fuera de la red que dentro y que las personas han estado más dispuestas a comprar acciones de empresas vinculadas a Internet que a comprar por Internet. Esto es ilustrativo del fenómeno.

Probablemente, en previsión de los cambios que precederán a la solución tecnológica final y al reordenamiento al que obligará algún más que probable susto financiero, lo prudente es medir las inversiones, acompañando la evolución de la presencia de otras entidades no competidoras, adelantándose a las que lo son, como corresponde a la posición en el mercado a la que la empresa aspira, y teniendo como referencia esos deseos de los distintos grupos de clientes que pueden conocerse y medirse con relativa facilidad.

## 9. Conclusiones.

Una de las ventajas del modelo de las tres "C": Conocimiento, Comunicación y Calidad, como guía para el diseño de programas de conservación de clientes es que el trabajo a desarrollar en cada una de las líneas descubre oportunidades en las otras.

El Conocimiento revela carencias en las otras dos "C" que son más de acción. La Comunicación pone en evidencia defectos de la información disponible sobre clientes y el diálogo que provoca enriquece los objetivos de la empresa que pretende acercarse y mejorar lo que los clientes desean, la Calidad. Y esta última señala y exige progresos en las dos anteriores para poder hacerse realidad.

Con esto quiere decirse que las tres son absolutamente complementarias y que no tendría demasiado sentido, incluso si en algún caso fuera posible, omitir el trabajo con la referencia de alguna de ellas. A modo de resumen podríamos recordar,

- la conservación de clientes es una consecuencia de la necesidad de cualquier empresa de hacer rentables sus inversiones comerciales
- la prolongación de la vida de los clientes en la empresa condiciona el futuro de la misma
- las inversiones que se lleven a cabo en conservación de clientes deben ser puestas en relación con los resultados esperados y con los que efectivamente se van consiguiendo
- el Conocimiento de los clientes, la información suficiente sobre ellos, es el punto de partida de cualquier programa de fidelización de clientes
- la Comunicación rompe un silencio que suele actuar como catalizador de los procesos de abandono de clientes
- la Calidad es el requisito principal de la conservación de clientes y exige hoy un nuevo planteamiento de los procesos internos de las empresas

Pero, con ser extraordinariamente importantes todas las ventajas señaladas, seguramente la más significativa, la más valiosa para una empresa que se asoma a su futuro desde el trabajo de conservación de clientes, es la información que ese programa le aporta sobre el negocio.

La conexión directa, formada por relaciones con los clientes, permite a las empresas conocer sus deseos, lo que les interesa, lo que consideran superfluo, y esto se refiere tanto a los productos o servicios como a los modos en que esas personas o instituciones esperan que las empresas los desarrollen y el modo en que desean que nos aproximemos / comuniquemos con ellas.

De este modo, se pueden ver cómo el trabajo con los clientes ayuda a adelantar un proceso de descubrimiento y toma de conciencia “natural” sobre los cambios que se van produciendo en el negocio – en el caso de que la empresa sea eficiente y conocedora del oficio, la otra posibilidad es que le lleve a descubrir lo que nunca alcanzaría – o que contribuya a lograr esto mismo pero haciéndolo antes que los competidores.

Y con ello la empresa tendrá las pistas necesarias para diseñar su futuro con más tiempo, pudiendo adaptar ordenadamente las estructuras en lo que vaya a necesitar y previendo, con la anticipación que muchas veces es necesaria para poder obtenerlos eficientemente, los recursos de todo tipo que garanticen la continuidad y el éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA ESENCIAL EN CASTELLANO**

- Frederick F. Reichheld.. El efecto lealtad.. Editorial Ariel, S. A. 1996
- Luis María Huete. Servicios & Beneficios. Ediciones Deusto, S.A. 1997
- Santiago Rodríguez. Creatividad en Marketing Directo. Ediciones Deusto, S.A. 1998
- Varios autores. La calidad en el sector financiero español. Una visión práctica. Arthur Andersen. 1998
- Siegfried Vögele. Marketing directo. Las 99 respuestas clave. Ediciones Deusto, S.A. 1996
- Cosimo Chiesa. Fidelizando para fidelizar.. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. 2002
- Bob E. Hayes. Cómo medir la satisfacción del cliente. Ediciones Gestión 2000, S.A. 1995
- Brain Clegg. Cautive el corazón de los clientes. Pearson Educación, S.A. 2001
- Martín Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne. Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.