

**LAS EMPRESAS QUE DESARROLLAN
ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN
TIENEN MAYOR PROBABILIDAD
DE SER RENTABLES**



Preparado Por

CATALINA MARTINEZ ABRIL

MARIA DERLY HERNANDEZ VERA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Gerencia de Mercadeo de Servicios

Bogotá D.C.

2010

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCION

LAS EMPRESAS QUE DESARROLLAN ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN, TIENEN MAYOR PROBABILIDAD DE SER RENTABLES.

13

CASOS SIN ÉXITO AL IMPLEMENTAR ESTRATEGÍAS DE DELIZACIÓN NO ADECUADAS.

17

CONCLUSION

TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1

14

RESUMEN

Las empresas y marcas actualmente requieren un conocimiento más profundo de sus clientes y garantizar la permanencia de los mismos como consumidores de sus productos y/o servicios a largo plazo. A través de la fidelización de clientes se logra este objetivo en las empresas. Los clientes según su valor son segmentados a fin de establecer estrategias de fidelización, es decir, de lealtad de los usuarios hacia la marca o empresa. Esta segmentación depende del valor que tiene un cliente para la empresa, representado en cuan rentable puede ser. Allí se contemplan variables tan importantes como son, sus características de consumo, sus variables demográficas y psicográficas y la influencia que este sujeto puede tener en el momento de lograr negociaciones de mayor volumen, que impactan directamente en la rentabilidad de la empresa.

Las estrategias de fidelización sensibilizan al cliente en su parte emocional y racional a fin de lograr un mejor resultado en el tiempo. Cuando se diseña una estrategia donde el cliente, además de percibir algún beneficio económico, se sentirá importante para la empresa, impactará de manera positiva en las cifras que reflejan la rentabilidad, dado que él será un usuario con menor posibilidad de querer cambiar de marca, producto o servicio.

Las empresas que no aplican en sus estrategias de marketing, inherentes a la fidelización de los mismos, pueden no ser tan rentables; esta afirmación se basa en que es mucho más costoso traer un cliente nuevo que mantener uno que ya compra el servicio o producto con la empresa. Por esta razón dentro de las estrategias de marketing de las empresas, se sugiere establecer las que lograrán mantener a sus clientes comprando una y otra vez por un largo tiempo.

ABSTRAC

Actually brands and companies require a deeper knowledge of the customers and guarantee the permanence of the same as consumers of its products and/or services a long term. Through loyalty of the customers can make this target companies. The customers by value are segmented to strategies to establish loyalty, it means, loyalty of users to brands or companies. This segmentation depends on the value of a customer for the company, represented in how profitable it can be. Here referred to such important variables such as, consumption characteristics, demographic and psychographic variables, and the influence that this person can be at the time of negotiations of higher level, that directly impacted the profitability of the company.

Loyalty strategies sensitized customer at its emotional and rational to achieve a better result in time. When designing a strategy where the customer, in addition to receive some economic benefit, it feels important to the company, and a positive impact on the figure that reflect profitability, since he will be a user with no chance of wanting to change the brand, product or service.

Companies that do not apply to their marketing strategies, inherent in their loyalty, may not be as profitable; this affirmation is based on that is much more expensive to bring a new customer to maintain an already buying the product or service with the company. For this reason with the strategies of business marketing of the companies, it's suggested that those who succeed in keeping their customers buying again and again for a long time.

INTRODUCCIÓN

Las empresas exitosas han identificado la importancia de retener a los clientes correctos y valiosos, mediante programas para lograr la lealtad y fidelidad, orientando las estrategias adecuadas para administrar la relación. Es todo un desafío especialmente cuando la empresa tiene gran cantidad de clientes que interactúan con ella de múltiples formas; por ello es importante que toda organización que desee implementar un programa de lealtad exitoso, tenga condiciones tecnológicas óptimas para almacenar y analizar la información; este será un punto de partida para segmentar e identificar a los clientes más rentables y los que están por rentabilizar.

Un programa de fidelización puede ser utilizado también para profundizar clientes además de buscar su lealtad y ser un diferenciador fácilmente identificable para el cliente, ante la competencia, que haga perdurable la relación cliente vendedor en el tiempo y que al momento en que el primero reciba una oferta externa la rechace por el valor agregado que percibe de la organización.

El mundo de las ventas ha cambiado, remontándonos al pasado, hace un par de años eran los clientes los que buscaban satisfacer una necesidad; hoy en día las ofertas llegan a la puerta de su casa u oficina de diversas compañías que presten el mismo servicio o vendan el mismo producto, lo que ha permitido que el cliente se informe antes de decidir comprar. Esto ha creado beneficios para el cliente y dificultades para los proveedores ya que ha provocado que compitan con precio o beneficios; aquí es cuando cobran importancia las estrategias diseñadas para atraer, vincular y retener clientes; dejando de lado que la decisión de compra se base solo en el precio y que también se observen aspectos tales como el valor agregado y diferenciador, de los demás oferentes.

Empezaremos por definir algunas estrategias comerciales particularmente la fidelización; a continuación se mostrará la importancia de identificar a los clientes rentables en las empresas, teniendo como base las características y variables que inciden en el comportamiento de los clientes y para ello conoceremos definiciones importantes en el mundo del mercadeo, inherentes a las estrategias de fidelización, se mencionaran ejemplos de empresas Colombianas que tienen programas de lealtad o fidelización para sus clientes, finalmente las conclusiones

Es pretensión de este ensayo dar una opinión que permita comparar para determinar la efectividad y rentabilidad que puede obtener una empresa al desarrollar programas de la Administración de la relación con los clientes, dentro de estos la fidelización o lealtad.

LAS EMPRESAS QUE DESARROLLAN ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN, TIENEN MAYOR PROBABILIDAD DE SER RENTABLES

La lealtad o fidelización es un término que ha incursionado en el mundo de los negocios ya que describe la disposición que tiene un cliente de permanecer, realizar compras en el largo plazo en la misma empresa y recomendarla a sus conocidos; mientras que la deserción es un indicador que algo anda mal y no solamente en términos de calidad y precio, sino en conocimiento del cliente, sus gustos, preferencias y hábitos de compra; esto hace que el cliente se encuentre insatisfecho y su retiro como cliente de la empresa, se va dando y/o poco a poco va trasladando parte de su negocio a otro lado.

Un cliente leal es muy rentable para una compañía; ejemplo de ello, es el cliente que para una entidad financiera toma un crédito de consumo; éste representa a futuro una retoma cuando haya finalizado de pagar el crédito inicialmente tomado y durante el tiempo de permanencia, va aumentando su necesidad de adquisición y representa para el banco la toma de otro producto, como un crédito hipotecario, tarjeta de crédito, inversiones en CDT o ahorro y referencia con sus familiares y así lograr que amigos de ellos también se hagan clientes (Frederick F. Reichheld 1990).

Lo anterior podemos compararlo con los gastos de marketing (publicidad, promociones, etc.), tiempo, dinero y talento humano especializado, que representa el esfuerzo de atraer un nuevo cliente, quien no tiene la percepción de primera mano del servicio o producto que puede llegar a recibir, lo que traduce y pone en una balanza a dónde se deben orientar los esfuerzos.

No solamente los clientes grandes o más representativos son los que ofrecen mayor rentabilidad, porque ellos están en posibilidad de negociar, tarifas y condiciones; estos no solamente pueden dejar en desventaja a la empresa y hacerla depender de un solo cliente, sino que en un escenario de pérdida de la cuenta es posible desestabilizar las ventas, perder la reputación y la sostenibilidad; así es que los clientes que realizan pequeñas negociaciones son el soporte y base de una organización ya que ellos aceptan los precios establecidos, son más numerosos, su importancia se encuentra distribuida y no afectará en determinado momento su retiro.

Para iniciar es elemental estimar el valor potencial del cliente, obteniendo datos de comportamiento de compra de cada segmento, gustos y preferencias, que se espera de ellos que adquieran: todos los servicios o productos que ofrece la empresa, que no compren en la competencia, o que estén dispuestos a pagar un precio alto por la compra y cuanto tiempo se espera que permanezca en la compañía.

El diseño de un programa de lealtad deberá entonces considerar que el cliente aumente el nivel de sus compras, que refiera a otros clientes y que prefiera sobre otros, a la empresa. Un ejemplo aplicable es el que encontramos en una entidad financiera Colombiana como es el Banco AV Villas (www.avillas.com.co; 2010) que tiene un programa que reúne las características necesarias para atraer clientes rentables y promover entre los mismos la utilización de más productos y servicios, al reconocer que entre mayor sea el número de los anteriormente mencionados, mayor será en nivel de premiación para el cliente. Si tiene obligaciones financieras le paga aproximadamente una cuota al año de su crédito, también reconoce una comisión por presentar nuevos clientes rentables para el Banco, al referente, con un programa multinivel que va hasta segundo nivel; pero puede llegar a tener máximo mil referidos; en el primer nivel y esos referidos pueden presentar a otras personas para un total de diez mil referidos, el reconocimiento se basa en una comisión en puntos equivalente en dinero a \$7.000

por cada millón desembolsado al referido; por ejemplo al presentar una persona interesada en tomar un crédito por \$ 50.000.000 se podrá ganar hasta \$ 350.000.

El programa descrito con anterioridad ha sido un punto diferenciador ante la competencia que premia a los clientes únicamente por las compras con tarjeta de crédito; éste motiva a que los clientes primero, adquieran más servicios e intensifican la relación y de alguna manera el cliente al tener sus cuentas de ahorro, corrientes, créditos hipotecarios y de consumo al momento que decidan desertar, le sea complejo y prefieran quedarse. Genera primero un vínculo basado en recompensas al pagarle aproximadamente una cuota de sus créditos o manejo al año; segundo, que presenten a otros de su mismo nivel de ingresos o expectativas financieras, es decir clientes rentables, utilizando la herramienta más poderosa que es el marketing de redes, en beneficios para el Banco ha incrementado su nivel de ventas y recordación de la marca, de cara al cliente existen casos exitosos en los cuales perciben ingresos adicionales mediante este programa alrededor de \$7.0000.000 y quienes prefieren cambiar sus puntos por millas han viajado en nombre del Banco a destinos nacionales e internacionales tales como Miami.

Analizando esta estrategia se puede ver que ha traído resultados positivos inmediatos; pero a largo plazo, el cliente se volverá más interesado porque recibe adicional a los servicios financieros tradicionales, otros beneficios; es éste entonces el comienzo de una era en la que el cliente espera mayor beneficio y personalización de las ofertas financieras; lo que obliga a otras entidades en un momento determinado generar iniciativas similares o lo bastante completas para no perder sus clientes.

Es bueno acompañar este tipo de estrategias con una capacitación y seguimiento constante a los vendedores para garantizar la presentación del programa completamente a los clientes y la excelente prestación del servicio.

La efectividad de estas estrategias es muy cuestionable desde el punto de vista de los clientes, ya que consideran que siempre se les afectará directamente su patrimonio. Otra manera es involucrar la parte emocional, Gallup (Lo Mejor del Diario de Gerencia de Gallup 2001-2007) asegura que las personas no se fidelizan por racionalidad de un beneficio económico sino por el vínculo que sienten con la marca. Es por esta razón que resulta más efectivo trabajar en estrategias de mejoramiento de servicio al cliente desde lo humano que en estrategia de beneficios (racional).

Esta teoría nos indica que si se aplican estrategias de tipo emocional significaría un aumento promedio en ventas de 12% mientras que en los casos donde se aplican estrategias de tipo económico no es muy claro el porcentaje de incremento en las mismas. Lo anterior se basa en que la inversión de dinero es alta y en segundo lugar, la operatividad se incrementa en los procesos. Un ejemplo son las promociones que han existido anteriormente brindando un beneficio económico en la tarifa del plan que a momento de ejecutar el mismo, genera procesos operativos complicados, desinformación entre los procesos y además, traumas posteriores ya que para las siguientes vigencias no se aplica dicho descuento y el usuario siente que le incrementaron la tarifa mas de lo debido lo cual ocasiona deserción.

Por estas razones se piensa en estrategias de fidelización de tipo emocional que generen una satisfacción real. Un ejemplo es la empresa La Riviera, cadena comercial de productos de belleza y perfumería; se dio cuenta que a las personas lo que les interesaba no era acumular puntos, o disminuir precios ocasionales, si no el trato personalizado y directo. Según Guillermo Barreto, director de retail de esta empresa, (2010), el programa de fidelización de esta empresa está enfocado al mercadeo relacional, buscando contacto uno a uno con los clientes, premiándolos en su cumpleaños e invitándolos a eventos especiales como los que se tienen con maquilladores internacionales.

Existen varias formas de mantener a los clientes contentos y fieles a la marca repercutiendo ello en la compra continua. Lo importante a la hora de implementar una estrategia es que el diseño esté encaminado a generar una mayor rentabilidad. Para ello es claro que las estrategias puramente racionales que solo otorgan beneficios económicos, no son la única alternativa. Teniendo en cuenta la fuerte competencia que muestra la actualidad y dado que la decisión de compra del cliente es más emocional que racional, estrategias como el mejoramiento del servicio al cliente y el diseño de beneficios que hagan que el cliente se sienta especial hacen la diferencia. Esto logrará no sólo una alta retención de clientes, sino también un voz a voz positiva que le ayudará a la marca a fortalecer su reputación.

CASOS SIN ÉXITO AL IMPLEMENTAR ESTRATEGÍAS DE FIDELIZACIÓN NO ADECUADAS

Existen diferentes programas que buscan la lealtad de los clientes hay algunos que atraen dejan la sensación de estar recibiendo beneficios al ser parte de el. Sin embargo existen estrategias que no están bien estructuradas y parece imposible llegar a recibir un beneficio al hacer parte de la iniciativa, esto deja un sin sabor en el cliente por que percibe que lo están engañando ya que son muchas las condiciones que debe cumplir, uno de los casos analizados fue el de Tu Carrera Carrefour (www.carrefour.com.co; 2010) que a continuación se describirán las políticas que incluye.

Lo que procura el programa es incentivar en los compradores Acumular dinero comprando para beneficiar a una persona que designe el afiliado para financiar estudios superiores y obtener descuentos en la matricula hasta por el 20% si la entidad de estudios superiores esta afiliada al programa. Las condiciones para recibir el ahorro es Solicitar el dinero cuando el beneficiario lleve al menos 1 año en el programa, tenga acumulados al menos \$24.000 pesos, sea

aceptado en una entidad de educación superior, profesional o tecnológica y le devuelven hasta el 2% del valor pagado en compras para la cuenta tu carrera.

Este programa de fidelización está dirigido a personas que les interese financiar estudios superiores propios o a un beneficiario designado; sin embargo no cubre a todos los clientes compradores en Carrefour ya que no a todos les interesa un programa de beneficios a tan largo plazo; lo interesante de un programa de fidelización es poder disfrutar de los beneficios inmediatamente, por ejemplo dar la opción de por compras superiores a un determinado monto obtener un bono de \$5.000.

En el caso de la estrategia implementada en algunas empresas de servicios, específicamente en las entidades prestadoras de servicios de salud, se puede mencionar que estas no son exitosas, dado que todas reúnen sus esfuerzos hacia la parte racional del cliente y no su parte emocional.

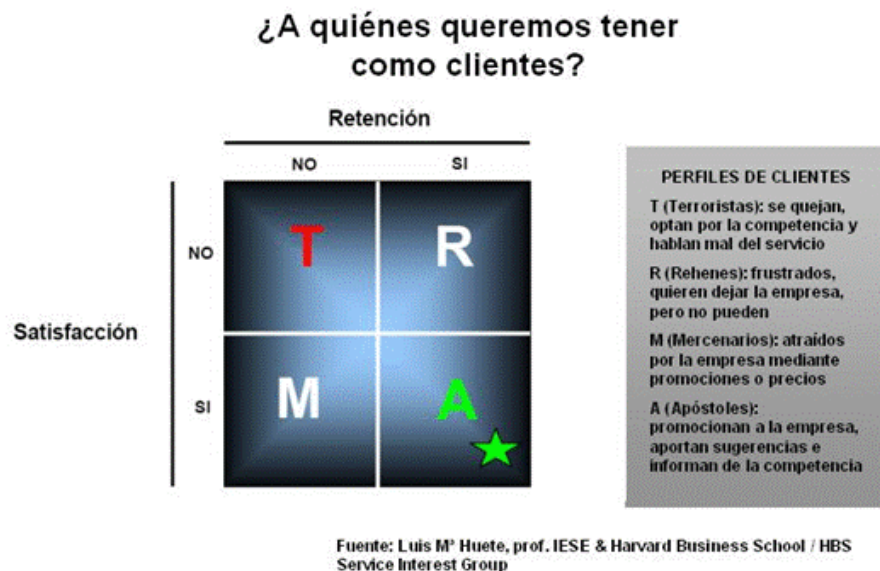
Se reflejan disminuciones en valores de tarifas mas no se aprovecha una oportunidad inmensa en este tipo de mercado; La oportunidad evidente en este tipo de servicio radica en la emotividad de los usuarios y en el aspecto donde se debe marcar diferencia, el servicio; Los clientes de la salud buscan el buen trato, la amabilidad y el sentirse importantes y especiales cuando hacen uso, bien sea, del servicio médico o de un servicio administrativo en la misma entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que las empresas que tienen implementadas estrategias de fidelización, no necesariamente son más exitosas; pero, si dichas estrategias tienen como enfoque central tocar el aspecto emotivo de sus clientes, si lo son.

Con preocupación podemos ver que “Fidelización” es, probablemente, uno de los términos más y peor utilizados en el marketing. La idea de retener al cliente y lograr que no abandone a la compañía por la competencia ha ido devaluándose

con el paso de los años, hasta el punto de que hoy se emplea el término casi para cualquier acción promocional, por indiscriminada y poco efectiva que ésta se demuestre, muchas de las tradicionales técnicas que generalmente se engloban bajo el paraguas de la “fidelización” están demostrando no ser tan eficaces como se esperaba.

Figura No 1.



Lo que se debe tener en cuenta al momento de realizar una estrategia es conocer exactamente a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal modo que sea rentable para la compañía. La relación existente entre fidelización, rentabilidad del cliente y la acción comercial es crítica. Ni todos los clientes fieles son rentables, ni todos los clientes rentables son fieles, esto explica muchos de los fracasos que están cosechando los programas de lealtad al uso. Para poder fidelizar inteligentemente es imperativo un altísimo conocimiento de los clientes y esto solo lo puede proporcionar la implementación de un sistema efectivo de análisis de datos. De no ser así la empresa puede encontrarse fácilmente con que sus acciones de retención del cliente no sólo no proporcionen resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos financieros y humanos.

Un cliente leal es aquel que repite regularmente el proceso de compra y varía, es decir, no adquiere siempre los mismos productos y servicios, sino que evoluciona junto a la compañía, recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra “inmune” a las “tentaciones” de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales.

Si la definición de un cliente inteligentemente fidelizado está clara, el objetivo estratégico es, dar con ese perfil de clientes. El reto es, pues, detectar con rigurosa exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a nuestros clientes, y adoptar las estrategias comerciales y de marketing más adecuadas para cada uno de ellos.

Analizar y prever son las dos palabras clave que subyacen bajo cualquier Nueva Estrategia de Fidelización. “La mejor forma de predecir el futuro es conocer el pasado”, afirmaba Lord Byron (1812), muchos años antes de que los expertos en marketing sufriesen por averiguar el comportamiento a medio y largo plazo de sus clientes.

Cuando se busca información sobre un cliente, se tiene en cuenta el proceso de planificación de la empresa, pero también la orientación de la empresa a las necesidades de los posibles usuarios y sobretodo la búsqueda de diferenciación a través del factor emocional además de la transacción comercial.

Existen varias actividades que homólogas a la fidelización, tales como la vinculación, retención, personalización e incluso la promoción de ventas y marketing directo. También hay empresas que adoptan una posición activa hacia la creación de valor para el consumidor y gestionan la lealtad mediante respuestas efectivas hacia los requerimientos inmediatos del cliente. Por lo tanto se puede decir que la lealtad constituye, la medida de la vinculación del cliente a la marca o

empresa; Cuando se modifica alguna característica del marketing mix se refleja la posibilidad de que el cliente cambie de marca o de empresa. También el cliente puede cambiar de marca si las acciones de los competidores logran penetrar en la percepción que el cliente actual tiene de la marca o empresa donde se encuentra. Es interesante evidenciar que no es suficiente aplicar estrategias meramente racionales, se requiere crear un vínculo emocional con el cliente para lograr su verdadera lealtad.

El marketing relacional y la fidelización presentan una conexión que se produce mediante la intervención del mercadeo relacional en los procesos de satisfacción del cliente. Ejemplo de ello es que la empresa toma como propia la necesidad manifestada por el cliente, ofreciéndole al cliente una respuesta que este no espera o no soluciona por sus propios medios. Nuevamente se logra visualizar claramente que la lealtad verdadera se obtiene mezclando los beneficios de carácter racional con lo emocional.

La fidelización entonces, no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. La fidelización trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto va a implicar no tener a los clientes no rentables. Por lo tanto se deben retener los clientes más rentables y que estos se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. Atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes es la estrategia que permitirá generar mayor rentabilidad. Un ejemplo de ello es que un cliente no rentable que atraiga muchos clientes rentables, este tipo de cliente es el que se considera mejor cliente y es atractivo retenerlo.

Tal como explica Francisco Elvira "la clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y sobre todo, que lo perciba" (2008). Esta definición enmarca lo que hemos querido expresar mediante estas líneas; describe perfectamente como en el mercado existe la gran diferencia entre aquellas empresas que deciden implementar estrategias de fidelización enfocadas tanto a

lo emocional como a lo racional, y aquellas que enfocan sus esfuerzos a solo un de estas variables, o lo que es peor aún, a ninguna de ellas.

Es entonces cuando se pueden mencionar las ventajas que tienen aquellas empresas que deciden implementar estrategias de fidelización, a saber; Se reduce el riesgo percibido; ello implica que el consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Cuando ya se tiene una experiencia positiva en la prestación de un servicio o la calidad de un producto, se crea miedo al querer intentar probar otro diferente que suple la misma necesidad. Otro beneficio es aquel que hace referencia a recibir un servicio personalizado; cuando la empresa ya conoce su cliente, logra brindarle un servicio personalizado, logrando hacer sentir al cliente que es importante para la empresa o como consumidor del producto, ya que se conoce mejor su gusto y sus necesidades. También se evitan los costes de cambio; cuando se cambio de proveedor de un servicio o producto se requiere de un esfuerzo psicológico, de búsqueda, gastos adicionales de dinero etc.

CONCLUSION

Fidelizar implica establecer de sólidos vínculos y mantener las relaciones a largo plazo con los clientes. Es así como ratificamos que enfocar estrategias con las que el cliente perciba un valor diferencial y agregado que la competencia no le pueda ofrecer ay que muchos programas fracasan antes de salir al mercado por su poco atractivo para el cliente. Para la empresa es importante definir cuales son los clientes que desea retener para que sea rentable el programa y que represente, más ventas, mas clientes satisfechos y más utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Lovelock, Christopher. Wirtz, Jochen. Marketing De Servicios. Editorial Prentice Hall.

Karl, Albrecht. Ron, Zemke. Gerencia Del Servicio. 3r Editores.

Chiesa, Comiso. Fidelizando Para Fidelizar. Ediciones Universidad De Navarra

Cuesta, F. Felix. Fidelización. Editorial: McGraw Hill

Lehu, Jean – Fidelizar Al Cliente

Gitommer, Jeffrey. El pequeño libro rojo de las ventas. Editorial: Prentice may.

Philip, Kotler. Fundamentos de Marketing. Editorial: McGraw Hill

[http:// www.carrefour.com.co](http://www.carrefour.com.co)

[consulta: 19 de Agosto de 2010]

<http://www.avvillas.com.co>

[consulta: 21 de Agosto de 2010]