

# **!No los deje ir! Genere lealtad en sus clientes**

**Frente a un mercado saturado y una demanda extremadamente selectiva, es urgente que la empresa consiga lealtad en sus clientes. Las ventajas que ofrece son innumerables y superan con mucho el esfuerzo económico, administrativo y humano para responder adecuadamente a la confianza que los clientes depositan en la empresa.**

Por: Carlos Chávez Solís



¿Alguna vez se ha preguntado por qué es importante contar con clientes leales, si vale la pena esforzarse para conservarlos, o cuál es la ventaja de que un buen cliente sea fiel durante años?

Conservar clientes conduce a ser más rentables. Sin embargo, es necesario saber cómo hacerlo y aplicar ese conocimiento. Muchas empresas centran su objetivo primordial sólo en vender y obtener utilidades, sin reflexionar en el valor financiero de la lealtad del cliente.

Otras organizaciones han trascendido este nivel de operación y ven en sus clientes un activo. Es necesario, entonces, formular mecanismos que permitan conocer y determinar su valor y conservación como parte de los activos de la empresa.

Al establecer estos mecanismos percibiremos cuál es el impacto de aumentar el índice de conservación de clientes y, por tanto, sabremos si los esfuerzos realizados han sido productivos. Al mismo tiempo veremos las ventajas derivadas de esos esfuerzos y la importancia de los clientes leales.

## **INVERSIÓN A LARGO PLAZO**

Según investigaciones realizadas por Frederick F. Reichheld en diversas industrias, «una mejora de cinco puntos en la conservación de clientes se traduce en una duplicación de márgenes» [1]

Desde luego, para lograr esta mejora se deben considerar dos dimensiones: una tiene que ver «con el impacto de la lealtad en el crecimiento del inventario de clientes», y otra es «el efecto en las utilidades que se obtienen por cada cliente».

En el primer caso, continuamente se agregan clientes al inventario, aunque algunos se van o desertan; esto implica que el esfuerzo para obtener nuevos dependerá del grado de desertación.

Reichheld señala que si una empresa cuenta, en condiciones de igualdad, con un índice de conservación de 95% y otra con uno de 90%, entonces ambas tienen un escape de 5% y 10% respectivamente. Si además ambas adquieren clientes nuevos a razón de 10% anual, la primera mostrará un crecimiento neto de 5% y la segunda no crecerá. Al proyectar a largo plazo este comportamiento, la primera duplicará su tamaño en un término de 14 años y la segunda no tendrá crecimiento real alguno.

En el segundo caso, «la utilidad que se gana en cada cliente individual crece a medida que el cliente permanece con la compañía»; esto se observa en diferentes empresas de los diversos sectores productivos.

Hay que destacar que el tiempo es un factor importante y multiplicador de los beneficios de conservar clientes, particularmente en cuanto a utilidades y crecimiento a largo plazo.

### **LEALTAD RENTABLE**

Entender la economía de la conservación de clientes implica cuantificar y determinar el perfil de todo el ciclo vital de las utilidades que se generan gracias a los clientes, es decir, se requiere identificar las diferencias más significativas que se presenten entre clientes nuevos y antiguos, quienes afectan el flujo de fondos de la empresa.

Para Reichheld, los efectos económicos más importantes de la lealtad de un cliente están determinados por los siguientes elementos:

**Costo de adquisición:** considera todas aquellas inversiones que se hacen para atraer nuevos clientes: publicidad, comisiones por ventas, gastos fijos del personal de ventas, etcétera.

**Utilidad básica:** es la que no está afectada por el tiempo, la lealtad o la eficiencia.

**Crecimiento de ingresos:** se derivan de los gastos que efectúa el cliente a través de la compra de otros productos o servicios que se ofrecen.

**Economías de costos:** ahorros obtenidos por el conocimiento que el cliente ya posee de lo que ofrece la empresa, implica un menor costo en atención; podría decirse que el cliente «compra en automático».

**Referencias:** generalmente constituyen un beneficio importante, indican que la empresa cuenta con clientes satisfechos, quienes generan nuevos clientes sin costo alguno.

**Sobreprecio:** cuando un cliente es leal, está dispuesto a pagar un precio mayor, que a su vez se traduce en un valor superior para él

Estos efectos inciden de manera particular y dependen del grado de lealtad de cada cliente, por lo que resulta vital conservarlos, si se considera que no todos son necesariamente leales. Debe realizarse un esfuerzo permanente para conseguirlo, a partir de una definición específica de lealtad.

### **FIDELIDAD A LA MARCA**

De una manera simple, lealtad es reconocimiento y fidelidad a algo o a alguien. Se podría pensar en el reconocimiento que el cliente hace del bien o servicio que recibe de parte del oferente, que lo mueve a brindarle fidelidad.

Aunque en términos de mercadotecnia moderna el concepto de lealtad no es muy distinto al mencionado, se han formulado diversas propuestas menos simplistas con elementos que enriquecen, tanto el concepto mismo, como los mecanismos que de él se desprenden para entenderlo mejor y encontrar cómo beneficia a las organizaciones y los propios clientes.

El doctor David Isaacs ofrece uno de los conceptos más completos; señala que la lealtad «es la virtud de aceptar los vínculos implícitos en su adhesión a otros —amigos, jefes, familiares, patria, instituciones, etcétera— de tal modo que refuerza y protege, a lo largo del tiempo, el conjunto de valores que representan» [2].

En otras palabras, la lealtad es el fruto de una relación interpersonal entre cliente, empresa y marca, que se mantiene a lo largo del tiempo y se consolida a través de la aplicación de diversos mecanismos en los diferentes planos que intervienen de manera integral.

Según esto último, la lealtad se desarrolla jerárquicamente. El individuo representa el primer nivel, esto es, la relación inicial es entre personas. Luego, la lealtad ocurre entre grupos de individuos que establecen esa relación. Finalmente, surge la lealtad a los principios y valores de la empresa, que constituye un elemento crítico en el éxito de la organización.

Desde luego, es fundamental que participen los individuos de todos los niveles: empleados, clientes e inversionistas, buscando un interés común y un beneficio mutuo. Así, se aprecian diversos actores que deberán estudiarse en sus interrelaciones y en las actividades que deben llevar a cabo como parte de la estrategia mercadológica para gestionar la lealtad del cliente.

Promover la lealtad es una prioridad de cada miembro en la organización. No se trata sólo de generar utilidades, sino de ver más allá de la formulación de estrategias comerciales y alcanzar altos niveles de desarrollo y rentabilidad.

Este desarrollo implica el mejoramiento continuo de quienes participan en el proceso y el establecimiento de un esquema para crear lealtad. La situación es costosa y requiere inversiones, que muchas veces parecen no ser necesarias para los fines primordiales de la organización, sin embargo constituyen una base importante, pues se traducirán en un compromiso de crear valor para los clientes, principalmente cuando se establecen relaciones de largo plazo.

## CÓMO ENAMORAR AL CLIENTE

No hay que confundir la lealtad con otros conceptos como percepciones y actitudes de los clientes, lealtad a una categoría de productos más que a una marca en particular, y hábitos y preferencias de los clientes. La lealtad es en sí una situación muy compleja con factores determinantes que habrá que propiciar si se busca generarla.

### Dichos factores son:

**Interdependencia o grado en que una marca está integrada en el diario acontecer del cliente**, tanto conductual como cognoscitivamente, tal es el caso de ICQ, el famoso software que permite «conversar» en tiempo real por medio de internet, que crea una dependencia puesto que es un vehículo para comunicarse diariamente.

**Conexión con la autoestima o grado en que la marca proporciona aspectos importantes relacionados con la identidad del individuo**, cómo contribuye la marca a la autovaloración de la persona. Un ejemplo es Volkswagen, que hace algunos años utilizó una campaña publicitaria que resaltaba las cualidades del propietario de un VW Sedan en cuanto a racionalidad y economía.

**Conexión nostálgica el recuerdo del pasado del individuo o relación con alguna persona cercana**, como hace Coca-Cola que utiliza este factor en toda su comunicación (refiere situaciones agradables —Navidad, fútbol, juventud— y genera una conexión nostálgica con el receptor).

**Compromiso o deseo de continuar y mantener una relación bajo los supuestos de fidelidad, devoción, fe o el establecimiento de una promesa** (programas de posgrado de las universidades para sus exalumnos).

**Amor y pasión hacia la marca**, el ejemplo más representativo es el de las motocicletas Harley Davidson, cuyos propietarios se integran en clubes, donde incluso la intensidad de la relación lleva a algunos a tatuar la marca en su piel.

**Intimidad o grado de familiaridad y entendimiento recíproco**; esto se observa por ejemplo en la compra de un perfume que pasa a ser parte de la personalidad de quien lo usa.

**Calidad de socio o sentimiento de empatía, seguridad, dependencia, confiabilidad y responsabilidad basada en las acciones de la relación establecida.** Ejemplos, los clubes deportivos europeos de fútbol como Real Madrid y Barcelona.

Las formas en que las personas se relacionan con las marcas involucran una compleja red de emociones, sentimientos, beneficios prácticos y beneficios sociales. En la medida en que se fomente mayor intensidad de la relación se logrará mayor lealtad. Si además existe una alta recompensa socioemocional, la lealtad generada será alta. Al contrario, si la intensidad de relación es superficial y los beneficios son solamente utilitarios, no pasará de un esquema de simple transacción.

### **CLIENTE-EMPRESA: PARA TODA LA VIDA**

También debe considerarse que cualquier acción comercial afectará la duración de la relación con el cliente y por tanto su lealtad hacia los productos o servicios.

Sobre este particular, conviene resaltar que existen diversas variables que afectan la generación de la lealtad y su desarrollo es similar a la vida del producto o servicio. Se han identificado cinco momentos importantes a lo largo del proceso de generación: inicio, crecimiento, mantenimiento, deterioro y disolución.

Cada momento cuenta con factores específicos que le dan sentido a cada etapa del proceso y deben ser considerados para formular la estrategia a seguir.

**1. Inicio.** Cuando se establece el primer contacto entre cliente y empresa. Se caracteriza por la presencia de varios factores personales, ambientales y los denominados bivalentes:

- estilo de relación aplicado personalmente
- motivadores de esa relación
- grupo generacional que representa cada uno de los que intervienen en este primer contacto
- oportunidad con que se obtiene el bien o servicio
- facilidad de acceso a éstos
- la «química» que pudiese establecerse entre los participantes
- forma cómo se cumple una meta determinada
- complementariedad entre comprador y vendedor

**2. Crecimiento.** Se establece nuevamente contacto entre empresa y cliente, con un desarrollo más estrecho de «intimidad». Es decir, se ha logrado complacer al cliente y ahora se pasa a otro plano que

pretende fortalecer su convicción por lo que se le ofrece.

Para esto se desarrolla una cultura de relación basada en una confianza incipiente. Se lleva a cabo una recordación para hacer presente el producto o servicio, además de la organización específica que lo ofrece o cumple mejor con las expectativas del cliente. En este momento ya puede hablarse de manera específica del «cliente leal», debido al incremento de su cercanía con la empresa y la mayor interdependencia entre ellos.

**3. Mantenimiento.** Constituye una etapa crítica, pues los esfuerzos deben ser mayores a fin de lograr una relación de negocios duradera. Aquí se distingue la presencia de una base afectiva que implica establecer un compromiso con el cliente para brindarle lo que espera y, más aún, adelantarse a sus expectativas. La confianza se fortalece, aparece la interdependencia y se genera una relación de autointegración que busca, entre otras cosas, responder a las necesidades de ambas partes.

**4. Deterioro.** Si los esfuerzos realizados por la empresa no corresponden con lo que espera el cliente o aparecen nuevos competidores, la relación se deteriora. Se presentan agentes perturbadores —personales, situacionales y bivalentes— como cambios de personalidad, transición a otra etapa de vida, cambios geográficos del cliente o la empresa, interferencias competitivas, reducción de recompensas (tanto para empleados como para clientes) e incremento en costos.

**5. Disolución.** Finalmente, si el proceso continúa, se llega a la última parte. Aparecen rupturas y diversos escenarios de separación entre cliente y empresa.

## CRM, RELACIÓN PERSONALIZADA

Está visto que conviene realizar todas aquellas acciones que permitan a la organización establecer una relación duradera con los clientes actuales y adquirir nuevos, también para una relación de largo plazo. Todo lo que haga el área de márketing puede afectar la lealtad: acciones como reducción de precios, reposicionamiento, cambio de imagen o tácticas a la medida en las diferentes etapas del ciclo de relación con el cliente.

Ante esta situación, los programas de lealtad deben servir para aprovechar el tiempo, brindar un trato personal al cliente y darle a conocer un beneficio, pero al mismo tiempo deben evitar guerras de precios y acciones que no necesariamente conducen a fomentar la lealtad y sí, en cambio, se transforman en «cárceles» para los clientes.

En este punto vuelve a ser vigente el Customer Relationship Management (CRM), una técnica tan antigua como la comercialización misma, que consiste en establecer una fuerte relación con el cliente, conocerlo y diseñar una oferta personalizada.

El crecimiento acelerado de los negocios ha complicado cada vez más la relación personal con el cliente. La gran novedad son las tecnologías de información que, a través del manejo de grandes bases de datos y la interactividad, permiten a las empresas estar potencialmente en condiciones de establecer una relación más cercana con el cliente.

Diseñar un CRM en la era de la información supone integrar una base de datos equilibrada, en cantidad y calidad, que permita extraer información estratégica (data mining) y determinar el valor que espera el cliente, lograr una

mejor interacción con él y capturar nuevos datos para retroalimentar la base e iniciar nuevamente el ciclo.

Para aprovechar un CRM se utilizan recursos como telemarketing e internet, fundamental por la interacción que permite entre empresa y cliente. Sin embargo, la sola implantación del CRM no genera lealtad, únicamente es una herramienta más que debe combinarse con todos los mecanismos mercadológicos disponibles.

Contar con un cliente satisfecho ofrece la oportunidad de ganar nuevos. El beneficio de generar lealtad se traduce en oportunidades que no deben ser desaprovechadas, pero también en compromisos de ser mejores día a día y atender a la confianza depositada por los clientes.

Habrán quienes duden de la existencia de la lealtad, pero en el mundo comercial existe, aunque no sea común en muchas organizaciones.

Los clientes son leales a empresas que han establecido marcas reconocidas y no sólo simples transacciones, que permanecen en la mente de los clientes y no se limitan a establecer relaciones transitorias, empresas que ofrecen productos y servicios de calidad, compañías que crean valor para el cliente y no solamente atienden intereses unilaterales, aquellas que establecen compromisos, crean confianza, tienen una visión de largo plazo y cuentan con valores y principios sólidos.

[1] Frederick F. Reichheld. El efecto de la lealtad. Norma. 1996.

[2] David Isaacs. La Educación de las virtudes humanas. EUNSA