



Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

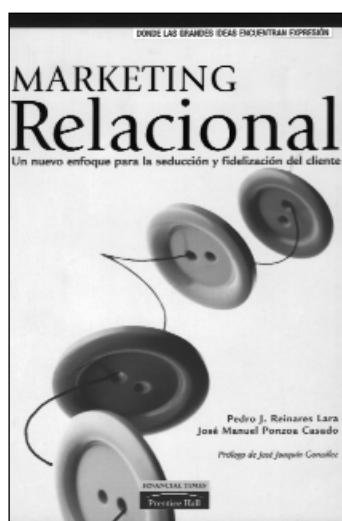
Libros seleccionados y recomendados por:

Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas, Josep Chías, Luis M^a Huete, Esteban Masfern, Raúl Peralba, Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES
AÑO VI

Nº 136

MARKETING RELACIONAL



Pedro J. Reinares,
José Manuel Ponzoa
303 páginas

Enfrentarse con rigor a la disciplina de marketing requiere conocer los mecanismos que crean, dinamizan y aseguran el establecimiento de relaciones avanzadas entre las organizaciones y los públicos con los que interactúan.

A través de la lectura de “**Marketing relacional**” descubrirá nuevas e inteligentes visiones para la seducción y fidelización de los clientes.

INTRODUCCIÓN

El marketing relacional es un concepto nacido en la década pasada. Desarrollado esencialmente para las teorías del marketing de servicios y podemos definirlo de las siguientes maneras:

- Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones

con el cliente, de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan.

• Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.

El objetivo del marketing relacional es convertir el actual monólogo existente entre las marcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se beneficien del intercambio de información convirtiendo lo que antes era una transac-

Comparación entre la venta de transacciones y la venta de relaciones

	Venta de transacciones	Venta de relaciones
Perspectiva	El vendedor y la empresa.	El cliente y los clientes del cliente.
Enfoques de venta personal	Estímulo-respuesta, estados mentales.	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, consultiva.
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen de pedido.	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos.
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas.	Consultor y aliado a largo plazo. Persona clave en la empresa del cliente.
Naturaleza de la comunicación	Una dirección del vendedor al cliente.	Dos sentidos y colaborativa.
Grado de compromiso	Sin ningún compromiso.	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente.
Seguimiento postventa	Poco o ninguno.	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.

ción en una relación. De esta manera, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda del beneficio mutuo.

Las acciones de marketing relacional son no la panacea estratégica. Muchos autores ya plantean la necesidad de reflexionar sobre los siguientes elementos:

- El marketing relacional busca incrementar las relaciones en una progresión de selección y reducción de sus actuales consumidores. Ello supone aumentar la dependencia sobre un menor número de ellos. Es posible que la empresa quede más vulnerable frente a acciones de la competencia o cambios inesperados de estos consumidores.

- Asimismo, concentrarse en el porcentaje de consumidores más rentable puede suponer un menor esfuerzo en términos de marketing sobre un grupo mayor, que pueden ser los consumidores potenciales futuros. Ante el abandono de nuestras acciones, ese numeroso grupo fácilmente puede reaccionar frente a acciones de nuestros competidores. Tampoco menospreciamos la posible mala imagen creada entre los grupos de consumidores sobre los que explícitamente realicemos acciones que pueden ser percibidas como discriminatorias.

- Al centrar nuestras acciones en un *target* cuantitativamente reducido, éstos se acostumbran a recibir un trato preferencial. Ello origina un espiral donde, para mantener viva la relación, cada vez es más necesario prestar mejor servicio, que en el futuro, puede llegar a ser una situación insostenible.

- Teniendo en cuenta la tendencia actual al rápido cambio de

conducta y necesidades de los consumidores, es posible que a lo largo del tiempo en que la empresa tarda en consolidar la relación, las relaciones hayan cambiado.

LA ESTRATEGIA RELACIONAL

Hablar de estrategia relacional supondrá, según los casos, generar un modelo de negocio orientado plenamente a las relaciones (tras considerar a las mismas como parte fundamental de nuestra ventaja competitiva), revisar parte de la estrategia existente (después de haber identificado la necesidad de incluir vínculos relationales con uno varios segmentos de clientes) o, simplemente, incorporar en la estrategia tradicional objetivos relationales con la suficiente entidad como para ser formulados y diferenciados, y orientados a incrementar los intercambios de ideas y servicios con el público objetivo.

Uno de los errores más frecuentes al diseñar una estrategia relacional suele derivarse de la excesiva focalización hacia las relaciones de los objetivos, planes y presupuestos de marketing, desatendiendo las transacciones. Éstas son la base sobre las que la empresa tendrá que establecer una estrategia relacional, incorporando a las mismas el factor tiempo o frecuencia y favoreciendo la respuesta o retroalimentación, mediante la aplicación de técnicas de marketing relacional que garanticen su continuidad y la satisfacción de las partes en el tiempo.

En la elaboración de un plan estratégico relacional se deberá partir de una estructura que contemple las siguientes fases:

1. Análisis de la situación. Esta fase contempla un estudio detallado del contexto en el que la empresa ejercerá su estrategia relacional.

2. Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente. Orientar la empresa al cliente supone considerarle; esto es, que nuestra organización sea en parte como el cliente espera. Orientarse al cliente también significa satisfacer sus necesidades, entre otras razones, porque la empresa es capaz de incidir sobre la motivación del cliente mediante la relación que este mantiene con nosotros.

3. Objetivos relationales de la empresa. Definir objetivos relationales no es más que desagregar nuestra misión relacional. El ejercicio de síntesis y comprensión que nos ha permitido llegar a un único enunciado tras la observación de la realidad, a la detección de la necesidad y al contraste de uno y otro con nuestras capacidades, comprende fenómenos múltiples que requieren ser atendidos por separado. Es fundamental que las acciones realizadas por la empresa sean coherentes con los objetivos marcados. Algunos de los principales objetivos estratégicos son:

- No sea grandilocuente. Traduzca los objetivos para su personal y adáptelos a su lenguaje.
- Es importante ser ambicioso, pero realista; no se marque objetivos que nunca vaya a cumplir.

Título: MARKETING RELACIONAL.

Los Autores: Pedro Reina es Doctor en CC Económicas y Empresariales y posee un master en Marketing Estratégico. José Manuel Ponzoa es Licenciado en CC de la información y doctorado en Investigación Comercial y Marketing.

©2002 Pearson Education, S.A. www.pearsoneducation.com. Resumido con permiso del editor.

¿Cómo obtener el libro?

- Llamar al teléfono 93 473 75 97
- Enviar fax al nº 93 473 75 97
- Enviar un e-mail: effective@effective-management.com
- Y se lo cargaremos a su tarjeta de crédito.
- Enviar petición por correo a:
Effective Management, S.L.
C/ Av Industria, 64, bajos
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)

Web: www.effective-management.com

Por favor, incluya un talón nominal por el valor del libro: 30,00 euros (Gastos de envío incluidos).

¿Cómo suscribirse?

Incluya en una hoja de papel su petición y sus datos personales y envíela a Effective Management. Si lo prefiere, puede llamar por teléfono y le atenderemos personalmente o ponerse en contacto por e-mail.

Si es Ud. empresa y desea varias suscripciones, disfrutará de un descuento promocional en función de la cantidad que precise.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Llámenos por teléfono. Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio muy ventajoso para Ud.

• Jerarquice los objetivos y establezca una clasificación a dos niveles: por áreas de desempeño y, dentro de ésta, por orden de importancia.

• Nunca pierda de vista a sus clientes; lo que es bueno para la empresa puede no serlo para el cliente.

• Segmento, segmento. No tiene un único negocio, tiene tantos como grupos, segmentos o individuos rentables pueda identificar.

• Diferencie e identifique dentro de los objetivos relacionales:

- Aquellos basados en los intercambios de bienes y servicios que aportan beneficios económicos a la organización.

- Los orientados puramente a satisfacer necesidades de comunicación y a favorecer la relación no económica del cliente.

- Aquellos que favorecen la diferenciación con nuestros competidores.

• Utilice un método propio, asocie el objetivo a una imagen y le permitirá recordar el rumbo sin tener que mirar la brújula.

• Sea conformista. La sonora felicitación de un objetivo cumplido es la alerta que nos avisa de la necesidad de establecer uno nuevo más elevado.

4. Alcance de la estrategia relacional.

Idealmente, la estrategia relacional debería abarcar la totalidad de los clientes, productos o servicios. Sin embargo, no todos los negocios requieren de estrategias, relaciones puras y, muy al contrario, la observación de la realidad aconseja frecuentemente estrategias mixtas, en las que se combinan estrategias relacionales y transaccionales. Las propias premisas del marketing relacional abogan por la orientación al cliente. Sin embargo, es preciso considerar que éste puede no desechar mantener una relación avanzada con la empresa.

5. Metodología para valorar la implementación de una unidad de negocio relacional. La aplicación del marketing relacional supone una alta inversión para la empresa, sólo aplicable en los casos en los que la rentabilidad o beneficio por el cliente es importante; por tanto debe ser capaz de determinar si se genera el

margen suficiente entre un segmento concreto de nuestra cartera como para establecer relaciones avanzadas con el mismo.

Existen tres situaciones posibles:

- En el caso de que el 10% de nuestros clientes genere el 40% del margen bruto, se dan las circunstancias para establecer una unidad relacional. Los clientes requieren, al menos, ser tratados mediante la puesta en marcha de acciones establecidas en un plan de marketing que favorezca las relaciones y permita su identificación.

- En el caso de una concentración del margen entre un número de clientes más amplio (el 25% de nuestros clientes genera el 40% del margen bruto), la decisión más apropiada será establecer una unidad de negocio relacional mixta, o intentar profundizar en el estudio para detectar si existe un grupo menos reducido con altas posibilidades de rentabilidades futuras sobre el que invertir.

- En las situaciones de dispersión es difícil encontrar un núcleo de clientes que aporte más margen que el promedio total de la cartera (35% de nuestros clientes genera el 40% del margen bruto). En estos casos, la necesidad de aplicar una estrategia relacional no está justificada.

Tipos de unidades estratégicas de negocio

La creación de una unidad relacional puede derivarse tanto de la creación de una nueva empresa, como de la evolución de un área de negocio sobre la que se ha detectado la oportunidad mediante una mejora sustancial en la calidad percibida por el cliente.

La clasificación de las unidades de negocio puede hacerse en función de dos criterios:

A). Basándonos en el tipo de negocio de la empresa práctica podemos encontrar:

1. Unidades relacionales puras. Son aquellas en las que la práctica totalidad de la cartera de clientes utiliza o compra un determinado producto, cuyo valor discriminante con el resto de productos comercializados por la empresa reside en las relaciones que, a través del mismo, se consiguen o ponen en práctica entre la empresa y el cliente.

Las características de estas unidades son:

- La estrategia transaccional no actúa de forma directa, exceptuando la posible interacción del cliente con otras unidades no relacionales puras dentro de la empresa.

- Dispondrá de una estructura caracterizada por el trato directo con el cliente.

- Suelen incorporar productos y servicios: complejos, de alta vinculación, con componentes de alta emotividad y basados en procesos de inteligencia y técnica.

2. Unidades relacionales mixtas.

Son aquellas en las que la estrategia transaccional convive con la relacional. Estas unidades comparten estructuras orientadas a conseguir metas en uno y otro sentido. Son unidades muy dinámicas desde el punto de las relaciones y redes que se establecen a diferentes niveles: directamente con el cliente, con los actores intermedios, y entre actores intermedios y el cliente.

Las características de estas unidades son:

- Dispondrán de una estructura caracterizada por combinar el trato directo e indirecto (a través de intermediarios) con el cliente, tanto en lo relativo a la comunicación como a la venta y servicio.

- Suelen incorporar productos y servicios: de alto valor añadido, en el que el punto de venta desempeña un papel importante, en los que el usuario no coincide con el comprador y suministros al hogar que implican mantenimiento o pueden aparejar servicios adicionales.

3. Unidades transaccionales puras.

Aquella que gestiona y administra una determinada empresa basándose en una estrategia transaccional; ésta se caracteriza por la ausencia de incorporación en sus objetivos, lo que definimos como relaciones avanzadas para con los clientes a los que se dirige su oferta.

Estas unidades se caracterizan por la ausencia de los siguientes factores:

- Acciones directas a sus clientes de comunicación, publicidad, promoción, etc. que incorporan elementos de personalización y adaptación.

- Una clara identificación y respuesta a las necesidades individuales de los clientes.

- Una retroalimentación eficiente de los sistemas de información sobre el cliente.

B) Atendiendo a la tipología de los clientes, podemos identificar



las siguientes unidades de negocio:

1. Unidades relacionales

nominativas. Están dirigidas a los clientes más rentables de la empresa. Son aquellas en las que todos los clientes se gestionan exclusivamente de forma relacional. En éstas destacan las siguientes características:

- Cada cliente es conocido. La empresa dispone de información relevante sobre el mismo.

• Existe un alto grado de trato personalizado.

• Se dedican recursos elevados por clientes.

• Las relaciones tratan de superar el propio proyecto económico para entrar cada vez más cerca del factor personal.

• Utilización de planes de marketing relacionales.

• La captación de nuevos clien-

tes suele generarse mediante relaciones personales o por recomendación de algún cliente ya existente.

2. Unidades relacionales grupales

Están dirigidas a clientes que no aportan el suficiente margen como para ser tratados de forma independiente o diferenciada. Las características de estas unidades son:

- Se dispone de información relevante debidamente almacenada que permitirá a la empresa comenzar un camino de afianzamiento de las relaciones con sus clientes.

- Menor dedicación personal, motivada por la necesidad de compartir los recursos de la empresa.

- Utilización de planes de técnicas relacionales, complementadas con otras transaccionales para su administración.

- Utilización simultánea de métodos de captación basados en redes (*networking*) con otros tradicionales (*task force*, comerciales, etc.).

3. Unidades seudo-relacionales

Son unidades transaccionales que están evolucionando para convertirse en unidades relacionales. Sus características son:

- Suelen ser frecuentes en empresa de reciente creación.

- Los clientes son parcialmente conocidos.

- Utilización de planes de marketing transaccionales a los que se añade un cierto aditamiento de marketing directo y atención al cliente.

La gestión de la comunicación relacional

El proceso de comunicación entre la empresa y los distintos públicos relacionales es un elemento fundamental en la consolidación de la estrategia relacional. Una integración sólida del conjunto de instrumentos, canales y medios utilizados por la empresa para comunicarse con sus clientes es el punto de partida de la estrategia relacional. Ver figura 1.

A continuación, se desarrollan algunos de los principios básicos que se deben explicar en acciones de co-

Los canales de la comunicación relacional		
Canal	Ventajas	Desventajas
Teléfono	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos contrastados. • Automatización de los procedimientos. • Alcance elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No apto para determinados targets. • Percepción de intimidad. • Dilema de <i>outsourcing</i> en las campañas.
Correo postal	<ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad de personalización. • No intrusivo y de eficacia contratada. • Elevado alcance y capacidad de segmentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación y escasa respuesta. • Elevado margen de error en las bases de datos externas. • Tiempo de preparación de las acciones.
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación en tiempo real. • Control de medidas de eficacia. • Costes bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta condicionada a la implicación del target. • <i>Spamming</i>.
Mass media	<ul style="list-style-type: none"> • Apto para conseguir notoriedad y generar tráfico. • Apto para conseguir un alto volumen de información en bases de datos no cualificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de realizar un plan de medios. • No genera afinidad. • Se hace necesaria una segmentación posterior. • Saturación de los mensajes.
Televisión digital	<ul style="list-style-type: none"> • Medio audiovisual de creación novedosa. • Establece sinergias entre Internet y el medio televisivo. • Favorece acciones impulsivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance limitado y selectivo. • Tecnología no consolidada. • Falta de experiencias previas y modelizaciones..
Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad de la comunicación relacional. • Adecuado para transmitir objetivos corporativos rigurosos. • Canal selectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de formación especializada. • Alta tasa de rotación. • Necesidad de apoyo tecnológico. • Limitada capacidad de contactos. • Costes elevados.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Interactividad y <i>feedback</i>. • Medio no intrusivo y costes bajos. • Sistemas de medición de eficacia sofisticados. • Automatización de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance limitado. • Audiencia poco propensa a la fidelización. • Percepción negativa del medio por webs de baja calidad. • Escasa integración con el resto de canales.
Intranet/Extranet	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimo para públicos internos y B to B. • Poco utilizado en acciones relacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No apto para consumidores finales. • Falta de integración con los otros procesos.
EDI	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece el desarrollo de acciones relacionales de calidad allí donde esté implantado. • Automatización de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa utilización fuera de acciones logísticas. • Nula implantación en empresas pequeñas. • Información escasamente identificada con consumidores finales.
Terminales punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Costes bajos. • Automatización de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad de sistemas. • Necesidad de personalizar la información. • Poca disposición del minorista a compartir información.
Tarjetas inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> • Alto volumen de información. • Multiplicidad de aplicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de "partenariados". • Pérdida de autonomía de los promotores. • No decididos los protocolos estándares.
Tarjetas convencionales	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada penetración poblacional. • Calidad y cantidad de la información. • Permite también acciones transaccionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras no controladas. • Elevada competencia de formatos. • No fidelizan en sí mismas. • Necesidad de masa crítica.
Cajeros automáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de información financiera. • Apto para acciones relacionales novedosas y facilidad de uso. • Elevada capilarización territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad de los datos. • Necesidad de "partenariados" con entidades financieras. • Necesidad de cruzar datos.
Pantallas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión de los mundos on y off line. • Influencia en las decisiones en el punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto coste y escasa familiarización del público masivo con este tipo de soportes.
Acciones de merchandising	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada eficacia. • Permite buenos desarrollos creativos. • Calidad de la información recogida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado coste. • Necesidad de acuerdos con terceros. • Lentitud de procesos.

Figura 1

municación creadas específicamente para desarrollar relaciones:

- La comunicación relacional da valor añadido. Este valor añadido se debe repartir de forma equilibrada entre ambas partes.
- La comunicación relacional construye relaciones de confianza y protege y salvaguarda la intimidad.
- La comunicación relacional incentiva el diálogo: sistemas de acceso rápidos, gratuitos sencillos y con personal especializado.

FIDELIZACIÓN, VINCULACIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES

El factor tiempo

El desarrollo de la cartera de clientes de la empresa es, ante todo, un fenómeno temporal, cuya evolución pasa básicamente por cuatro estados: captación, mantenimiento, fidelización y abandono. Sólo uno de cada tres clientes que capta la empresa realizará todo el recorrido, es decir, es susceptible de ser fidelizado.

El proceso de evolución de la clientela muestra un alto grado de correlación con la propia evolución en el tiempo de la compañía (y de sus productos o servicios en el mercado) que, a su vez, podemos clasificar en otras cuatro fases:

1. Fase de lanzamiento. En esta fase la empresa ha de definir cuál será el nivel de importancia que se otorgará al mantenimiento de su cartera de clientes en el futuro. La satisfacción del cliente y su fidelización van unidas. Hacer que converjan desde el principio de la relación, tanto con los productos como con la propia empresa, incidirá en el éxito de la misma. No hacerlo supondrá un pérdida de oportunidad que un competidor podrá aprovechar.

Es en esta fase cuando hemos de controlar algunos puntos críticos que pueden afectar seriamente el futuro de la empresa:

- La necesidad de una dimensión adecuada de los recursos de la empresa para ofrecer una respuesta

efectiva en el nuevo escenario.

- La falsa seguridad que nos aporta contar con un supuesto núcleo de clientes que garantizan nuestra continuidad.

• La rápida sustitución por nuevos clientes de aquellos que nos abandonan. Creemos que estamos actuando de forma correcta al conseguir atraer nuevos clientes, valorando los abandonos como un proceso normal en nuestra evolución.

La articulación de estructuras y planes comerciales y de marketing basados en la captación de clientes. La ganancia de experiencia en este sentido no ha de limitar ni ofrecer una barrera para la aplicación del marketing relacional.

En la fase de lanzamiento debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

- Competencia o competencia interna. ¿Vamos a utilizar la cartera de clientes existentes (en fase de mantenimiento o fidelización) como base sobre la que apoyar los nuevos lanzamientos (cooperación interna)? O, por el contrario, ¿desarrollaremos una estrategia más agresiva, a través de la creación de unidades de negocio, marcas o empresas que compitan entre sí por el cliente (competencia interna)?

• Crecimiento por extensión o profundidad. ¿Desarrollaremos productos y servicios orientados y a la medida de los clientes (profundidad) o, por el contrario, a crear productos que atraigan a los clientes potenciales tras detectar y corregir los motivos de su no-contratación?

• Captación y canibalización. ¿Vamos a ofrecer ventajas adicionales en los nuevos lanzamientos (de precio, servicio, promoción, etc.) con el objeto de atraer a nuevos clientes, aun cuando las mismas puedan suponer el traspaso (canibalización) de una parte o del total de nuestra cartera (o el abandono de parte de la misma por percepción de desventaja) a la nueva oferta y, por consiguiente, una reducción en nuestros márgenes?

• Reacción y planificación. ¿Son nuestros lanzamientos una respuesta al desarrollo de nuevos productos por parte de nuestros competidores (reacción), o están sujetos y responden a una planificación propia en la que se toman las oportunidades de mercado y se ofrecen soluciones a las necesidades de clientes actuales y potenciales?

- Prueba y apuesta firme. Al realizar un lanzamiento, ¿estamos comprobando sobre nuestra cartera actual la relación y aceptación del mismo con el objeto de continuar, mejorar o abandonar el lanzamiento hacia nuevos clientes potenciales?; o, al contrario, ¿creemos firmemente en que el lanzamiento beneficiará en primer lugar a los actuales clientes y muy probablemente será capaz de atraer a nuevos clientes?

2. Fase de perfeccionamiento. El paso de la fase de lanzamiento a la de perfeccionamiento es uno de los momentos más críticos en la evolución de la empresa; en ésta el mantenimiento y fidelización de los clientes ocupan un papel importante.

3. Fase de consolidación. Se caracteriza por el reconocimiento de los competidores y clientes, aunque gozar de una alta reputación no significa tener que dejar cada día por ella; muy al contrario, sólo supone haber encontrado un camino para conseguirla. Seguir siendo accesibles a los intereses de quienes han conseguido situarnos en posición tan elevada parece inevitable, como también lo es hacer que el ciclo lanzamiento-perfeccionamiento-consolidación de nuestra oferta se mantenga más activo que nunca.

El factor confianza

La confianza es un valor principal en la retención y fidelización, puesto que las relaciones más avanzadas se fundamentan en la firme esperanza que cada parte deposita en la otra.

La confianza se genera desde las primeras transacciones entre empresa y cliente. En su generación, éstas van a depender principalmente de dos factores:

1. El nivel de expectativas generado en el cliente, que ha de ser:

- Lo suficientemente alto como para incentivar su contratación.
- Realista, para evitar la desconfianza.
- Flexible, para permitirnos crecer en el tiempo.

2. El nivel de experiencia del cliente, que deberemos conocer previamente para ofrecerle:

- Aquello que verdaderamente está demandando: ajuste a intereses.
- Una respuesta que evite asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas: ajuste a desintereses.

Fidelización

La lealtad o fidelidad constituye la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran calar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

El nexo entre marketing relacional y fidelización se provoca mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente. La oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que éste no puede o no desea solucionar por sus medios.

A los programas de fidelización se les denomina programas de recompensa puesto que estimulan la elección del cliente ofreciéndole un beneficio que incide sobre aquello que verdaderamente resulta motivador.

Un programa de fidelización bien diseñado supone, además de un soporte de alta valía para la recopilación y actualización de informaciones importantes sobre el cliente, un auténtico laboratorio en el que poder contrastar las conclusiones obtenidas del análisis de las mismas. La corre-

ta articulación de un programa de fidelización ha de incorporar la puesta en marcha de un sistema que permita:

1. Adquirir información (de forma permanente). Las principales fuentes por las que podemos adquirir conocimiento son:

- El formulario de inscripción en el programa
- Los formularios que posteriormente se dirijan al cliente (normalmente incentivando su respuesta mediante puntos o regalos) con objeto de completar o actualizar la información obtenida a través del formulario de inscripción.

• La información derivada de las relaciones mantenidas con el cliente tanto de índole comunicativo como económico.

• La información derivada de la respuesta y ausencia de respuesta a nuestras propuestas.

2. Facilitar la toma de decisiones (a corto plazo). Mediante el análisis continuado de la base de datos de clientes la empresa dispone de una ventaja competitiva importante frente a su competencia. Primero, porque puede ceñirse a detectar los cambios y necesidades de un universo de clientes sobre los que disponemos información relevante de difícil acceso para nuestros competidores y, en segundo término, la ventaja competitiva vendrá derivada de la capacidad de reacción que las relaciones avanzadas van a propiciar-nos para hacer frente a las acciones de nuestros competidores.

En un sistema relacional soportado por una base de datos orientada a facilitar información válida para la toma de decisiones en el corto plazo, podemos diferenciar dos niveles de toma de decisiones:

- Las derivadas de la actuación que se requiere frente a un determinado cliente que, hasta el momento, era gestionado en el sistema de relación con unos parámetros determinados y que requiere un nuevo enfoque, que podemos denominar evolución táctica de las relaciones.
- Las derivadas de las actuaciones tácticas de la compañía definidas en sus planes estratégicos.

3. Planificar correctamente el futuro. El proceso de evolución táctica de la relación con el cliente ha de ser generado de forma automática por la base de datos de clientes, entendida como una herramienta dinámica y no como un simple almacén de datos.

Los programas de fidelización pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Programas de recompensa basados en puntos. Consiste en acumular puntos en función de determinados esfuerzos de compra, visita o participación canjeables por un catálogo de productos que permanece con escasas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de precios en puntos de forma puntual.

• Programas de recompensa basados en cupones descuento. Consiste en conseguir reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente articulados mediante vales de descuento con valor facial en dinero.

• Programas basados en tratos preferenciales. Ofrecen la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en

Variables indicadoras del nivel de lealtad

Nivel de contratación de productos y servicios:

- Potencial de contratación del cliente versus contratación real.
- Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores.
- Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa).

Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios:

- Número y valor de los productos contratados en un determinado período.
- Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos.
- Cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo.

Interacción del cliente con diferentes canales de venta utilizados por la empresa:

- Canales propios versus canales alternativos.
- Frecuencia de visita y tiempo promedio de visitas.
- Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número de contactos realizados en nuestros competidores.

Interacción del cliente con diferentes canales de venta utilizados por la empresa:

- Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc.
- Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresa o sus productos.
- Nivel de retroalimentación.

Lealtad explícita:

- Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos.
- Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel de satisfacción no disponible en el mercado).
- Sensibilidad al precio.
- Búsqueda de nuevas alternativas (potencial y actitud declarada o contrastada).

Claves del éxito de un programa de fidelización

- Innovación (creatividad y tecnología).
- Notoriedad del programa.
- Participación activa de titulares.
- Nivel de penetración del programa/total clientes.
- Influencia en decisiones de compra.
- Valor percibido por la participación.
- Ajuste nivel de compra/recompensa.

la propia empresa o establecimientos adheridos al programa. El trato especial y el reconocimiento del cliente son sus pautas diferenciales. En función del número de empresas que participan y al grado de implicación de las mismas los programas pueden clasificarse como:

- Multi-sponsors o multimarca. Surgen por el acuerdo entre diferentes compañías líderes en diferentes sectores de consumo con el objeto de ofrecer al titular una oferta amplia de posibilidades de consecución de puntos, a la vez que se comparten los costes derivados de la propia administración del programa y obtención de premios. La principal crítica realizada sobre este tipo de programas es la pérdida de identificación de la enseña, que cede su notoriedad a una marca diferente que la representa en el ámbito de la fidelización. *Travel Club* es un ejemplo.

- Mono-sponsors o monomarca. Surgen de la necesidad de una empresa de desarrollar un programa que la represente frente al cliente. El programa es por la propia compañía que lo patrocina. *Club Caprabo*, por ejemplo.

- Sectoriales o mono-sponsors con asociados. Ante la dificultad de ofrecer un valor verdaderamente diferencial al cliente y alto coste de los programas, algunas empresas han optado por desarrollar programas mixtos, que intentan aglutinar las ventajas de los programas multi-sponsor conservando el nivel de identificación de la marca de los mono-sponsors. El programa *Puntos Estrella* de *La Caixa*.

Vinculación de clientes

La vinculación es entendida como número de servicios y productos que un determinado individuo compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo. No contempla la satisfacción y la exclusividad, dos de los factores que mejor definen a la fidelización.

La relación entre vinculación y fidelización se origina a partir del índice de satisfacción. A partir de una

situación de fuerte vinculación con el cliente estamos en una situación de privilegio para desarrollar una política de fidelización tendente a conseguir una aceptación de índole emocional y una respuesta eficiente a las necesidades del cliente, para que una vez finalizadas las obligaciones contraídas (fin de la vinculación), sigamos siendo elegidos.

Retención de clientes

La retención de clientes hace referencia a una reacción de la empresa por la que se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta; dichas acciones se suelen realizar de forma puntual para mantener una determinada cartera de clientes.

Resulta básico en una planificación de la retención de nuestros clientes conocer cuáles son las causas que originan una pérdida potencial de clientes. Las principales son:

- Acciones de la competencia directamente encaminadas a mejorar la situación del cliente con respecto a su situación actual.
- Factores ajenos a la relación: cambio de ubicación geográfica, fallecimiento, etc.
- Quejas y reclamaciones no explicitadas por el cliente pero causantes directas del abandono.
- Quejas y reclamaciones desatendidas por la empresa.
- Desvinculación progresiva generada por una relación sin suficientes incentivos.
- Acumulación de situaciones no favorables para el consumidor.
- Errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos permanentes entre el cliente y la empresa.

Invertir en el conocimiento del proceso que ha generado la pérdida es tan importante como conocer cómo relacionarnos con éxito con nuestros clientes. La posible pérdida del cliente pone en evidencia que algo está fallando en nuestros propios procesos relationales ya que no hemos sido capaces de anticiparnos a una situación que hace fracasar todo el esfuerzo que hemos realizado con ese cliente.

Algunos consejos básicos a tener en cuenta en los procedimientos para gestionar situaciones de crisis son:

- Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos de la relación. Estos indicadores posibilitan una resolución estándar que probablemente solucione la incidencia.

- Es necesario realizar un análisis riguroso que permita establecer modelizaciones sobre el proceso que finalmente produce al abandono. Estas pautas permitirán crear un sistema de avisos que antice las situaciones que conducen al inicio del abandono.

- Los procedimientos anteriores deben permitir elaborar una categorización de los clientes según su propensión al abandono. Esta información permitirá aplicar tanto programas de seguimiento individualizados como discriminar los recursos en función del riesgo de abandono y del valor del cliente.

- Las soluciones deben ser flexibles y estar totalmente pactadas con el cliente; sólo de esta manera podemos dar por finalizada una situación que puede ser una bola de nieve que continuará generando problemas y dañará la imagen de la empresa.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CMR)

Según Price Waterhouse Coopers, el CMR es una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre clientes para usar esta información en los puntos de contacto, obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa.

Todas las definiciones de CMR incluyen las siguientes premisas:

- Estrategia de negocio centrada en el cliente.
- Incluyen diferentes públicos en relación con la empresa: especialmente, empleados y clientes.
- Enfatizan la necesidad de añadir valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades y mediante la orientación y personalización de la oferta.
- Incluyen la aplicación de una tecnología accesible y manejable por empresa para conseguir la fidelidad de los clientes y un aumento de los beneficios.
- Insisten en que el término



CMR no ha de reducirse a la aplicación de herramientas tecnológicas.

Las llamadas soluciones CMR pueden dividirse en tres partes:

1. CMR analítico. Hace referencia al almacenamiento (en el *data warehouse*) proceso, modelización y explotación de la información disponible. Son herramientas orientadas al conocimiento. Ofrecen información valiosa sobre las relaciones que a nivel interno (entre los diferentes departamentos de la empresa) y externo (para los clientes, proveedores y suministradores).

Un CMR analítico debe ser capaz de:

- Identificar por qué sucedió mediante la incorporación de modelos analíticos de información basados en técnicas multivariables.

- Prever qué sucederá en función de modelos predictivos.

- Establecer alertas sobre lo que sucederá.

- Proponer alternativas mediante la incorporación de objetivos y en función del análisis de la información disponible de todas las fases anteriores.

2. CMR operacional u operativo. Hace referencia a los procesos de negocio en la compañía. Se diferencian en dos partes:

a) *Back office*. Todos los procesos organizativos que configuran el entramado del negocio y dan forma

al mismo. El CMR interviene en el *back office* considerando a éste como un público interno, cuyas interacciones y relaciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente, la consecución de objetivos y optimización de los recursos de la compañía:

- Parte de la base del intercambio de comunicación fluida entre diferentes departamentos que integran el sistema de la organización.

- Incorpora procedimientos sobre dicho intercambio.

- Propone alternativas a las posibles desviaciones.

- Valora la efectividad de las partes involucradas.

- Facilita la toma de decisiones.

b) El *front-office*. Hace referencia a todas las áreas de la empresa que entran en relación directa con el cliente. Un CMR operacional en el *front office* tiene que:

- Ofrecer información relevante y actualizada al cliente.

- Asegurar la privacidad de los datos aportados.

- Facilitar una interconexión con todas aquellas áreas del *back office* cuya actividad afecte o pueda afectar a la satisfacción del cliente (especialmente producción y logística de envíos).

- Representar adecuadamente a la compañía (es el punto de contacto del cliente con la empresa).

- Almacenar y distribuir la información aportada por el cliente.

- Facilitar y apoyar las relacio-

nes mediante un intercambio de información fluido y constante en el tiempo.

- Integrar el mayor número posible de canales de comunicación.

- Estar personalizado en función de los intereses e inquietudes del cliente.

3. CMR de colaboración, interacción directa. Es una de las más innovadoras herramientas informáticas desarrolladas al servicio de la empresa. Algunas de las características del CMR de colaboración son:

- Su integración e interconexión con el CMR analítico y operacional.

- Su orientación hacia preventa y venta, su apoyo a la posventa y su focalización hacia el establecimiento de relaciones.

- Su integración con los recursos de personalización de la comunicación.

- La búsqueda continuada de la identidad del interlocutor.

- Su alta compatibilidad con tecnologías de telecomunicaciones.

- La flexibilidad que ofrece para la programación de eventos y respuestas ante determinados estímulos o acciones del interlocutor.



Effective Management, S.L.

C/ Industria, 64, Bajos- 08960 Sant Just Desvern -Barcelona- (España).

Tel. 93-473 75 97 Fax 93-473 75 97. E-mail: effective@effective-management.com

Web: www.effective-management.com

Edición: Effective Management, S.L.

Depósito legal: B-17.662-97

Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.

Maquetación: S&R Publit, S.L.

Corrección de estilo: Antoni Vives.

Dirección Comercial: Jordi García.

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.

Ningún texto publicado en Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.