

Un Artículo publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)

La gestión de la relación con el cliente

¿Piensa que sus clientes son fieles?
Recapacite.

>
accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

Los aspectos psicológicos que se ocultan tras las pautas de compra son mucho más complejos que lo que se creía hasta ahora. Para ganar en último término la batalla por la clientela, aumentar la cuota de mercado y lograr un alto rendimiento a largo plazo, una empresa debe comprender los diferentes factores que condicionan la fidelidad del cliente.

Por Woodruff W. Driggs, Steven S. Ramsey y Paul F. Nunes

Ha realizado un gran esfuerzo para identificar y nutrir los segmentos más valiosos de su cartera de clientes. Los ha estudiado de cerca de través de encuestas y focus groups, y sabe que afirman constantemente que se encuentran "altamente satisfechos" con su empresa y sus productos. Sin embargo, ¿son leales?

Si su empresa se asemeja a la mayoría, no lo sabe realmente; al menos, no con total seguridad. Y ese es el problema.

La fidelidad del cliente es quizá el aspecto más esquivo de la ciencia de la gestión empresarial. Y un reciente estudio de Accenture sobre el tema indica que los aspectos psicológicos que se ocultan tras las pautas de compra de los consumidores son mucho más complejos de lo que se creía hasta ahora. Para ganar la batalla por la clientela a largo plazo, aumentar la cuota de mercado y lograr los objetivos, una empresa debe entender los diferentes factores que condicionan la fidelidad del cliente.

Lealtad y alto rendimiento

Comprender y, en última instancia, servir a esas diferentes formas de fidelidad, es esencial para el "foco y posición de una empresa en el mercado" (uno de los tres pilares del alto rendimiento identificados por las investigaciones de Accenture -véase "The right place, the right time," Outlook, Octubre 2005-).

A través de su foco y posición en el mercado, las empresas de alto rendimiento logran un tipo de capacidad estratégica para la toma de

decisiones, que les permite competir en los mejores mercados y maximizar las oportunidades de crecimiento, sin superar los límites de su capacidad para hacerlo. Las empresas con una visión excesivamente simplista de la fidelidad y de los clientes, tienden a errar su foco y posición en el mercado, lo cual las hace transitar por senderos sinuosos y caros que las dejan en una situación de desventaja frente a sus competidores.

¿Qué es lo que hace de la lealtad del cliente una cuestión tan desconcertante? Algunos de los problemas que plantea la cuestión son inherentes al mercado actual. Por ejemplo, ahora es más difícil llegar a los clientes e impresionarlos. Muchos canales tradicionales de comercialización se han debilitado ya que los consumidores se dedican a diversas actividades del "market of one" (mercado de relaciones uno a uno): iPods, videojuegos, películas a la carta y grabadoras de vídeo que permiten saltarse los anuncios. Además, en la hipercompetitiva era de Internet, los clientes disponen de más

información en materia de precios y más opciones de compra que nunca antes.

Pero la errónea percepción acerca de la fidelidad también ha llevado a las empresas a invertir equivocadamente en programas de gestión de clientes.

La idea de que la fidelidad tiene que ver solamente con la mejora de la "satisfacción" del cliente es, quizá, el error más habitual. Lo cierto es que lo que dicen los clientes acerca de su propia satisfacción, es un mal indicador de la lealtad. De hecho, una conclusión firme derivada de las investigaciones es que, entre 60 y 80 de cada cien clientes perdidos, en todos los segmentos de la industria, manifestaron en encuestas realizadas justo antes de su desertión, que estaban "muy satisfechos" o "satisfechos".

Otro error es pensar que, por el mero hecho de contar con un programa de fidelización, una empresa está haciendo todo lo que puede por mejorar la lealtad de sus clientes. Los programas de fidelización son una

parte de una estrategia general, pero carecen de los matices que otorgan a las empresas la capacidad de dirigir sus esfuerzos a los segmentos más rentables. Nuestras investigaciones han concluido que la fidelidad no puede mantenerse solamente a base de incentivos. En la encuesta de Accenture sobre lealtad, por ejemplo, sólo el 20 por ciento de los consumidores afirmó que había cambiado de proveedor en el último año debido a la ausencia de incentivos y recompensas por la fidelidad. Y sólo el 22 por ciento afirmó haber mantenido el mismo proveedor debido a las recompensas ofrecidas por comprar frecuentemente.

Los altos directivos también han disminuido los esfuerzos por fomentar la fidelidad del cliente apoyándose en que es una labor del Departamento de Marketing. Desde luego, el marketing tiene un papel esencial en todo esto, pero desarrollar la fidelidad del cliente requiere trabajar en equipo. Las divisiones de Recursos Humanos, Desarrollo y Precio de Productos, Operaciones, Ventas y

Atención al Cliente deben ir todas en la misma dirección para generar el tipo de fidelidad que produce un alto rendimiento.

Los verdaderos factores

Para atraer y mantener el mayor número de clientes leales y rentables, una empresa debe comprender primero cuáles son los verdaderos factores impulsores de la fidelidad, las actitudes que, a su vez, producen los distintos tipos de comportamientos que deben ser entendidos y fomentados.

Accenture ha desarrollado un modelo de fidelidad –basado tanto en nuestras propias investigaciones y experiencias con los clientes, como en destacados estudios académicos –que permite un mejor análisis de los diferentes tipos de factores impulsores de la fidelidad del cliente. En el corazón del modelo (véase figura 1) se encuentra una mejor descripción precisa de los diferentes tipos de fidelidad que muestran los clientes. Estos tipos se pueden entender como espectros de actitud y conducta a lo largo de tres dimensiones.

Relación con la categoría de servicios o productos

¿Hasta qué punto están interesados los clientes por los productos y servicios de una determinada categoría? ¿Se muestran activos y participan en los programas de fidelización? ¿Utilizan frecuentemente los productos y servicios de la categoría y se muestran entusiasmados con ésta en general?

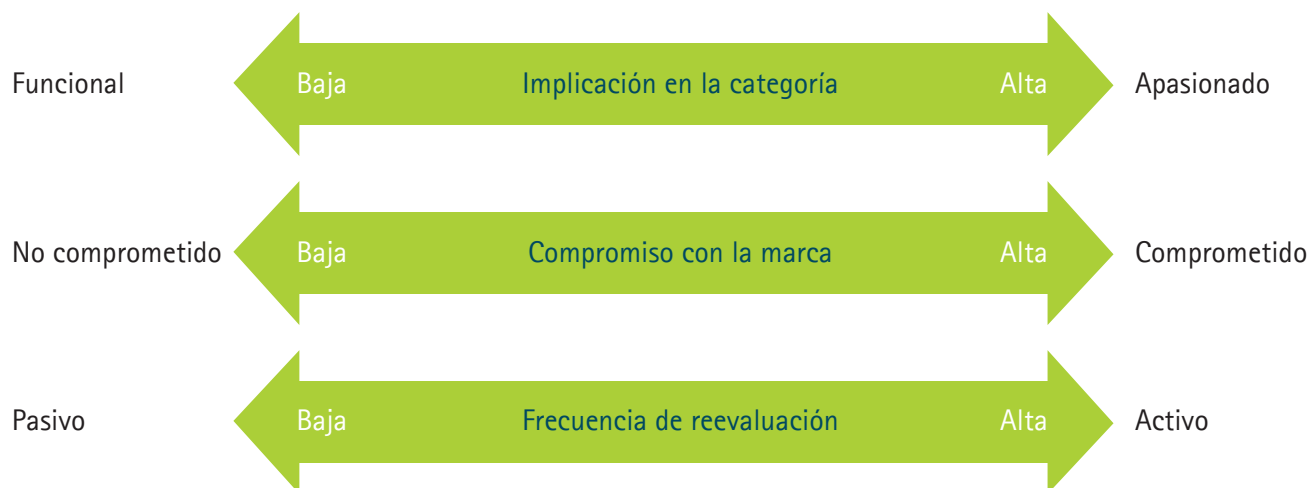
Compromiso con la marca

¿Qué nivel de apasionamiento tienen los clientes con las marcas que compran? ¿Se identifican con una marca y muestran una alta fidelidad hacia ella? ¿Les importa el destino de la marca? ¿Están dispuestos a pagar una prima por ella? ¿Defienden la marca ante sus familiares y las personas que componen sus redes sociales? Al igual que los educadores han descubierto que enseñar una materia ayuda a la persona a obtener una comprensión más exhaustiva de la misma, las empresas líderes han comprendido que el mero proceso de defender una marca ante terceras personas genera una mayor lealtad hacia la misma.

Figura 1

Seguimiento de las actitudes y comportamientos

El Modelo de Fidelidad del Cliente de Accenture permite a las empresas examinar la lealtad de sus clientes basándose en la comprensión de las actitudes y comportamientos de subsegmentos de su cartera de clientes.



Fuente: Accenture analysis

Posibilidad de reevaluación

¿Qué propensión tienen los clientes de una determinada categoría de productos o servicios a reevaluar sus decisiones de compra? ¿Cuáles son los principales factores que inducen a comprar? ¿Qué barreras existen o podrían crearse para evitar el cambio de una marca por otra? Por ejemplo, las circunstancias personales, como el nivel de renta o el traslado de domicilio, ¿producen una reevaluación de las alternativas?

Analizando los indicadores de comportamiento y actitud de este modelo surgen diferentes segmentos de fidelidad, cada uno con sus propios factores impulsores. Las empresas que reconocen estos segmentos pueden mejorar su foco y posición en el mercado, identificando mercados no vistos con anterioridad dentro de los mismos. Después, pueden diseñar estrategias de marketing, ventas y servicios para ofrecer una experiencia única al cliente dentro de cada segmento. (Para más información sobre la experiencia del cliente, véase el cuadro siguiente).

Aplicando el modelo de fidelidad del cliente

Los ejemplos siguientes demuestran cómo este modelo de fidelidad puede ayudar a las empresas a competir por la lealtad del cliente.

Buscadores de variedad

Con un equivalente a 238.000 millones de botellas vendidas anualmente en todo el mundo, la cerveza constituye un negocio global valorado en 413.000 millones de dólares. El marketing de muchas de las mayores empresas cerveceras se ha dirigido, en su mayor parte, a retener a sus seguidores leales, apelando a su naturaleza competitiva, pidiéndoles que se identifiquen con una marca de la misma forma que lo harían con su equipo favorito. Utilizando nuestro modelo de fidelidad, esto significa que las cerveceras se han dirigido a clientes con una alta implicación en la categoría (es decir, personas a las que les gusta la cerveza), en la marca (es decir, personas leales a Heineken, Kirin o Miller, por ejemplo) y con pocas probabilidades de reevaluación.

Sin embargo, un enfoque de marketing dirigido principalmente a personas fieles a la marca, ignora un grupo importante de clientes que cuentan con una "alta implicación en la categoría": los bebedores de cervezas producidas a pequeña escala o cervezas "artesanales". Estos clientes no sólo buscan la calidad, sino también la variedad. Son leales, no en el sentido de que vayan a pedir siempre su marca favorita de cerveza, sino en su compromiso con una diversidad de experiencias. Estos compradores constituyen un mercado en crecimiento. En Estados Unidos, por ejemplo, la producción de cerveza "artesanal" se elevó un 9 por ciento en 2005, en un año en que la producción de las grandes cerveceras cayó un 2 por ciento.

Para responder a las singularidades de este mercado, algunas empresas productoras de cerveza "artesanal" han comenzado a ofrecer variedades "estacionales" de sus productos. La marca Samuel Adams, por ejemplo –propiedad de la norteamericana Boston Beer Company–, ofrece

La experiencia del cliente

Cuando los especialistas en marketing emplean la expresión experiencia del cliente, no lo hacen por motivos meramente semánticos. Uno de los avances más importantes de la ciencia de la gestión empresarial en los últimos años ha sido la noción de que nos encontramos en una "economía de la experiencia". Los clientes no sólo compran un producto o servicio a una empresa, sino que compran la totalidad de la experiencia en torno a su contraprestación, compra, uso y servicio.

Las empresas que dominan esta experiencia –que son capaces de comprenderla y ofrecerla mejor que sus competidoras –tienen una ventaja en el mercado. Las investigaciones así lo avalan. El estudio de Accenture, High Performance Marketing, por ejemplo, reveló que una experiencia positiva del cliente representa el 33 por ciento de la capacidad de la empresa para lograr un alto nivel de lealtad (véase "Marketing mastery matters," Outlook, mayo de 2006).

Octoberfest, Summer Ale, White Ale y Winter Lager para satisfacer los cambios estacionales en el gusto de sus clientes. Esto ofrece a la empresa una mayor oportunidad de mantener sus clientes de cervezas artesanales, dentro del conjunto general de marcas Samuel Adams, pese a que estos compradores tenderían a reevaluar sus hábitos de compra de cerveza. Satisfaciendo la necesidad de variedad de un cliente dentro de la marca general, las empresas pueden generar una mayor lealtad a más largo plazo en un segmento que, de lo contrario, habría puesto en riesgo dicha fidelidad.

Compradores habituales

Analicemos otra categoría de compradores cuyas pautas de fidelidad pueden resultar esquivas para las empresas: los compradores habituales. Si, por ejemplo, su empresa vende bebidas refrescantes o aperitivos, es fácil que dé por hecho que los establecimientos minoristas, donde dichos productos se distribuyen, generarán un negocio estable. Pero, como descubrió una empresa fabricante de refrescos hace varios

años tras una desavenencia con los supermercados Sainsbury's, la tercera mayor cadena de venta minorista de alimentos del Reino Unido, nunca puede darse nada por hecho. Sainsbury's retiró la marca de sus estanterías, sustituyéndola por su propia marca blanca. En pocos meses, la marca de Sainsbury's se había convertido en uno de los refrescos más vendidos del país. ¿Qué sucedió?

Los compradores eran más fieles a la tienda que a la marca de refrescos.

Teniendo en cuenta nuestro modelo de fidelidad, el compromiso de estos clientes con la marca parecía alto, pero para un segmento sustancial del mercado, era, de hecho, bastante bajo. Como el nivel de reevaluación también era bajo, la verdadera naturaleza de la lealtad de este segmento sólo se manifestó claramente cuando los clientes fueron obligados a reconsiderar su compra. Por lo tanto, si la lealtad deriva más del hábito de compra quede la preferencia hacia la marca, lo que resulta esencial es la tercera dimensión del modelo de fidelidad, es decir, lo que debe hacer la

empresa para reducir la probabilidad de reevaluación.

Un método empleado por algunos líderes del mercado para reducir el riesgo de reevaluación consiste en introducirse en la cadena de suministro de los compradores a través de enfoques como la gestión del inventario por parte del proveedor y el reabastecimiento continuo. Dichos proveedores reponen constantemente los estantes del establecimiento (por ejemplo, los aperitivos en los pasillos de comestibles) y los inventarios de producción de las empresas (por ejemplo, el aceite para cocinar), de manera que el comprador queda liberado de la obligación de reordenar todo constantemente para mantener la oferta. Convertirse en un participante silencioso pero esencial de la cadena de suministros, no sólo añade valor a los compradores en lo que se refiere a la facilidad de gestión, sino que también evita el riesgo de que los compradores se replanteen las elecciones con los proveedores cada vez que rellenan una hoja de pedido.

La importancia de la fidelidad

Desarrollar la fidelidad de los clientes es esencial para el alto rendimiento por varias razones. Estudios fiables continúan apuntando al hecho de que es mucho más caro atraer clientes que retenerlos. Además, los clientes leales compran más. En una reciente encuesta de Accenture, el 81 por ciento de los clientes afirmó que continuará comprando a empresas a la que es fiel, y aproximadamente la mitad, afirmó que compraría más o respondería a ofertas especiales de dichas empresas. En resumen, la fidelidad del cliente proporciona la capacidad de fijar precios en el mercado y una mayor protección contra las amenazas de la competencia. La fidelidad proporciona una plataforma para la creación de relaciones más fuertes y profundas con los clientes; además, también puede aumentar la cuota de mercado y los ingresos, y reducir el coste general de la adquisición de clientes.

El punto negativo es que cuando se mide la fidelidad de los clientes, las cifras resultan deprimentes. Según un estudio, las grandes empresas norteamericanas pierden, como promedio, la mitad de sus clientes cada cinco años. Una reciente encuesta de Accenture entre los consumidores británicos y norteamericanos –clientes de una amplia gama de proveedores de servicios– concluyó que el 60 por ciento había cambiado de empresa proveedora de en el último año, mientras que el 64 por ciento manifestó que era probable o muy probable que interrumpiera su relación comercial con la empresa de la cual era cliente en ese momento.

La gran empresa electrónica Panasonic ha establecido recientemente este tipo de estrategia en su relación de cooperación con minoristas como Best Buy. Usando un modelo en el que el inventario es gestionado por el proveedor, Panasonic ha asumido la responsabilidad del inventario de sus productos en las cadenas de suministro de los minoristas.

Todo el mundo gana con este modelo. Los minoristas eliminan o reducen el coste de poseer el inventario, pero comparten mayores beneficios con Panasonic. Por su parte, Panasonic obtiene, en tiempo real, un beneficio todavía mayor: una visión de principio a fin de la cadena de suministro de sus minoristas, lo cual le permite gestionar mejor sus actividades, incluyendo una mejor sincronización de la producción.

Ingeniería de la fidelidad

Crear las capacidades adecuadas y, posteriormente, gestionar eficazmente la fidelidad de los clientes, requiere lo que podría denominarse una perspectiva "de ingeniería". Es decir, requiere un enfoque que se base en

datos que permitan a la empresa analizar y comprender las diferentes configuraciones de los factores impulsores de la fidelidad entre sus clientes. Además, es necesario que apoye iniciativas a largo plazo para cambiar y hacer evolucionar el foco y posición de la empresa en el mercado partiendo de dichas configuraciones de los clientes. El Accenture Customer Loyalty Management Framework (véase figura 2), por ejemplo, combina pasos detallados de introspección, estrategia, ejecución y medición con elementos habilitadores esenciales como el liderazgo, la tecnología y el diseño organizativo.

Ofrecemos a continuación algunas ideas prácticas para crear distintas capacidades que favorezcan la fidelidad del cliente.

Comprender la lealtad en el contexto de su modelo de negocio

La mayor parte de las organizaciones continúan prestando más atención a la captación de clientes que a su lealtad, algo que puede constituir un costoso error. Un riguroso análisis

comparando los costes de adquirir nuevos clientes y de retener a los ya existentes, puede resultar revelador. Por ejemplo, una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones realizó recientemente un análisis de los diferentes modelos de pérdida de clientes, enfrentando diversos porcentajes de deserción al número de nuevas adquisiciones de clientes que se precisarían para contrarrestar las pérdidas. La conclusión fue que era más importante contar con programas eficaces de fomento de la lealtad que con programas de captación de clientes.

Sólo si enfrentamos las antiguas creencias a los datos y cifras concretas fundamentadas en el modelo de negocio de la empresa y los objetivos financieros será posible conseguir un cambio eficaz. Es absolutamente necesario que todos los costes y beneficios de una estrategia revitalizada de fomento de la fidelidad, sean explorados en todos los aspectos que componen la organización. De esta manera se garantiza que las iniciativas obtienen el respaldo de la

Figura 2

Generar fidelidad en la gestión de la relación con el cliente

El modelo de fidelidad del cliente de Accenture ayuda a integrar en concepto fidelidad en los esfuerzos de CRM a través de un realineamiento de las capacidades críticas de la Organización para apoyar el incremento de la fidelidad del cliente.



Fuente: Accenture analysis

alta dirección como parte del plan de crecimiento general de la empresa.

Desarrollar un mapa detallado de factores impulsores de la lealtad

Es necesario comprender los diferentes tipos de fidelidad que existen dentro de la cartera de clientes de la empresa y en el conjunto del mercado, y cómo cada tipo influye sobre el riesgo de deserción y sobre la posibilidad de lograr una fidelidad superior a la que se tiene en ese momento. Hay que aprovechar el conocimiento sobre los factores impulsores de la lealtad para planificar experiencias distintivas para el cliente que sirvan para generar y mantener cada tipo de fidelidad.

Planificar una respuesta global integrada en todas las dimensiones importantes de la empresa

Utilice un enfoque integrado para incrementar la fidelidad de los clientes que incluya una serie de iniciativas coordinadas a través de las cinco dimensiones siguientes.

- **Introspección.** Use herramientas de análisis de datos, análisis del comportamiento e investigaciones externas para comprender los diferentes segmentos de la cartera de clientes a lo largo del tiempo.
- **Estrategia.** Alinee los factores impulsores de la fidelidad a la experiencia de los clientes, asegurándose de que los valores de la marca son coherentes con las necesidades de los segmentos de clientes a los que van dirigidos. Defina la métrica de la fidelidad y quién es su propietario.
- **Ejecución.** Implementación de acciones de gestión de los clientes en todos los canales, estructuras organizativas y tecnologías. Asegúrese de que el programa fidelización basado en recompensas ofrece claros beneficios empresariales y que es flexible en el tiempo. Designe un claro propietario de toda la "experiencia del cliente".
- **Medición.** Realice un seguimiento de las medidas de fomento de la fidelidad en cada punto de contacto con el cliente. Aborde proactivamente las causas de la excesiva deserción de clientes. Compruebe que los programas de fidelización tienen un objetivo

claro dentro de la estrategia y que puede medirse el rendimiento de la inversión en dichos programas.

- **Habilitadores.** Cree las capacidades tecnológicas que permitan el análisis de datos y la integración en toda la organización. Coordine el liderazgo, la cultura y los valores para lograr un enfoque centrado en el cliente. Ponga en práctica los conocimientos y habilidad de gestión corporativa y del día a día con el objetivo de asegurarse que los peligros exteriores no hagan fracasar los cambios necesarios.

Compruebe los nuevos programas de fidelización antes de adaptarlos a toda la empresa

Una práctica habitual entre los líderes en fidelización, es realizar pruebas piloto de las iniciativas para demostrar su valor y obtener una aprobación mayor de la organización antes de realizar inversiones significativas en programas a largo plazo. La clave está en comenzar con una fase inicial de alto impacto y luego ampliar rápidamente.

ExxonMobil Corporation, por ejemplo, utilizó experiencias piloto para probar el potencial de su sistema Speedpass, que se basa en un pequeño transpondedor que los clientes pasan por delante del surtidor de gasolina para acelerar la compra. Con más de 7 millones de usuarios, Speedpass ha creado un subsegmento leal dentro de la cartera de clientes de la empresa, y está ayudando a generar ingresos adicionales. Exxon-Mobil continúa mejorando el sistema Speedpass mediante pruebas piloto a programas relacionados.

Un enfoque integral

La fidelidad del cliente es el resultado de múltiples factores entre los que se incluyen la marca, las características del cliente, la implicación en la categoría, aspectos culturales y miles de otras consideraciones. Las empresas que continúan basando su foco y posición en el mercado en una visión monolítica y excesivamente simplista de la fidelidad del cliente podrían estar invirtiendo en las cosas equivocadas y por motivos erróneos. Incluso los programas fidelización mejor intencionados pueden dificultar la eficacia competitiva si no están basados en los factores impulsores de la fidelidad correctos.

La ventaja del enfoque que recomendamos aquí es que integra la estrategia, la analítica y la medición para poner rápidamente en práctica los cambios estratégicos que pueden tener un mayor impacto en el rendimiento del negocio. Utilizando este enfoque, las empresas pueden crear y ofrecer experiencias óptimas a sus clientes basándose en las singulares características de la lealtad en una cartera de clientes compleja.

Este enfoque puede ayudar a las empresas a comprender mejor lo que piensan los consumidores y qué motiva sus decisiones de compra, permitiéndoles mantener a sus clientes más rentables. Se trata de un método mucho más eficaz que basar las decisiones estratégicas en el comportamiento pasado de los clientes, lo cual frecuentemente no es la mejor manera de predecir el comportamiento futuro. Al final, las empresas pueden llegar a descubrir que los clientes leales que buscan han estado allí todo el tiempo, esperando simplemente a ser identificados, entendidos y abordados de la forma correcta.



Acerca de los autores

Woodruff W. Driggs es el socio responsable de la línea de servicios Customer Relationship Management de Accenture. Anteriormente, dirigió la práctica Operational CRM dentro de la línea de servicios CRM global y creó la sección Sales Transformation de Accenture. Pasó 17 años en el grupo de Communications & High Tech de la empresa, centrando su actividad en la entrega de aplicaciones a escala de empresa y sirviendo como socio responsable de la división SAP del Grupo. Tiene su oficina en Wellesley, Massachusetts.
woodruff.w.driggs@accenture.com

Steven S. Ramsey es un socio con base en Chicago perteneciente a la línea de servicio Customer Relationship Management de Accenture. Sus principales áreas de especialización se concentran en torno a la ayuda a empresas en materia de ventas, marketing y atención al cliente para el lanzamiento de productos al mercado, ayudándole a conseguir una mayor rentabilidad del marketing y las inversiones en CRM.
steven.s.ramsey@accenture.com

Paul F. Nunes Senior Contributing Editor de Outlook, es investigador titular del Accenture Institute for High Performance Business de Wellesley, Massachusetts, donde dirige estudios de estrategias de negocios y marketing. Su trabajo ha aparecido con regularidad en Harvard Business Review y otras publicaciones. Su libro más reciente es *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004).
paul.f.nunes@accenture.com

Naomi Kasolowsky, director de la línea de servicio Customer Relationship Management con base en Londres, ha contribuido a este artículo.

Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Combinando su experiencia, sus capacidades en todos sectores y áreas de negocio, y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. Con más de 186.000 personas trabajando en más de 120 países, la compañía obtuvo una facturación de 23.390 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto de 2008. La web de Accenture es www.accenture.es

Sobre el Centro de Alto Rendimiento

El Centro de Alto Rendimiento de Accenture comparte sus activos de conocimiento y experiencia contrastada en las diferentes industrias, con el objetivo de incrementar de manera diferencial los conocimientos y habilidades de sus profesionales, contribuir a la capacitación de estudiantes y titulados, e investigar y divulgar un conocimiento útil para alcanzar un mayor desarrollo empresarial y bienestar social.

Copyright © 2009 Accenture
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo
son marcas registradas de
Accenture.