

# Cómo aumentar la rentabilidad de tus clientes más fieles

Aprende por qué fidelidad no suele ir ligado a rentabilidad y cómo conseguir hacer de tu caso una excepción

Descubre cómo identificar a tus clientes más valiosos y que pueden aportar más crecimiento a tu negocio

Diseña estrategias que maximicen la rentabilidad, además de la fidelidad

# Índice

## Introducción

1. Consumidor fiel  $\neq$  consumidor rentable: no es oro todo lo que reluce
2. Fidelidad = Experiencias: principios de la relación con tus clientes
3. Al final todo son números: ventajas de los clientes fieles
4. Si quieres sacarles más rendimiento... primero tendrás que encontrarlos
5. Necesidades vs productos. ¿Cómo de alineados están?
6. Back to basics: convierte tu empresa en una recompensa

## Conclusiones

## Introducción

La fidelización, lejos de ser un tema meramente emocional o de imagen para una empresa, es uno de los factores clave en objetivos de negocio tan clave como la recurrencia de las compras, el ticket medio de los clientes y el índice de recomendación o NPS.

No obstante, un error común de las empresas suele ser caer en la estabilidad que proporcionan los clientes fieles, sin pensar que estos, aunque provean una cierta calma frente a las tempestades del mercado,

no necesariamente suponen una mayor rentabilidad a menos que se trabaje correctamente. Es una base sólida, pero no un motor de crecimiento.

En este ebook te daremos las claves para:

### **1. Entender las diferencias**

Entre fidelidad y rentabilidad y cómo se conectan

### **2. Identificar a los clientes más fieles**

Pero también más valiosos

### **3. Diseñar estrategias**

Que te permitan aumentar la rentabilidad y también la lealtad



# 1. Consumidor fiel ≠ consumidor rentable

No es oro todo lo que reluce

*Los clientes fieles son un recurso importante para los negocios pero, en demasiadas ocasiones, esto es más un ejercicio de autoestima que de finanzas.*

El problema, es que muchas empresas asumen que la relación entre fidelidad y rentabilidad es inmediata y automática. La realidad, sin embargo, es que esa rentabilidad es una recurrencia a lo sumo, y rara vez un crecimiento. Es más, en casos extremos y mal gestionados, tal fidelidad puede suponer un coste.

Que la lealtad de un cliente se traduzca en una mayor rentabilidad no depende de la creación de tarjetas de socio o regalos y, desde luego, no es el resultado de una insistencia comercial extrema. Esas acciones, consideradas práctica común en la mayoría de sectores,

son un coste para la empresa cuando no un motivo de fricción. Por qué: precisamente por la errónea asunción de que si tengo un cliente declaradamente fiel, comprará más, sin necesidad de que yo haga nada.

## **La fidelidad no es un objetivo, es un medio**

Para explotar los beneficios económicos de la lealtad de tus clientes, lo primero que tu empresa debe plantearse es una estrategia y oferta que complementen esa relación y la ligan a objetivos de negocios. La lealtad es un medio, no un fin.

Dicho de otra forma, ese “20% de descuento en su próxima compra” lo único que consigue es que la adquisición que probablemente ya iba a hacer tu cliente fiel te tire el margen de beneficios.



## 2. Fidelidad = Experiencias

### Principios de la relación con tu cliente

*En 1943, Abraham Maslow ya demostró que los productos y servicios más rentables trascienden la funcionalidad. ¿Lo hemos olvidado?*

Antes de explotar la fidelidad, es necesario repasar los conceptos básicos sobre los que se construye la lealtad de tus clientes, o lo más probable es que terminemos diseñando una estrategia que los exprima, excesivamente centrada en los objetivos de negocio y dejando olvidados los motivos por los que nuestros clientes leales son... leales.

La pirámide de Maslow, crucial en la historia del marketing, ya demostró que para competir en un mundo de commodities, sus productos deben responder a necesidades tanto lógicas como emocionales de los clientes. En otras palabras, **experiencias**.

Un olor o una decoración especial, los manidos *jingles* navideños o la tan de moda "escucha activa" no son sino una forma más de ofrecer una compra más memorable que añade un escalón más a tu oferta de producto, un puente a una **conexión más profunda con el cliente**. Puede ser su estado de ánimo, como es el caso de estos ejemplos en Navidad, la seguridad de tener un servicio que cubra necesidades tanto normales como urgentes o la autoestima de pertenecer a un grupo social concreto y poder demostrarlo.

Hay un dato especialmente revelador en este punto. Según **un estudio de CreditCards.com**, el 75% de los adultos y el 83% de los millennials admiten haber hecho **compras por impulso**. En sí es un dato que poco tiene que ver con que esas compras sean a nuestro negocio pero, ¿qué dirige los impulsos en estas compras? Aproximadamente el 49% de los compradores impulsivos se guían por **momentos de entusiasmo fruto de una buena experiencia**. Como la que te genera una empresa en la que confías.

## Millennials y la fidelidad



Fuente: **Estudio de CrowdTwis**

## 3. Al final todo son números

### Ventajas de los clientes fieles

*Centrar tu relación con los clientes en la experiencia está muy bien, siempre y cuando ayude a cumplir los objetivos del negocio. En otras palabras ¿sabes ya cuánto más podrías ganar por cada cliente fiel?*

#### 1. Reducir los costes de adquisición

Una de las principales ventajas de la fidelidad de un cliente es que no tienes que gastar de nuevo dinero en convencerlo para que te compre por primera vez, reduciendo efectivamente el coste de tus campañas. Esto no significa que no necesites invertir en publicidad pero, puesto en números y con un ejemplo, imaginemos que lanzamos una nueva línea de productos: la cantidad de veces que deberíamos impactar a un cliente nuevo es hasta 7 veces mayor de lo que necesitaríamos para convencer a uno ya existente de que nos vuelva a comprar.

#### 2. Compra recurrente

Ya lo aventurábamos en el capítulo anterior, y es que las compras, en su mayoría, son impulsivas, por mucho que se razonen posteriormente. En ese contexto, son las emociones las que juegan un papel determinante en a quién hacemos esas compras. Emociones como la seguridad o la autorrealización que hemos sentido en interacciones previas con determinada empresa. Este tipo de emociones, al final, lo que consiguen es crear una costumbre y un comportamiento reflejo que se traduce en que, ante una

relación de lealtad, nuestra empresa es la primera en la que piensan cuando se plantean comprar un producto o servicio como el nuestro. ¿La traducción económica de este sentimiento? Clientes que compran una y otra vez en nuestro negocio.

#### 3. Recomendaciones

El ya viejo conocido “índice de recomendación” tiene su explicación en dos fenómenos: la gratitud y la autorrealización. La gratitud que experimentamos ante una compra satisfactoria hace que queramos que

nuestros conocidos compartan la misma experiencia; es como hablar de ese amigo increíble que deberíamos conocer. La autorrealización viene de la satisfacción que obtenemos de ver nuestras decisiones reconocidas; ese “que nos den la razón” nos encanta hasta el punto de que, si creemos que algo es excepcional, lo recomendaremos a diestro y siniestro ya sea para ayudar a nuestros conocidos o por el simple hecho de escuchar “qué buen consejo me diste”.



*Adquirir un nuevo cliente es entre 6 y 7 veces más caro que retener uno existente*



*Las probabilidades de venta a nuevos clientes solo llegan al 20%. Las de vender a uno habitual van del 60 al 70%*



*El aumento de clientes por recomendación puede superar hasta un 30% a la publicidad*

## 4. Si quieres explotarlos...

Primero tendrás que encontrarlos

*Tiene tanto sentido cazar moscas a cañonazos como derribar murallas con antimosquitos. Por la misma regla de tres, ¿qué lógica hay en dedicar los mismos esfuerzos a todos los clientes?*

Primero, no todos tus clientes tienen las mismas necesidades ni están dispuestos a gastarse el mismo dinero en nuestros productos o servicios; segundo, si te centras en atraer a los menos fieles o a clientes nuevos, podrías molestar a los más longevos (¿cuántas veces hemos pensado, al hablar con un operador telefónico o proveedor de Internet, "por qué a mi, que llevo con ellos toda la vida, no me hacen la misma oferta"?).

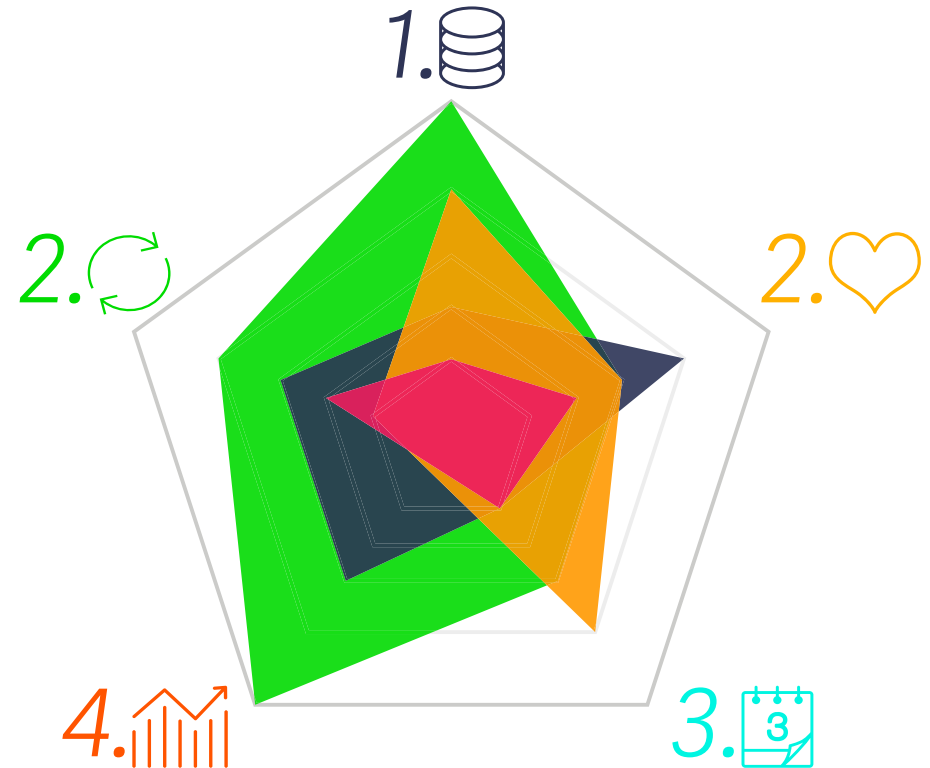
Lo anterior no ofrece la conclusión de que deberíamos olvidarnos de aquellos clientes menos rentables. Todo lo contrario. Se trata de optimizar esfuerzos para que, dentro de las posibilidades de cada cliente, estén tan satisfechos y consuman todo lo que su potencial permite.

### Al César, lo que es del César pero, ¿quién es más César?

Por eso, es importante que agrupes tus clientes en clusters según su fidelidad y rentabilidad potencial. Algo que tendrá mucho más sentido cuando veamos cómo diseñar una estrategia de productos y servicios adaptada a cada uno de estos grupos de compradores.

Para establecer esos clusters, tendremos que basarnos en métricas concretas con las que hacer una valoración objetiva. Es importante que todos nuestros comerciales puedan aplicar y registrar esta información de la misma forma en nuestra **solución de gestión empresarial (BMS)**:

1. **Las ganancias netas** que aportan a la empresa (ingresos menos gastos)
2. **Su índice de preferencia** (cuántas veces te compran a ti vs. a tus competidores)
3. **Su longevidad** (cuánto tiempo hace de su primera compra en tu negocio)
4. **Su potencial de crecimiento** (su presupuesto vs. cuánto de invierten en ti)
5. **Su recurrencia** (cuántas veces te compran en determinado tiempo)



Para ver de forma más rápida cómo están distribuidos los clusters de clientes, crea una representación visual como la que ves.

Los vértices son cada uno de los valores y, el color de las áreas determina el tamaño de cada clúster (e.j: verde: de 50 a 75 clientes; azul, de 75 a 10, etc.)

## 5. Necesidades vs productos

¿Cómo de alineados están?

*Ya has identificado a qué clientes te dirigirás, ahora tienes que hacer una radiografía de tu empresa para evaluar qué es lo que realmente estás ofreciéndoles.*

Muchas veces, nos encontramos con el problema de que, tras unos años de inercia, nuestros productos y servicios están poco o nada alineados entre ellos o con el delivery que pretendemos hacer, y los clientes obtienen como resultado una experiencia... extraña.

Por otra parte y, ya que tenemos grupos diferenciados de clientes que están dispuestos a relacionarse de diferente forma con nuestro negocio, no tiene sentido no ofrecerles a cada uno de ellos lo que espera, siempre que se alinee con nuestros objetivos. Dicho de otra forma, cada cluster de clientes tiene unas necesidades y debemos diseñar una oferta que se adapte a cada una de ellas.

Lo mejor es guiarnos según las 7 Ps del marketing mix:

### 1. Producto (Product)

¿Qué busca y qué ofrecemos a cada cluster de clientes?

### 2. Lugar (Place)

¿A través de qué canal de venta se lo ofrecemos?

### 3. Precio (Price)

¿Cuánto está dispuesto a pagar cada grupo?

### 4. Promoción (Promotion)

¿Cómo transmitimos el mensaje a cada perfil de cliente?

### 5. Personas (People)

¿Qué personal dedicamos a cada tipología de cliente?

### 6. Procesos (Processes)

¿Qué nivel de servicio y acceso recibe cada grupo?

### 7. Presencia física (Physical presence)

¿Cómo presentamos físicamente nuestra oferta?

*Para mayor claridad, tomemos como ejemplo a Apple, una empresa experta en aumentar la fidelidad de sus clientes por etapas y maximizar su rentabilidad en cada una de ellas.*

*Inicialmente, el esquema marketiniano de iPhone seguía el siguiente diagrama:*

Producto	Lugar	Precio	Promoción	Personas	Procesos	Presencia Física
lphone	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiendas Apple</li><li>• Página web</li></ul>	700 €	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos para nuevos productos</li><li>• Canal de Youtube con más de 3 millones de seguidores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendedores informados y cercanos al cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simples</li><li>• Mínimamente intrusivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiendas</li><li>• Diseño</li><li>• Packaging</li></ul>



## Cómo aumentar la rentabilidad de tus clientes más fieles

Este ejemplo pone en evidencia que, incluso si optimizas al máximo todos tus servicios, la rentabilidad de tus clientes tiene un límite: tus productos y servicios. Al fin y al cabo, poca gente existe que se quiera comprar 3 iPhones en un mismo año (salvo causas mayores). Por tanto, ¿cómo respondemos a la demanda de aquéllos que quieren adquirir un mayor compromiso con nuestra empresa?

Es entonces cuando entran en juego las **estrategias para aumentar tu oferta sin tener que crear productos constantemente**. El **upselling** y **cross-selling** son las más comunes, pero un despliegue ideal incluye estrategias de crecimiento horizontal o vertical, a través de otros servicios, como el transporte o protección de tus productos.

*De esta forma, Apple ofrece un rango de productos y servicios superior a cada grupo de clientes acorde a su fidelidad:*

Tipología de cliente	Producto (Upselling)	Lugar	Precio	Promoción	Personas	Procesos	Presencia Física	Cross-selling
Clientes fieles menos rentables	iPhone de tamaño pequeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas Apple</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 750 €</li> <li>Hasta 1.050 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos para nuevos productos</li> <li>Canal de Youtube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendedores informados y cercanos al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simples</li> <li>Muy poco intrusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas</li> <li>Diseño</li> <li>Packaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro Apple Care</li> <li>Accesorios</li> <li>Aplicaciones de la App Store</li> </ul>
Clientes fieles más rentables	iPhone de mayor tamaño (versión Plus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas Apple</li> <li>Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 850 €</li> <li>Hasta 1.150 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos para nuevos productos</li> <li>Canal de Youtube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendedores informados y cercanos al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simples</li> <li>Muy poco intrusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas</li> <li>Diseño</li> <li>Packaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro Apple Care</li> <li>Accesorios</li> <li>Aplicaciones de la App Store</li> </ul>
Empresas	iPhone	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas Apple</li> <li>Página web</li> <li>Comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo negociación</li> <li>Grandes volúmenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendedores expertos en relaciones B2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalizados para cada cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas</li> <li>Diseño</li> <li>Packaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios exclusivos para empresas, bajo negociación</li> </ul>

## 6. Back to basics

### Convierte tu empresa en una recompensa

*Ten siempre presente que una compra funcional es una compra obligada y una compra obligada, siempre que se puede, se evita. Todo lo contrario a una compra emocional, una recompensa.*

American Express es un buen ejemplo de cómo sacar rentabilidad de los clientes a través de la diversidad de productos estrechando, a la vez, su lealtad hacia la empresa.

#### La empresa

El banco ha creado una **gama de tarjetas con diversos precios y recompensas**. La tarjeta básica tiene una cuota anual de 80€ y ofrece recompensas básicas, como el acceso a descuentos en seguros, viajes y espectáculos.

Sus productos crecen en precio y complejidad hasta llegar a la más alta exclusividad: la American Express Centurión. Una tarjeta a la que solo puede accederse por invitación, con una cuota anual de 2.000€, un

límite de crédito de 1 millón de euros y prestaciones tan singulares como seguros de viaje para palos de golf.

#### La recompensa

Los productos de esta compañía están claramente dirigidos a clientes con diferentes grados de rentabilidad y diferentes expectativas. En realidad, todos ellos tienen la misma funcionalidad y tienen un elevado control de las 7ps. Lo que las diferencia es que ofrecen a sus clientes la posibilidad de satisfacer una de las necesidades más complejas: el deseo de prestigio.

#### Por qué salen los números

Pero el tema que nos atañe no es cómo captar clientes (ese tema lo tratamos en **este ebook**) sino cómo extraer rentabilidad de los más rentables.

La estrategia de American Express no pasa por ofrecer una tarjeta de pago más cara, sino en la recurrencia de las compras, la comisión por cada transacción. Básicamente, sabe que los que más dinero tienen, más gastan.

Para que gasten con American Express, su experiencia de compra con esta tarjeta tiene que responder a más necesidades que la funcional (transacciones); tiene que responder a la autorrealización de llevar una vida más placentera y de prestigio.

El resultado: clientes fieles, que utilizan constantemente su producto sin considerar la competencia para compras estratosféricas durante toda su vida.



## Conclusiones

*Si quieres aprovechar al máximo a tus clientes fieles, lo primero que debemos hacer es sacudirnos el pensamiento de que éstos serán automáticamente más rentables. No se convertirán por sí solos en un factor de crecimiento, los convertirás tú.*

*El primer paso es estrechar tu lazo con ellos. Para conseguirlo, debes convertir el contacto con tu negocio en una recompensa para el cliente que te compre. Crear una conexión emocional a través de tus productos, la calidad de tu servicio y la imagen de tu compañía que apelen a la autorrealización antes que a la funcionalidad.*

*Para ello, probablemente tendrás que hacer algunos cambios en tu compañía, empezando por cómo organizas a tus clientes. Algo para lo que conviene contar con soluciones de **gestión de negocio como Sage 200c**, con la posibilidad de **agruparlos en función de su lealtad y rentabilidad potencial**. Gracias a ello podrás estudiar hasta dónde llega tu base de “fans” y cómo adaptarás tu oferta futura.*

*Una vez que sepas a quién quieres dirigirte, haz una revisión profunda de tu empresa. Utilizar las 7ps del marketing como guía te ayudará a definir “recompensas” para cada nivel de cliente.*

*Finalmente, nunca te olvides de que la competencia por los clientes se libra en el plano de las emociones, por lo que incluye en tu nueva oferta aspectos, servicios y productos que apelen a la seguridad, autorrealización, entusiasmo y tranquilidad de tus clientes.*

**¿Los resultados? Verás cómo tu empresa más que en hormigón puede estar cimentada en pilares de oro y vigas de plata, por estrambótica que resulte la imagen.**



sage