

FIDELIZAR CLIENTES Y NO MORIR EN EL INTENTO

Un delicado equilibrio

Algunas de las iniciativas 'dot.com' que se pusieron en marcha y que finalmente no tuvieron continuidad sufrieron, en particular, el problema de gestionar unos costes de obtención de clientes demasiado elevados. Se hicieron cuantiosas inversiones en campañas de marketing sin conocer bien todavía los mecanismos de captación y afiliación de clientes que se desarrollan de modo particular en Internet. A pesar de conseguir muchos usuarios y clientes iniciales, las compañías de la primera oleada 'punto.com' fallaron en rentabilizarlos a posteriori.

En un principio se pensó que la financiación externa y los ingresos por publicidad permitirían aguantar hasta que los clientes se adaptasen al nuevo medio. Pero las cosas cambiaron muy rápidamente. Ahora, sólo los e-comerciantes capaces de convertir a los nuevos clientes en clientes leales, tienen posibilidades de éxito. Y un cliente no es leal hasta que no repite una compra más de una vez.

La consultora Forrester Research señala que la primera, y en determinados modelos de negocio, la segunda, compras no deben considerarse como esfuerzo suficiente para catalogar al cliente como un cliente fidelizado por la compañía. Incluso si entre una primera compra y una segunda median muchos meses, que suele ser, en especial en el B2C, lo más habitual.

Para la consultora lo que de verdad importa es que la compra se repita, que se instale un mecanismo de repetición de compra de un determinado producto o servicio. Esto permitirá, entonces, considerar que el cliente ha adquirido confianza en el negocio y es ese el momento de aplicar acciones de marketing diseñadas a su medida para intentar incrementar paulatinamente la rentabilidad de sus compras en cada repetición venidera.

Las compañías que más éxito han tenido a la hora de fidelizar sus clientes en internet, como eBay o Amazon, suelen tener en cuenta este aspecto y aplican estrategias de marketing bien diferenciadas en la fase de captación y adquisición, de las que aplican en la fase de fidelización y rentabilización.

En las primeras etapas priman las ofertas y las facilidades de compra, los descuentos y la comunicación focalizada a segmentos claramente delimitados. En la segunda etapa, se utilizan técnicas de 'remarketing' que, según la consultora, implican esfuerzos para conseguir que el cliente repita periódicamente la compra que ya hizo un par de veces en el site.

Esto es, se facilita al máximo el proceso de compra, se despliegan estrategias de CRM y de alcance multicanal y se busca, en la medida de lo posible, adelantarse a las necesidades del cliente según su perfil, aprovechando, por ejemplo, el mayor impulso de compra que dan determinadas épocas del año, o bien los que vienen de la mano de distintos acontecimientos y cambios a nivel social, por ejemplo, en estos momentos, todo lo relacionado con la seguridad, los viajes o el papel más activo de la mujer en el e-commerce.

En esencia, se trata de poner a punto un servicio de atención y acompañamiento durante la compra y en la post-venta que sea fiable y consistente y que aporte comodidades tangibles a la base de clientes iniciales. A medida que un cliente va repitiendo compras, la inversión y el esfuerzo en ese cliente en particular deben incrementarse también de modo diferencial con respecto a otros menos rentables.

LA USABILIDAD ES LA GRAN OLVIDADA EN LAS ESTRATEGIAS DE CLIENTE

Algo que, hasta ahora, siguen descuidando muchos e-tailers es la usabilidad de los sites. El hecho de que un site sea sencillo, comprensible, no presente errores en la carga de páginas y que sus formularios de datos en la compra sólo requieran de información básica que permita cerrar el proceso con la mayor celeridad, resulta crucial para que el cliente pueda, con comodidad y seguridad, realizar una transacción de pedido y de pago online. Además, la organización de la información en torno al producto o servicio debe ser clara y fácil de usar, comprensible, y portadora de todos los datos que el cliente va a necesitar para poder apoyar una decisión de compra positiva.

Sólo si la herramienta que permite la interacción y la compra es eficaz y está adaptada a la idiosincrasia de los clientes y del propio producto o servicio, entonces los esfuerzos de marketing, comunicación y personalización de la relación con el comprador que establezca la empresa serán eficaces.

Lo más sorprendente es que hacer un site funcional cuesta, la mayor parte de las veces, bastante menos dinero que hacer uno excesivamente cargado de diseño. También, si la compañía estudia con antelación los patrones de comportamiento de sus potenciales clientes, ahorrará tiempo y dinero diseñando estrategias de CRM y aplicando planes de captación y de fidelización más racionalizados y adecuados al potencial que se pueda extraer de cada usuario. Precisamente, en estos dos aspectos es donde más fallaron en los cálculos las 'punto.com' hace un par de años. Invirtieron en campañas masivas de publicidad y se lanzaron a diseñar sites a cuál más original, pero se preocuparon poco por ofrecer algo verdaderamente interesante, comprensible y útil para los clientes.

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA ES BÁSICO

Por otra parte, ahora que hacen furor las estrategias multicanal y los negocios 'click and mortar', conviene tener en cuenta que, precisamente, para quienes actúan online y offline a la vez, o están migrando parcialmente desde un escenario al otro, lo importante es conseguir que los visitantes y compradores ocasionales pasen a ser compradores habituales y luego, compradores a nivel local, de esos que aprovechan, para su comodidad, lo mejor de los dos mundos.

Una buena manera de conseguir esto es informar a los clientes de las últimas ofertas, novedades y oportunidades que se presentan a nivel de precios, productos, servicios y facilidades en todos los canales que la empresa pone a disposición de los mismos para comunicarse con ellos. Un caso ejemplar es el de la compañía de reservas online de viajes Expedia. Esta empresa ha aprovechado un año difícil como 2001 para centrar sus esfuerzos en potenciar la rentabilidad de sus clientes ya conseguidos.

Expedia analizó las características de consumo de sus mejores clientes y les propuso toda una batería de ofertas de viajes y paquetes turísticos, con descuentos y composiciones de rutas de última hora, adelantándose a sus necesidades en las vacaciones, los puentes, o la asistencia a importantes congresos y eventos dentro de su sector profesional o de negocios. Al mismo tiempo, para el resto de clientes, resaltó las ventajas de poder viajar justamente en unos meses en el que los precios de muchos destinos han caído notablemente, y de las ventajas de no tener que reservar un billete con tanta antelación como en otros períodos.

Con este diálogo permanente, esta compañía consiguió no sólo superar el bache del 11 de septiembre, sino que cerró 2001 con un incremento del 102% en sus ingresos brutos, alcanzando los 56 millones de dólares, con respecto a lo obtenido un año antes. La clave está en que, una vez que el cliente está adquirido, el coste de mantenerlo y de producir una repetición de compra es mucho menor. El cliente, además, ya está informado sobre lo que es la empresa y como funciona, no hay que romper el hielo, sino, simplemente, demostrarle que se está perdiendo importantes ventajas por no aprovecharse de su relación con la empresa para hacer compras realmente satisfactorias y rentables.

La consecuencia es que cada venta deja un margen mayor, y permite a la compañía también jugar inteligentemente con descuentos, precios y facilidades de pago. Antes, toda esta parte del dinero no revertía en el propio cliente, sino en campañas de marketing cuya eficacia no estaba del todo contrastada.

Si en su empresa el coste de adquisición de un cliente es igual o algo superior al dinero que se gastan en comprar cosas en su tienda online, ha llegado la hora, aunque su negocio no tenga demasiado tiempo de existencia, de plantearse medidas para conseguir que dichos clientes incrementen sus gastos, bien sea por repetición de compras, bien sea haciéndoles migrar hacia productos o servicios que le aporten más valor.

Esto implica, en muchos casos, plantearse una difícil decisión, como lo es la de apostar más por unos clientes que por otros, o bien implementar políticas que le van a implicar ver reducida su base de clientes

a sólo aquellos cuyo potencial de rentabilidad realmente es interesante y le da margen de maniobra para, no sólo continuar desarrollando buenos productos y servicios, sino también para que su negocio pueda seguir online o con las puertas abiertas.

Si analizamos las políticas de los grandes portales y sites de la red, vemos como, paulatinamente, van migrando hacia servicios de pago, y van especializando su oferta de productos y servicios, produciendo una 'selección ambiental' de la clientela que podría reportarles tener menos clientes, pero también el que estos sean más rentables. Ejemplos claros son empresas como MyAlert, Terra, Trader.com, AOL o Patagon.

Todas ellas han aplicado políticas de selección de clientes, de migración hacia servicios de pago y de especialización en sus productos y en los canales por los que acceden a sus clientes, con el fin de conseguir fidelizar y rentabilizar aquellos clientes con verdadero potencial para el negocio y dejar de hacer inversiones indiscriminadas que repercuten negativamente en los costes de operativa por cliente.

Si su empresa es pequeña, entonces Vd. debe cerciorarse, antes que nada, de que su negocio es capaz de ofrecer una propuesta de valor sostenible en el tiempo y tangible de inmediato para el potencial cliente. Debe Vd. desarrollar su capacidad de servicio y proveerse con los medios humanos y materiales necesarios para poder dar una respuesta adecuada a la demanda de clientes que prevé generar y absorber. Por eso es importante medir bien el crecimiento de la empresa y apostar por la calidad antes que por la cantidad, ya que de ese modo podrá Vd. sacar más partido de unos recursos inicialmente disponibles que, en el momento actual, siempre tienden a ser escasos.

Una idea interesante es la de algunos e-tailers norteamericanos que permiten a los compradores hacer una sola compra en varias etapas, almacenando procesos de compra durante varias semanas, de modo que el cliente pueda, en una sesión, seleccionar y reservar un producto, en la siguiente, negociar el precio u optar por una oferta u otra de pago y, en la última, determinar cómo y cuándo quiere que se le envíe. Best Buy es un buen ejemplo de este tipo de políticas.

La compañía da facilidades para que los clientes, en cada nueva incursión para culminar una etapa de la compra, recuperen los datos que habían seleccionado, los revisen y los cambien si han cambiado de opinión o si desean aprovechar alguna oferta de último minuto. Esta facilidad no es meramente pasiva u operativa a nivel del Web site, sino que se articula con una cuidada campaña de marketing personalizado que facilita al cliente el seguimiento de todo el proceso e intenta adaptarse a su ritmo de compra.

Es, sin duda, una estrategia opuesta a la de quienes propugnan que lo más importante es conseguir el cierre de una compra en la primera visita, a lo sumo, en la segunda. Pero a este argumento, que no deja de ser también importante, puede oponerse el hecho de que facilitar la compra por etapas puede ser un buen antídoto contra el "abandono de los carritos de compra virtuales" y las compras frustradas por otros motivos no siempre fáciles de determinar.

CUESTIÓN DE EQUILIBRIOS

El riesgo que se corre, en cualquier caso, está en relación directa con la proporción entre lo que cuesta adquirir un cliente y lo que este se gasta y, sobretodo, en decidir cuándo es el momento de dejar de buscar volumen y notoriedad para pasar a buscar calidad y rentabilidad en los clientes.

Lo que está claro es que la viabilidad a largo plazo de un negocio depende de la capacidad de conseguir clientes rentables, también, a largo plazo. Se puede vivir del volumen, pero sólo momentáneamente, y el coste de las inversiones tiende a ser mayor en cada campaña sucesiva, mientras que la respuesta, después de un primer impacto, es casi siempre menor. Son muchos los negocios que viven bien con un volumen de clientes no demasiado grande y, aunque siempre crecer se impondrá como una necesidad, es mejor hacerlo sobre la base de un modelo de rentabilidad, que aguantará mejor los vaivenes del mercado y de la financiación, que sobre un modelo de gran volumen, pero de poco recorrido.

Fuente: Federico Hernández Plasencia para emarketeer.net

www.publirecta.com (info@publirecta.com)