

## **La Lealtad de los Clientes y su Medición**

*por Christian Wusst, director general de ESMESAC, ESTUDIOS DE MERCADO, S.C.*

Mucho se ha comentado y escrito en los últimos años acerca de la importancia que tiene para la rentabilidad de una empresa el logro de la lealtad de sus clientes o consumidores<sup>1</sup>. Esta causalidad es conocida y se encuentra ampliamente documentada: existen muchos estudios que demuestran contundentemente la muy significativa interrelación que existe entre los parámetros “Lealtad” y “Rentabilidad”. No detallaré estos hallazgos, pero en forma sumaria podemos afirmar: A mayor **lealtad** de nuestros clientes, mayor **rentabilidad** de nuestra empresa.

Dentro de este contexto quisiera resaltar dos importantes aspectos:

- El logro de la Lealtad de los Clientes es un objetivo crítico para cualquier organización.
- La periódica medición de la Lealtad de los Clientes es un asunto obligado: lo que no se mide, no se conoce, por lo que no se puede controlar y, por ende, no mejorable.

### **UN CLIENTE “MUY SATISFECHO” NO NECESARIAMENTE ES UN “CLIENTE LEAL”**

Existe una gran diferencia entre “Satisfacción” y “Lealtad”. Definitivamente estos dos conceptos no son lo mismo: la satisfacción de nuestros clientes constituye la antesala a su lealtad. Nada más. De hecho, en condiciones de libre competencia un “Cliente Leal” siempre será un “Cliente muy Satisfecho”, pero un “Cliente muy Satisfecho” no necesariamente es un “Cliente Leal”. Esta diferencia, aparentemente pequeña, es crítica. La brecha entre un cliente “muy satisfecho” y un “Cliente Leal” se concentra en lo que denominamos “el efecto ¡Wow!”.

Se deben instrumentar tácticas para motivar este crucial “¡Wow!” entre nuestros clientes, para tal fin, primeramente deberemos medir la Lealtad de nuestros clientes.

### **TIPOS DE MEDICIÓN DE LA LEALTAD**

Distinguimos entre dos formas de medición de la Lealtad de nuestros clientes: la medición paramétrica y la medición no-paramétrica.

La **Medición Paramétrica** se puede aplicar en mercados o categorías de productos o servicio <sup>2</sup> cuyo uso está supeditado a una renovación periódica: suscripciones, tarjetas de crédito, cuentas bancarias y seguros entre otros. Su medición es comparativamente sencilla y se basa en los registros propios de la empresa. De hecho, podremos calcular la Tasa de Retención de nuestros Clientes considerando el número de clientes que permanecen con nosotros al final de un período dado (típicamente anual).

Por el otro lado, en la **Medición No-Paramétrica** se genera un Mapa Diagnóstico de Lealtad (MADIL) mediante cuestionarios estructurados, a través de los cuales recabamos “la voz del cliente”. Esta herramienta se puede aplicar en todas las categorías de productos incluyendo la anteriormente mencionada. Los Mapas de Lealtad MADIL proporcionan a la empresa una muy poderosa y práctica herramienta para buscar el “¡Wow!”.

### **LA CONSIDERACIÓN DE LA COMPETENCIA...**

Aquello que no se puede comparar difícilmente se podrá evaluar, por ello es recomendable incluir en este tipo de evaluaciones a productos de la competencia.

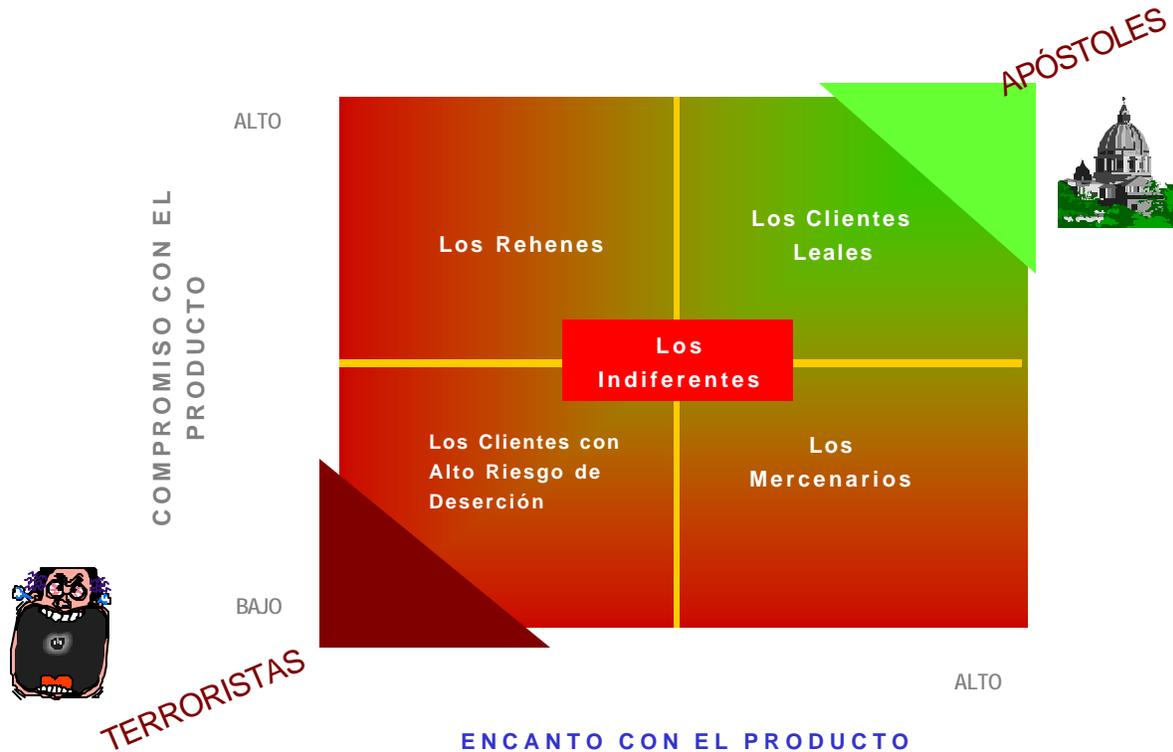
### **LOS MAPAS DIAGNÓSTICOS DE LEALTAD MADIL**

En la Ilustración 1 se presenta en forma conceptual el Mapa MADIL. El lector podrá apreciar las dos dimensiones que lo determinan:

- El **Encanto del Cliente** con el Producto (*DELIGHT*).
- Su **Compromiso a Futuro** con este Producto (*COMMITMENT*).

Ilustración 1

## MADIL: EL MAPA DIAGNÓSTICO DE LEALTAD



Asimismo, el lector advertirá que en MADIL distinguimos siete diferentes segmentos. La suma de éstos representará el 100% de nuestra base de clientes. Evidentemente, cada uno presenta características únicas:

1. **Los Apóstoles.** Son los incondicionales de nuestra empresa. Manifiestan muy elevados niveles de Encanto y de Compromiso Futuro. Son nuestros “embajadores de buena voluntad” y, por lo tanto, nuestros mejores vendedores porque dentro de sus respectivos círculos de referencia suelen ejercer un pronunciado liderazgo de opinión a favor de nuestros productos.
2. **Los Clientes Leales.** Manifiestan un patrón de conducta similar a los Apóstoles, pero con un nivel de intensidad menor.

3. **Los Clientes Terroristas.** Se caracterizan por sus muy bajos niveles de Encanto y de Compromiso Futuro. Frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias con nuestros productos y una gran parte de ellos difunden su “mala voz” con un comparativamente elevado nivel de efectividad.
4. **Los Clientes Potencialmente Desertores.** Manifiestan un patrón de conducta similar a los Terroristas, aunque con una menor intensidad.
5. **Los Clientes Indiferentes.** Este segmento agrupa a aquellos clientes que son indiferentes a nuestro producto. En cierta forma su actitud hacia nuestro producto es del tipo “no está bien ni mal ni todo lo contrario”.
6. **Los Clientes Rehenes.** Los Clientes Rehenes son aquellos que, a pesar de no estar contentos con nuestro producto, permanecen con nosotros. Esta situación se puede dar, por ejemplo, en mercados (semi)monopólicos en donde no perciben alternativas viables, o en categorías donde estos clientes ven como excesivamente oneroso el costo de migración a otras alternativas.
7. **Los Mercenarios.** Los Mercenarios se caracterizan por niveles de “encanto” comparativamente elevados, pero con muy bajas intenciones de compromiso hacia nuestro producto. Esta situación suele darse claramente en categorías tipo *commodity*. El precio del bien dicta las condiciones de permanencia del cliente. Distinguimos entre diferentes tipos de “Mercenarios”:
  - **Los Switchers:** Tienen pocas marcas favoritas (dos o tres) y brincan entre éstas según estén o no en promoción.
  - **Los Negociadores:** Cambian regularmente dentro de un abanico más amplio de marcas aceptables para ellos.
  - **Los Sensibles al Precio:** Sistemáticamente compran la marca del menor precio, sin importar cuál sea ésta.

### **MADIL: LA PROPORCIÓN DE LEALTAD PL**

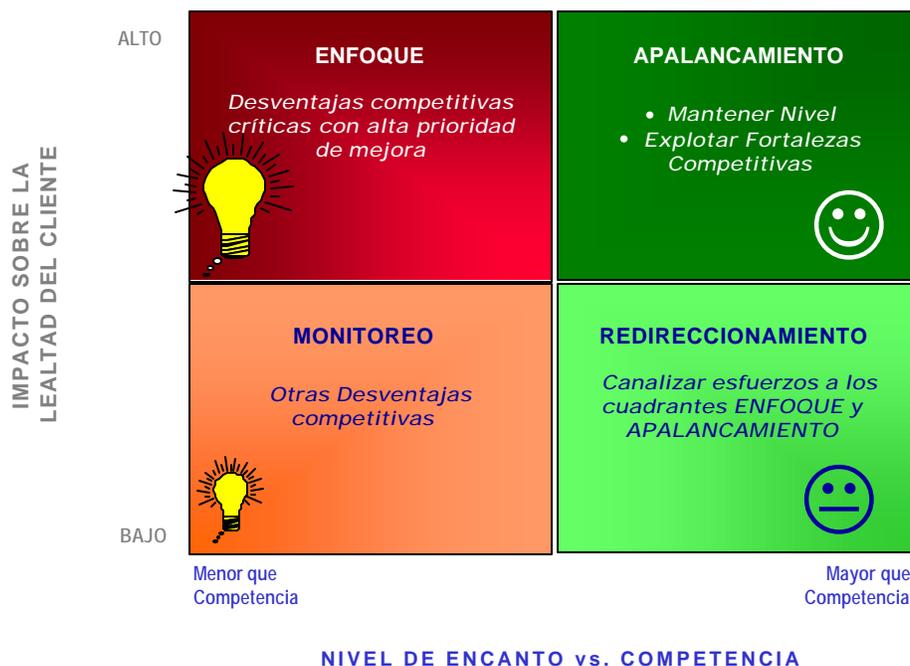
A través de un Mapa MADIL podemos derivar la importante Proporción de Lealtad de los Clientes PL:

$$PL = \frac{\text{Apóstoles} + \text{Leales}}{\text{Terroristas} + \text{Desertores}}$$

Esta Proporción de Lealtad PL nos ayuda a explicar el número de clientes “al menos leales” que registra nuestra empresa por cada terrorista/potencialmente desertor. Evidentemente una proporción cercana o inferior a la unidad será sinónimo de problemas.

Muy importantemente, PL correlaciona en forma significativa con la rentabilidad de nuestra empresa, por lo que se constituye en un parámetro crítico a ser monitoreado en forma periódica.

### MAORI: MATRIZ DE ASIGNACIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS INSTITUCIONALES



### ¿Y AHORA QUÉ? LAS MATRICES MAORI

Una vez definido nuestro portafolio de clientes MADIL y el coeficiente PL, es importante comenzar a articular tácticas “¡Wow!” concretas para incrementar nuestra base de Clientes Leales e,

idealmente, Apóstoles. A estas alturas la pregunta que nos debemos hacer es: *¿Qué es lo que hace que los Terroristas (o los Rehenes, o los Mercenarios....) sean Terroristas (Rehenes, Mercenarios...)?*

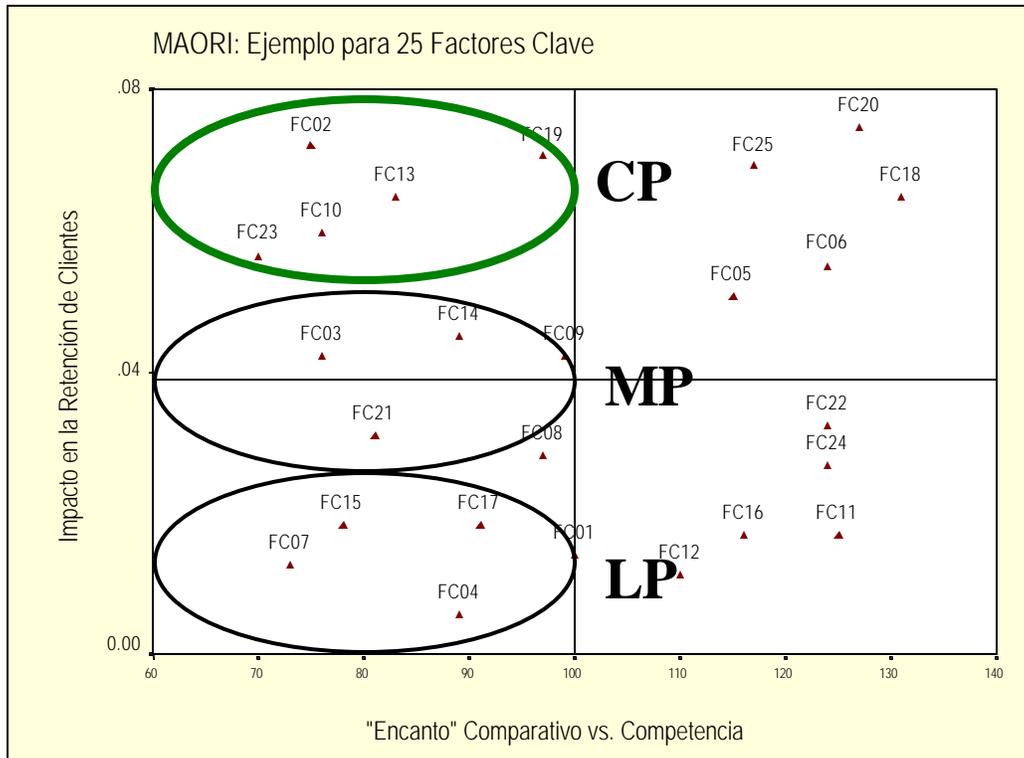
Dentro de las entrevistas estructuradas que sirven de base para la aplicación de MADIL, evaluamos una batería de atributos o Factores Clave del Éxito (FCE) relacionados con el producto en cuestión. Estos FCE se plasman sobre una matriz bidimensional denominada MAORI (Matriz de Asignación Óptima de Recursos Institucionales) –ver Ilustración 2–. Es evidente que aquellos FCE que se encuentren en el cuadrante rojo (i.e. superior izquierdo) de esta matriz representan las debilidades que el mercado percibe en nuestro producto, pues estos FCE tienen un alto impacto en la Lealtad del Cliente y su nivel de desempeño comparativo es bajo. Estos FCE deberán ser atendidos a fin de “jalarlos” vía acciones de mejora concretas hacia la zona verde (i.e. cuadrante superior derecho).

La Matriz MAORI facilita la fijación de prioridades en cuanto a los recursos a ser asignados a la mejora (¡de ahí su nombre!): distinguimos entre las Necesidades de Mejora a Corto Plazo (CP), las Necesidades a Mediano Plazo (MP) y aquellas cuya mejora puede programarse a más Largo Plazo (LP) (Ilustración 3).

Las Matrices MAORI pueden generarse para cada uno de los (siete) segmentos MADIL. Resulta evidente que...

- ...la Matriz MAORI derivada para los Apóstoles nos permite explicar cuál o cuáles FCE (“*Key Drivers*”) inciden en forma significativa en la generación de estos clientes.
- ...la comparación de esta matriz con aquellas generadas para los demás segmentos MADIL nos permitirá contestar la ya planteada pregunta: *¿Qué es lo que hace que los Terroristas (o los Rehenes, o los Mercenarios....) sean Terroristas (Rehenes, Mercenarios...)?*

## MAORI: Prioridades de Mejora a Corto, Mediano & Largo Plazo



### TÁCTICAS “¡WOW!”, LOS IMPULSORES DE LA LEALTAD

Por lo que hemos venido observando en diferentes mercados, cada uno de los Segmentos MADIL presenta características específicas. A fin de convertirlos en Clientes Leales y, posteriormente, en “Apóstoles”, ...

- ...los **Clientes Rehenes** son particularmente sensibles a **mejoras tangibles al producto** en sí. Por lo general, estas mejoras se refieren al desempeño del producto al cual actualmente se sienten “amarrados”. Con este segmento se pueden lograr importantes resultados en el corto plazo.

- ...con los **Cientes Mercenarios** habrá que trabajar principalmente en un intangible crítico: el **Poder de la Marca**. Por lo general son clientes que carecen (o han ido perdiendo) la fascinación por la(s) marca(s) y las adquieren por el precio, una característica propia de categorías “*commodity*”. Es una labor onerosa y a largo plazo.
- ...los **Cientes Indiferentes** necesitan un producto con un **posicionamiento** diferente. Por lo general, la indiferencia característica de este segmento refleja una falta de identificación con la propuesta de venta de nuestro producto en cuestión.

En el caso de los **Cientes Potencialmente Desertores y de los Terroristas** podemos distinguir dos situaciones:

- Aquellos que no están satisfechos con el desempeño tangible del producto (situación similar a la de los Clientes Rehenes).
- Aquellos cuyo elevado nivel de animosidad se deriva de una mala experiencia de servicio. A través de **esfuerzos de recuperación (reconquista, excelente atención de sus quejas)** pueden lograrse importantes resultados y convertir en “incondicionales nuestros” a muchos de estos clientes: no debemos olvidar que su terrorismo muy frecuentemente se gesta en nuestra indiferencia y falta de atención hacia ellos.

## CONCLUSIÓN

Las herramientas presentadas en este artículo representan poderosos vehículos para objetivamente cuantificar la lealtad de nuestra base de clientes. Ello nos permitirá instrumentar tácticas concretas para buscar incrementar nuestra base de Clientes Leales y, con ello, la rentabilidad de nuestra empresa.

Su principal virtud: el certero y práctico poder diagnóstico que tienen.

El principal reto: su aplicación periódica para (i) no perder de vista el mercado al que servimos así como (ii) continuamente verificar el impacto de las tácticas “¡Wow!” que implementamos.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Para fines de simplicidad únicamente, en lo subsiguiente usaré el concepto “Cliente” para referirme indistintamente a “Clientes” o “Consumidores” .
- <sup>2</sup> Para fines de simplicidad únicamente, en lo subsiguiente usaré el concepto “Producto” para referirme indistintamente a “Productos” o “Servicios” .