

Material Imprimible

Curso Fidelización del cliente

Módulo Fidelización y retención de clientes

**Contenidos:**

- Definición de los conceptos de fidelización y retención.
- Causas y ventajas de la fidelidad del cliente.
- Niveles de fidelización.
- Tasa de retención.
- Métricas más utilizadas.

## **Comencemos con el concepto de fidelización.**

Muy relacionada con la experiencia de cliente, podemos definir a la **fidelización** como el proceso a través del cual se crea, y se mantiene a largo plazo, una relación duradera y positiva con los consumidores existentes, es decir los clientes reales, al satisfacer sus necesidades y expectativas, generar lealtad, y propiciar compras repetidas y recomendaciones.

Hoy, gracias a las múltiples herramientas de medición, se sabe con certeza que la tasa de éxito de venta con un cliente existente es de 60 a 70 %, mientras que con un nuevo cliente solo es de 5 a 20 %.

También está muy claro que el 91 % de los clientes, que han experimentado una excelente experiencia de compra volverían a elegir a la misma marca o empresa: el 80% de los beneficios de una empresa, vienen del 20% de sus clientes recurrentes, ya que los denominados clientes de puerta giratoria resultan, a mediano y largo plazo, menos rentables que los que mantienen relaciones más estables con una marca.

Los usuarios leales suelen generar más beneficios que los nuevos clientes, ya que tienen un mayor valor de vida y, si además recomiendan a la marca, se vuelven embajadores de la misma. Por todo esto, y muchas razones más, podemos afirmar que la fidelización del cliente es una acción realmente rentable.

La fidelización de clientes define ese comportamiento que determina que un público específico se mantenga leal a la compra de los productos, o servicios, de una marca en concreto, de una forma continua o periódica en el tiempo.

En la actualidad, el principal objetivo de la fidelización de clientes es potenciar la vinculación emocional con los consumidores para propiciar el mantenimiento de relaciones a largo plazo y la obtención de una alta participación en sus compras recurrentes. Se calcula que el impacto en la rentabilidad que representaría un incremento de un 20% en la tasa de retención de clientes, puede llegar a ser el equivalente a reducir hasta un 10% en los costos.

Sin embargo, las empresas todavía destinan mucho más tiempo, esfuerzo y dinero en adquirir nuevos clientes, en vez de centrarse en retener a los que ya poseen. El error entonces, está en que las estrategias de marketing y ventas se centran demasiado en captar clientes potenciales, mientras descuidan la relación con los clientes reales más rentables.

Contrariamente, las marcas o empresas cuyas estrategias son customer centric, es decir, centradas en el cliente, tienen muy en claro que los costos de captación cada vez son más elevados, y que la tasa de abandono acumulada de los clientes más rentables supone además grandes pérdidas.

La fidelización de clientes aporta tres tipos de ventajas, o de beneficios derivados, en relación a: la rentabilidad, que indica que vender a clientes de cartera logra importantes ahorros en la red de marketing y ventas, además de racionalizar los esfuerzos y reducir los costos operativos en general. La realidad es que la fidelización también proporciona clientes nuevos, que llegan a la empresa a través de la recomendación de los clientes existentes.

De esta manera se logra acceder a nuevos consumidores potenciales sin la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, que requeriría captarlos desde cero. Además, gracias a las compras recurrentes que el cliente fidelizado irá realizando mientras se mantenga su relación a largo plazo con la marca o empresa, se reducirán los costos globales de adquisición, o dicho de otra manera, la suma de la inversión en materia prima y los gastos involucrados en el proceso de producción.

La ventaja competitiva, la cual alude a que los clientes reales de una marca, representan para su competencia esos nuevos clientes que siempre están tratando de conquistar. Por esto se deben crear barreras, como la satisfacción y la fidelidad, que obstaculicen que los competidores puedan atraerlos.

Ambas pueden considerarse como ventajas sostenibles ya que, si bien es fácil copiar un producto, un servicio o una idea, una excelente relación de años de duración con un cliente es única y muy difícil de imitar.

Además, facilitan la introducción de nuevos productos o servicios: los clientes satisfechos se muestran más receptivos a las nuevas ofertas de marcas que ya conocen que a las de los competidores que tiene que empezar a conocer desde cero.

Por último, la reputación de marca, que es aquella que dice que al aumentar la reputación, a través de reseñas en redes sociales de clientes gratamente satisfechos, o comentarios en foros, es uno de los grandes beneficios derivados de la fidelización de clientes.

Los consumidores que toman el rol de prescriptores y hablan bien de los productos y/o servicios de una empresa, incrementan la efectividad de los demás tipos de publicidad y comunicaciones de la misma.

A continuación enumeraremos algunos otros objetivos de la fidelización del cliente: el primero trata de generar lealtad. Al ofrecer un buen servicio y experiencia de compra, los clientes se sentirán más identificados con estos valores de marca y serán cada vez más leales. Desarrollar su fidelidad, al mantenerlos satisfechos y en su zona de confort, crea una base sólida y sostenible en el tiempo, fundamental para el éxito y el crecimiento de cualquier modelo de negocio.

En segundo lugar, incrementar la frecuencia de compra. Ya mencionamos que un cliente satisfecho tiene muchas más posibilidades de volver a comprar en el futuro, lo que lo vuelve más rentable al generar ingresos recurrentes, que suelen ir en aumento, ya que generalmente suelen gastar más en cada compra.

También conseguir recomendaciones, puesto que los clientes fieles no solo gastan más en las marcas que les agradan, también comparten sus experiencias positivas con familiares y amigos. Está comprobado que el marketing de boca a boca (o *word of mouth*) es más eficaz, al momento de atraer nuevos clientes, que el contenido digital, y los anuncios publicitarios tradicionales.

Hay que tener en cuenta que los clientes recomendados, luego de ser fidelizados, podrán convertirse a su vez, en nuevos embajadores que replicarán el proceso de recomendación inicial. En relación a este objetivo, la clave está en el manejo de la experiencia del cliente: cada consumidor le comenta a 9 personas, en promedio, una experiencia de compra positiva con una marca; si la misma fue negativa ese número se dispara a 16.

Finalmente, obtener una retroalimentación o *feedback*. Los clientes recurrentes suelen ser los mejores críticos, porque son los más propensos a dar su opinión de forma clara, directa y bien intencionada. Esto ayuda sobremanera a las empresas a mejorar sus productos, sus servicios y sus experiencias de cliente.

Cuando hablamos de fidelización tenemos que tener en cuenta que cada venta es el prólogo de la siguiente.

La fidelidad no se consigue solo a través de la implementación de promociones, descuentos, o programas de puntos. Hay que pensarla y entenderla, además, como el resultado de un proceso sistemático de construcción de la preferencia de compra de una persona por una marca específica.

A medida que los mercados se saturan de marcas que ofrecen productos y servicios similares, las organizaciones siguen basando sus programas de fidelización, solamente en fórmulas enlatadas centradas en ofertas, promociones y descuentos fácilmente imitables y, habitualmente, de bajo valor añadido para sus clientes.

La realidad es que, para que funcionen, todas las estrategias anteriormente mencionadas deben estar acompañadas de la generación de un vínculo emocional sólido, basado en la creación de experiencias de compra altamente positivas.

Hoy, las experiencias que una marca diseña para sus clientes son la piedra angular de todo buen programa de fidelización.

Los principales motivos por los que un cliente abandona a una marca están provocados por malas experiencias con la misma: una interacción desagradable con un empleado,

un cargo imprevisto, problemas con los tiempos de entrega, etcétera. Esto es así porque la fidelización está directamente relacionada con el servicio al cliente.

Un servicio de calidad produce satisfacción, los clientes satisfechos duran más, compran más, ofrecen ideas para mejorar y generan comentarios positivos y recomendaciones online y offline.

Entonces cabe preguntarse: ¿cuando un cliente está satisfecho, también está fidelizado? No necesariamente.

Es lógico pensar que para que haya fidelización debe haber satisfacción, pero la realidad es que no es suficiente. Hoy sabemos que también debe haber una vinculación emocional con la marca.

La **satisfacción del cliente** tiene más que ver con el cumplimiento, o no, de las expectativas racionales del producto o servicio que ha adquirido, ya sea su precio, calidad, entrega, garantía, durabilidad, entre otros ítems.

La **fidelización**, en cambio, tiene más que ver con cómo se siente el cliente a lo largo de la relación que está manteniendo con la marca o empresa, que le ha ofrecido sus productos y sus servicios.

Aunque las encuestas y demás indicadores indiquen que nuestro consumidor está satisfecho, será su experiencia de cliente la que va a corroborar que también está fidelizado y nos va a seguir comprando. Esto es así porque en los mercados altamente competitivos de la actualidad, el cliente ya da por hecho que el producto cumplirá con sus expectativas, por lo que solo un mal servicio, o una mala experiencia, pueden hacer que no vuelva.

Hoy, el manejo de la experiencia de cliente se ha transformado en una herramienta de gran ayuda para generar clientes satisfechos y fidelizados.

Lamentablemente, aunque todo indica que el futuro del éxito comercial consiste en sumar a los tradicionales programas de fidelización, la generación y el mantenimiento a lo largo del tiempo de una experiencia de cliente altamente positiva, muchas empresas todavía no logran incorporar este nuevo enfoque.

La también denominada **customer experience** se compone de múltiples percepciones que funcionan juntas, y van desde lo más racional y consciente, hasta lo más emocional y subconsciente.

Con la esperanza de fidelizar a sus clientes, muchas compañías se enfocan solo en las sensaciones racionales y conscientes, preocupándose por elementos tales como la velocidad, la precisión, la consistencia, o la tecnología, y olvidándose de esas porciones más ocultas y difíciles de comprender de sus usuarios, relacionadas con lo psicológico y la generación del ya mencionado vínculo emocional.

Por ejemplo, hoy en día, las marcas buscan incorporar cada vez más canales digitales con la finalidad de actualizar la relación con sus clientes. Y si bien esta acción es positiva, porque mejora la capacidad de respuesta, y brinda muchas más facilidades de comunicación, la realidad es que los pone en riesgo de perder ese contacto humano que es absolutamente necesario para generar esa conexión emocional que termina de conformar la percepción de una experiencia de cliente excepcional.

El problema radica entonces en que la mayoría de las organizaciones se centran en el qué, y no en el cómo de la experiencia del cliente. Quizás por esto las personas son cada vez más leales a los minoristas, donde la atención al cliente es más humana.

Los clientes fieles a una marca se caracterizan por cumplir una o varias de estas características:

- Compran sus productos de forma repetida.
- Utilizan y valoran los productos que adquieren.
- Interactúan con la marca a través de varios canales.
- Son sus mejores prescriptores, es decir, hablan de ella, la recomiendan a amigos y familiares, y hasta pueden transformarse en micro influencers.

También se pueden clasificar en diferentes tipos:

- Están los clientes felices, los satisfechos con el producto, que compran varias veces, pero son fáciles de perder.
- Los fieles al precio, que se quedan simplemente porque les conviene la estrategia de precios que en ese momento ha implementado la marca.
- Los fieles a la comodidad, que se quedan solo por comodidad (cercanía, facilidad en la utilización del servicio, horarios de atención).
- Por último, los clientes devotos, que son los que están realmente fidelizados, gracias a que su experiencia integral de cliente es altamente positiva en todos los puntos de contacto con la marca.

Para lograr que la mayoría de sus clientes sean devotos, una marca o empresa debe desarrollar su estrategia de fidelización a lo largo de cinco niveles, que deben ir aumentando el grado de satisfacción y de conexión con el cliente. Analicemos cada uno de ellos.

El nivel 1 es el de la indiferencia. En este primer nivel la marca solo se da a conocer, mostrándose en la mayor cantidad de canales posibles, a través de contenidos atractivos que comiencen a generar una percepción positiva en su público objetivo.

El nivel 2 es el de la referencia. En este segundo momento la marca empieza a ser considerada como un punto de referencia, gracias a la calidad del producto y del servicio que ofrecen. En este punto los clientes satisfechos pueden considerarse

fidelizados por felicidad y comodidad, pero todavía se encuentran muy lejos de poder clasificarse como devotos.

El nivel 3 es el de los programas. A esta altura el cliente ya está decidido a continuar comprando en la misma marca o empresa, por lo cual se puede empezar a implementar algún programa tradicional de fidelización basado en tarjetas, sistemas de puntos, cupones, promociones, entre otras cuestiones.

Cuando se implementan en solitario, los objetivos de estos programas quedan anclados en crear una fidelidad mecánica, al ofrecerle al cliente como razón para que no cambie, una especie de sistema de subvenciones ciegas.

El nivel 4 es el de la preferencia. En este punto es donde termina el campo racional y empieza el emocional, porque es aquí cuando el cliente comienza a sentir que está traicionando a su marca cuando le es infiel.

Si puede llegar a este punto, la empresa es capaz de transmitir una serie de valores agregados, ya sea garantía de origen, altos niveles de diseño o determinadas características de personalidad de marca que, al ser reconocidos por el cliente, se convierten en sus razones para repetir la compra y plantearse mantener una relación a largo plazo.

El nivel 5 es el de los valores. El último nivel se alcanza cuando el cliente se identifica profundamente con los valores que comunica la marca o empresa, en comunidades online, redes sociales, clubes de clientes, instituciones o eventos a los cuales se suma, etcétera.

Las redes, tanto formales como informales, a las cuales una marca se suma, ayudan a reforzar un fuerte sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este último nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización: ¿quién sería capaz de traicionar a los que siente suyos, solamente para ganar algunas millas de más?

Si bien los conceptos de fidelización y retención de clientes tienen algunas similitudes, existen muchas diferencias entre fidelizar y retener.

Un cliente retenido es el que puede, o no, repetir la compra que ha realizado, ya que cuando llega el momento de volver a comprar, puede tomar otra opción. En general es la persona que se mantiene fiel, entre comillas, a un punto de venta, marca o empresa, porque no conoce otros, o porque los programas de fidelización que le ofrecen lo mantienen cautivo.

Según lo que vimos anteriormente, un **cliente retenido** es un cliente que se encuentra en los niveles 2 o 3 de fidelización, y al cual se lo puede clasificar como un cliente mecánicamente satisfecho, pero no leal.

Por el contrario, como también ya vimos, un cliente completamente fidelizado no solo es el que compra nuevamente, es el que además alienta a otras personas a realizar la misma acción, transformándose en una referencia de calidad, al generar críticas altamente positivas.

Hay que tener muy en cuenta que los beneficios de uno y otro son muy distintos. El usuario retenido sigue comprando sin haber generado un vínculo emocional, por comodidad, o porque desconoce otras opciones, por lo que, si no es fidelizado, su relación con la marca será inestable y, en general, a corto plazo.

Contrariamente, el cliente fiel continuará comprando cuantas veces lo desee, a pesar de tener otras opciones a su alcance, eligiendo a la misma marca por encima de la competencia, y generando una relación fuerte, duradera y a largo plazo.

Podemos concluir entonces que a un cliente retenido hay que fidelizarlo, y a un cliente fidelizado hay que cuidarlo.

Hoy las empresas competitivas no se olvidan de sus clientes una vez que han comprado, siguen trabajando para retenerlos el mayor tiempo posible, aumentando su denominado tiempo de vida, mientras se ocupan de fidelizarlos apostando a la conexión emocional y a la mejora constante de la experiencia de cliente.

El cliente retenido que comienza su camino hacia la fidelización, compra productos más rentables, y también contribuye a bajar el costo de captación para la marca o empresa. Por esto es muy importante saber si la estrategia de marketing de retención está funcionando o no, es importante medir la tasa de retención.

Esta métrica indica el porcentaje de clientes que una empresa mantiene dentro de su cartera de manera constante, ya sea porque vuelven a comprar, o continúan usando sus productos o servicios de manera ininterrumpida; y también permite evaluar la aceptación de productos o servicios de manera general.

Es la contraparte de la tasa de abandono, también conocido como churn rate, que se encarga de medir el número de clientes que ha abandonado una marca o empresa, en un lapso de tiempo específico.

Para medir la retención de clientes, hay que calcular el porcentaje de consumidores que es capaz de retener la compañía durante un periodo de tiempo determinado, sea mes, semestre o año. Para esto se debe poder identificar:

- El número de clientes con los que se contaba al inicio del periodo a evaluar.
- El número de clientes al final del mismo periodo.
- El número de clientes nuevos.

Con estos datos identificados solo resta aplicar la siguiente fórmula y obtener el porcentaje:  $\frac{\text{clientes finales} - \text{nuevos clientes}}{\text{clientes iniciales}} \times 100$ .

Veamos un ejemplo concreto. Si al principio del periodo elegido se cuenta con 500 clientes; durante el mismo se logran conseguir 800 nuevos clientes; y al final quedan solo 1000, aplicando la fórmula  $1000 - 800 / 500 \times 100$ , obtenemos que el porcentaje de retención de clientes es igual al 40%.

Teniendo en cuenta que cuando la tasa de retención de clientes crece un 5%, los ingresos pueden aumentar hasta un 25, lo mejor es mantener el porcentaje por encima del 50%, asegurando así la constante rentabilidad de la empresa.

Una tasa de retención alta refleja que la compañía posee:

- Clientes fidelizados y comprometidos con la marca.
- Clientes satisfechos con la empresa.
- Menores costos de adquisición.

La **tasa de retención** está directamente relacionada con el nivel de satisfacción, por lo que se cimienta en la entrega de mejores experiencias a los clientes.

Para poder implementar un plan de retención es importante, en primer lugar, poder segmentar a los consumidores en función del beneficio o valor que aportan a la compañía. De esta manera, se podrán establecer diferentes acciones en función de esa clasificación.

Por ejemplo, una empresa que tiene a sus clientes clasificados según su nivel de lealtad, como oro, plata o bronce, intensificará sus esfuerzos, y priorizará sus acciones y sus recursos, en los clientes de mayor valor, para recuperarlos, si es necesario, retenerlos y, finalmente, fidelizarlos.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta algunas cuestiones fundamentales, comenzando por el *feedback*. La relación bidireccional que hoy permiten desarrollar los entornos digitales, transforman a los consumidores en la mejor fuente de información para mejorar los procesos de atención y la calidad de los productos o servicios.

Por esto hay que mantener abierta la puerta de la retroalimentación de manera constante, a través de:

- Encuestas de satisfacción.
- Formularios de cancelación para conocer los motivos de la misma.
- Estrategias de social listening, basadas en la monitorización de cómo se menciona a la marca en los entornos digitales.

También hay que considerar ofrecer experiencias únicas a través de la atención personalizada en todo momento, el trato humanizado y empático, y la capacidad para resolver dudas y problemas rápidamente, entre otras cuestiones.

Ya, en franco camino hacia la fidelización, se debe fortalecer la atención postventa, dejando de considerar al cierre de venta como el final del recorrido del consumidor.

Una vez que un trato se ha concretado, hay que esforzarse por mantener una comunicación activa para resolver problemas y dudas; recopilar feedback; y motivar una siguiente compra a través de recomendaciones personalizadas.

Otra forma efectiva de mejorar la retención de clientes es aprovechando sus barreras de salida, o dicho de otra manera, aquellos mecanismos que dificultan, o impiden, que abandonen la relación que tienen con la marca.

Hay que manejar estas barreras con cuidado porque, si bien pueden provocar un aumento de la retención, también posibilitan que los clientes no satisfechos acaben convirtiéndose en rehenes de una empresa.

Solo manejándolas éticamente, se pueden utilizar para mantener estable la base de clientes, impidiendo que la competencia los atraiga. Algunas barreras de salida son: los propios hábitos del cliente: en la medida en que un consumidor tiene que cambiar de producto o servicio, debe modificar algún comportamiento propio. Cuando por comodidad, se niega a asumir el costo de ese cambio, puede ser retenido.

Los esfuerzos de aprendizajes necesarios, que es similar al anterior ítem, también insumen un costo personal, en este caso para estudiar las características técnicas de nuevos productos o sistemas.

La pérdida de ventajas económicas, puesto que cuando el cliente nota que puede perder esas ventajas otorgadas por determinados programas de fidelización, y ligadas a la continuidad de su relación, y a su antigüedad como consumidor de la marca, prefiere seguir siendo leal.

Los riesgos psicológicos, dado que muchas personas son muy susceptibles a la sensación de riesgo, y al miedo a perder algo en concreto, que genera la decisión de implementar cambios. Por lo que prefieren mantenerse en su zona de confort, aunque ésta les esté poniendo un techo.

Antes de implementar programas de retención y de fidelización es necesario conocer los tipos de vinculaciones que relacionan a los clientes con las marcas o empresas.

Veamos:

Los vínculos financieros, que están basados en ventajas económicas, son el sustento de cualquier programa de fidelización, club o tarjeta de compra.

Las ventajas pueden ir desde descuentos especiales, hasta premios por volumen de compra acumulado, pasando por regalos ligados a sistemas de puntos, y servicios específicos exclusivos para los miembros de determinado club o tarjeta.

Los vínculos emocionales, que refieren a esa relación personal que se establece entre el cliente y uno, o varios, miembros de la organización.

Los vínculos estructurales, que se dan sobre todo en las relaciones entre empresas y son los que garantizan un mayor nivel de compromiso y fidelización. Se generan cuando el proveedor transforma el producto en un sistema de solución a medida de la necesidad del cliente.

Existen dos tipos de vínculos estructurales. La denominada solución outsourcing, en la cual el cliente cede al proveedor áreas de su empresa que son gestionadas por éste de forma eficiente, amparado en esa relación estrecha que vincula a los miembros de las dos organizaciones; y el llamado proyecto conjunto, en el cual se integran los productos del proveedor con los productos, o procesos, de la empresa cliente.

Bien, terminamos con esta clase. Hagamos otro breve receso para recargar energías. Nos volvemos a encontrar en unos minutos. ¡Los esperamos!

Medir la fidelización de los clientes consiste en aplicar diferentes métricas y fórmulas para conocer su grado de lealtad y fidelidad.

### **Indicadores de gestión.**

Los **indicadores de gestión**, o Kpis, son aquellas métricas que sirven como información para la toma de decisiones, porque proponen distintas maneras de demostrar el nivel de lealtad de un cliente, basándose en sus reacciones y comportamientos.

Teniendo en cuenta la importancia de disponer de clientes fieles para garantizar un negocio rentable, medirlos, y comparar los datos con la media en la industria o rubro en el que desarrolle su modelo de negocio la marca o empresa, es un proceso imprescindible al que se le debe otorgar cierta prioridad.

Hay que tener en cuenta que este tipo de análisis se puede utilizar tanto en negocios que ya estén aplicando estrategias y acciones enfocadas en la fidelización, como en el caso de empresas que nunca lo hayan hecho, y quieran saber cuál es el grado de lealtad de sus clientes.

A continuación veremos cuáles son los mejores indicadores y métricas para medir la fidelización de clientes, los cuales pueden utilizarse juntos, o por separado, en función del modelo de negocio.

Comencemos por la tasa de recompra (Repeat Purchase Rate o RPR). Es una métrica que tiene como objetivo descubrir qué porcentaje de consumidores en nuestro negocio vuelve a comprar nuestros productos. Nos proporciona un dato muy importante,

---

porque nos da pistas sobre el grado de satisfacción que poseen los consumidores tanto con productos, como con servicios.

Si un consumidor vuelve a comprar, es porque está satisfecho. Calcularla es bastante fácil. Sólo necesitamos saber el número de clientes que compraron más de una vez y el número de consumidores totales en un mismo período de tiempo, que se recomienda, para tener una medición bien realista, en un año.

Su fórmula es la siguiente:  $(\text{Consumidores recurrentes sobre Consumidores totales}) \times 100$ .

Teniendo en cuenta datos estadísticos, se sabe que la tasa de recompra media se sitúa en torno al 27%. Esto significa que, normalmente, 1 de cada 4 consumidores vuelve a comprar.

El Net Promoter Score (NPS) no es tan sólo una métrica, sino también un auténtico sistema que ayuda a comprender lo contentos, o descontentos, que están los clientes y qué probabilidades hay de que recomienden a la marca o empresa a sus amigos, familiares o conocidos.

El NPS es la métrica más usada porque permite conocer la salud de nuestra cartera de clientes, y su nivel de compromiso con la marca. Está demostrado que es uno de los indicadores que mejor mide el comportamiento de los compradores, por lo que, si es bien utilizado, puede aportar información muy valiosa y clave para crecer.

Hay que recordar que un 83% de los clientes asegura confiar en las recomendaciones de amigos y familiares, porque piensan que son fiables. Al utilizar NPS se puede llegar a conocer cómo viven los clientes la relación con la marca, algo que es de gran ayuda para optimizar la experiencia de cliente.

Además, con esta herramienta es posible medir la efectividad de los programas de lealtad o fidelización que haya implementado la compañía, para estimular la compra de sus clientes regulares.

Su objetivo es gestionar la satisfacción de los clientes y medir la fidelización, a través de ese tipo de preguntas que todos hemos respondido alguna vez:

- ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes este producto y/o servicio a un familiar o amigo?
- ¿Estarías dispuesto a recomendar esta marca?
- ¿A cuántas personas, nos recomendarías?

El índice Net Promoter Score se realiza a través de una encuesta que contiene un enunciado con dos elementos claves: uno cuantitativo y otro cualitativo. El primero hace referencia a las opciones de respuesta, que se miden en una escala del 0 al 10, y el segundo a la pregunta en sí.

Por ejemplo: en una escala de 0 a 10, ¿qué tan dispuesto estaría a recomendar este producto/servicio a un familiar o amigo? Cuando aplicaron por primera vez esta herramienta, sus creadores analizaron los comportamientos de recomendación, y de compra, de los participantes y notaron que existen tres categorías de clientes:

Los promotores son los que responden con 9 o 10, expresando un elevado nivel de recomendación. Son los clientes satisfechos con la empresa y, además, fieles.

Los detractores son los que están en el otro extremo, ya que responden desde el 0 al 6. Estos consumidores están insatisfechos, por lo que pueden realizar recomendaciones negativas.

Y los pasivos son los que se encuentran en un nivel intermedio, y responden con una calificación entre 7 y 8. Están satisfechos, pero no necesariamente son fieles, lo que los hace susceptibles a abandonar a la marca para irse con la competencia.

Una vez recabados los datos de la encuesta hay que convertir en porcentajes las cifras proporcionadas por los promotores y los detractores, los pasivos no se incluyen porque no recomiendan, ni positiva, ni negativamente.

Por ejemplo: si la encuesta se aplicó a 345 clientes, de los cuales 212 resultaron ser promotores y 40 detractores, primero hay que convertir ese número en porcentajes:

- Promotores:  $(212 \text{ sobre } 345) \times 100 = 60\%$
- Detractores:  $(40 \text{ sobre } 345) \times 100 = 10\%$

Ahora bien, una vez obtenidos los porcentajes parciales, se deberán restar para obtener el porcentaje NPS total:  $\text{NPS} = \% \text{ de clientes promotores} - \% \text{ de clientes detractores}$ . En nuestro ejemplo entonces, el NPS es igual al 50% (60% de promotores - 10% de detractores).

A su vez, un resultado superior a cero es bueno porque significa que existen más clientes promotores que detractores. Pero, en la práctica, se considera un buen resultado un porcentaje que supere el 50 %, ya que, idealmente, los detractores no deberían ser mayores al 5%.

Otra de las métricas más utilizadas es el Customer Lifetime Value o CLV, que indica el valor medio, en pesos, que ha aportado un cliente a la empresa a lo largo de toda su relación con ella, desde la primera compra hasta la previsión de la última.

Es un indicador complejo, pero merece la pena calcularlo para determinar cuánto dinero aportan en promedio nuestros clientes desde que llegan hasta que se van, para determinar si es lo suficientemente rentable mantener la actual relación que con ellos poseemos, o si deberíamos alargarla para rentabilizar el costo que implicaría captar a un nuevo cliente.

El CLV es mucho más fácil de calcular para la venta on-line. Pensemos en una empresa que vende solo por e-commerce. Justamente por operar en un entorno digital podrá hacer un seguimiento exhaustivo de cuándo compra un consumidor, cuánto gasta, cuántas compras realiza a lo largo de un año, cuándo deja de comprar, etcétera.

Pero una empresa que vende off line como Coca Cola, por ejemplo, ¿cómo puede saber cuándo un cliente ha empezado a consumir su bebida? ¿Cómo puede saber cuántos refrescos compra cada año? ¿De qué manera puede saber que un consumidor ha dejado de comprar sus productos y ahora bebe Pepsi? Es prácticamente imposible. En estos casos, la solución es trabajar con cifras supuestas para realizar los cálculos, u obtener datos por otros medios, como por ejemplo encuestas o estudios de mercado.

Para poder aplicar la fórmula correspondiente y calcular el CLV, primero hay que tener en claro algunos datos, a saber: el *average order value* AOV, dato que, a través de esta métrica, nos indica cuánto gastan en promedio nuestros clientes por cada pedido que hacen.

Para calcularlo, simplemente hay que dividir todo el dinero que se haya generado a través de ventas, es decir, los ingresos por el número total de pedidos hechos durante el mismo período de tiempo. Para que el resultado del CLV sea lo más exacto posible, se recomienda calcular el AOV histórico, o sea, desde el inicio de la actividad y no sólo el del último año.

El promedio de compras anual, se utiliza para saber cuántas compras realizan nuestros clientes a lo largo de un año, teniendo en cuenta los datos disponibles de todos los clientes registrados en nuestra web, y comprobando cuántos pedidos ha realizado cada uno de ellos en el último año. Es posible que a veces este número sea inferior a 0, ya que algunos de los clientes pueden no haber realizado ningún pedido en los últimos 365 días.

Tiempo de retención medio, es decir, en años: es el tiempo que dura la relación con un cliente. Aquí, es fácil determinar el momento de inicio, es decir, la primera compra, pero es bastante más complejo establecer un punto final.

Dependiendo del tipo de productos que uno comercialice, se acostumbra a decidir cuánto tiempo debe pasar un cliente sin comprar nada, para considerar que la relación ha terminado. Es obvio que ese lapso de tiempo será diferente si vendemos indumentaria o heladeras.

Una vez que se ha decidido cuál será el tiempo de espera necesario para determinar el fin de la relación, solo resta detectar a todos los usuarios que llevan ese tiempo sin comprar, comprobar cuándo fue su primera y su última compra, y obtener el tiempo que ha durado la relación con ellos.

Siguiendo la temática anterior, cuando ya se cuenta con todos los datos, solo hay que aplicar la fórmula del Customer Lifetime Value, que es bastante sencilla y consiste simplemente en multiplicar todos los factores: AOV x Media de compras anual x Tiempo de retención medio.

Veamos un ejemplo. Una tienda online vende cigarrillos electrónicos y productos relacionados, y lleva activa 7 años. Para obtener el AOV dividimos el valor de todas las ventas por el número total de pedidos realizados durante esos 7 años. El resultado es, supongamos, \$500 el valor medio del pedido.

Para obtener la media de compras anual, vamos a analizar el comportamiento de los usuarios registrados en el *e-commerce*, comprobando cuántas compras han realizado en el último año. Realizando el promedio de las mismas, llegamos a un resultado de 2,2 pedidos.

Para obtener el tiempo de retención medio establecemos un tiempo de 1 año tras la última compra para identificar el final de la relación cliente - empresa. Teniendo en cuenta el tipo de tienda, es poco probable que un cliente que no ha comprado en más de un año vuelva a hacerlo, ya que seguramente habrá dejado de fumar, o habrá vuelto a consumir tabaco.

Luego de establecer el tiempo de caducidad de la relación, comprobamos la duración de los vínculos observando la fecha de la primera, y de la última compra, en aquellos clientes inactivos, y realizamos el promedio. Consideremos que el resultado es de 8 meses pero, como sabemos que el tiempo de retención medio debe estar expresado en años, tenemos que hacer una regla de tres para convertir el valor: si 12 meses es igual a un año, 8 meses es igual a 0,67 años.

Para obtener el *Customer Lifetime Value*, solo resta aplicar la fórmula:  $CLV = 500 \times 2,2 \times 0,67 = \$737$ .

El resultado del *Customer Lifetime Value* no se debe comparar con los promedios de la industria o rubro al cual pertenezcamos. Más bien se debe contrastar con nuestros datos internos. Para obtener un *Customer Lifetime Value* más real, algunas empresas optan por calcularlo teniendo en cuenta sólo los beneficios netos, por lo que eliminan de la ecuación los costos.

Esto no es demasiado complejo, ya que solamente hay que restar los costos al *Average Order Value*: si el valor promedio de cada pedido es de \$500, hay que saber cuántos de esos pesos son de beneficio y cuántos corresponden a costos. Una vez realizada la resta se usa ese resultado en el resto de la fórmula que permanece igual.

El CLV se suele comparar con otro dato muy interesante: el costo de adquisición de un nuevo cliente, es decir, cuánto dinero es necesario invertir en marketing, publicidad y

otras acciones para que un cliente potencial se transforme en un cliente real que realiza una acción concreta de compra.

De este modo, se logra tener en claro cuánto se puede invertir en ganar a un nuevo cliente, para que esa inversión siga siendo rentable. Si el costo por adquisición es superior al *Customer Lifetime Value*, estaremos perdiendo dinero, ya que ese nuevo cliente no nos va a generar más dinero, a lo largo de toda su relación con nuestra empresa, del que hemos gastado en conquistarlo.

Si estamos gastando \$100 en promedio para captar a un cliente, y nuestro CLV es de \$80, las cosas están yendo mal. Ahora, si el CLV es ligeramente superior al costo de adquisición, vamos por buen camino y, si es muy superior, estamos generando relaciones rentables con nuestros clientes.

El Ratio de Upsell es una métrica que nos muestra el porcentaje de clientes que, a lo largo de un período de tiempo determinado, compra más de uno de nuestros productos. Ojo que no se debe confundir con la tasa de recompra, ya que ésta analiza tan sólo el número de consumidores que compra más de una vez en nuestra tienda, sin discriminar si su compra involucra a un mismo producto varias veces.

Con esta Kpi, en cambio, se puede medir la capacidad que tenemos de conseguir que nuestros clientes actuales, nos elijan para comprar otro tipo de productos, un comportamiento que deriva, en gran medida, de la fidelidad y la satisfacción que presentan con nuestra marca.

Las técnicas de venta upselling que busca ofrecer al cliente productos de una gama superior a los que está comprando, con el objetivo de que gaste más dinero, en un artículo que satisfaga mejor sus necesidades y la de cross-selling, que es aquella estrategia de marketing que busca convencer a los consumidores de comprar productos complementarios a los que ya están adquiriendo, están muy relacionadas con esta métrica.

Calcular el ratio de upsell es bastante sencillo, ya que solo necesitamos conocer el número de clientes que han comprado más de un producto en nuestra tienda online, y el número de clientes que sólo han comprado un único producto (sin importar el número de veces) durante el mismo período de tiempo. La fórmula entonces es la siguiente:  $(\text{Clientes Varios Productos sobre Clientes Producto Único}) \times 100$ .

La Puntuación de *Engagement* (o *Customer Engagement Score*) es una métrica realmente precisa pero que tan sólo puede ser utilizada por servicios online, especialmente aquellos que trabajan con un modelo de suscripción.

El objetivo de este indicador es mostrar el nivel de *engagement* de los usuarios actuales que, cuánto más alto sea, demostrará un mayor apego de los clientes por la marca o empresa.

Un aspecto curioso a tener en cuenta es que se debe calcular mes a mes para ir comprobando el rendimiento y las variaciones de la misma. Para calcularla, se deben tener en cuenta los siguientes datos:

- Frecuencia de uso: cuántas veces utilizan los usuarios el servicio que se les ofrece.
- Tipo de uso: qué hacen exactamente cuándo acceden al servicio.
- Acciones claves realizadas: búsquedas, compras, visualizaciones, etcétera.

Como es una métrica personalizable, se puede medir con ella cualquier otra variable que se necesite, siempre otorgándole una valoración de 1 a 10 según su importancia, y multiplicándola por el número de veces que esa variable se ha detectado en el período de tiempo analizado.

Este sería un ejemplo para una plataforma de películas en *streaming*: cuando la conexión es uno en los últimos diez eventos la puntuación total es de 10. Cuando la visualización por película tiene un puntaje de cinco en los últimos tres eventos la puntuación total es de 15. Y cuando la renovación está puntuada en diez en sólo un evento realizado en los últimos 30 días el total final es de diez.