



Las tres claves de la fidelización de clientes

Rafael de Lecea

Director de Cartera de MAPFRE Seguros Generales

**«Las tres «C»
-conocimiento,
comunicación y calidad-
rigen la estrategia de
fidelización de clientes.
Una estrategia en la que
el silencio es uno de los
mayores enemigos.»**

MAPFRE Hogar es un producto, líder en el sector de seguros multirriesgo para viviendas, que cuenta con 1.600.000 pólizas que equivalen a 1.450.000 clientes. MAPFRE Hogar y la empresa que lo comercializa, MAPFRE Seguros Generales, se encuentran inmersos en un amplio proceso de cambio vinculado a un negocio que acabamos de descubrir todos los empresarios, especialmente los que trabajamos con grandes grupos de clientes: su conservación en nuestra cartera.

Hasta ahora, se actuaba siguiendo una consigna cuyo contenido venía a ser que el incremento de negocio estaba exclusivamente vinculado al incremento de clientes. De pronto, nos hemos dado cuenta de que esto, que es cierto, hay que completarlo con el mayor negocio, perfectamente posible, con los actuales clientes y con el mantenimiento de la cartera, de esas personas, en su condición de «socios» de nuestra empresa.

El «SÍ» de un cliente a una empresa de servicios ya no va a ser para siempre si no se produce una secuencia posterior de contactos

Con relación a esto, hay una conclusión importante, a la que vamos llegando las empresas ocupadas en estas cuestiones al intentar analizar, para después tratar de evitar, las causas de la pérdida de clientes.

El «sí» de un cliente a una empresa de servicios ya no va a ser para siempre si no se produce

una secuencia posterior de contactos que supondrán, en la práctica, una nueva venta. Esos contactos se producirán por la propia prestación del servicio que se ha contratado, la resolución del siniestro en el caso de MAPFRE Hogar, y también por otros encuentros que tendremos que ser capaces de provocar para que los clientes, sobre todo los que no utilizan los servicios, sigan considerando que tiene interés aquel acuerdo al que llegaron para ser atendidos en determinadas circunstancias.

Nos hemos dado cuenta de que vender una vez, cerrar una venta, es, ahora más que nunca, iniciar una sucesión en cadena de pequeñas o grandes nuevas ventas, en distintos momentos y por diferentes medios, pero todas encaminadas a la fidelización, a la conservación de los clientes.

DESPUÉS DE VENDER

La mayor competencia, la potencial mayor movilidad de los clientes, hace que cobre una importancia extraordinaria lo que la empresa sea capaz de hacer después de vender.

En el área financiera, y los seguros de servicio son un ejemplo, hemos visto que los productos son muy semejantes y que cualquier innovación puede copiarse en horas. Por otro lado, los canales de comercialización a los que tenemos acceso también son, cada vez más, los mismos. Al final, la única posibilidad de distinguirse de los competidores es el trato que seamos capaces de dar al cliente con posterioridad a la compra.

La venta no es sólo el final de un proceso comercial. Es el inicio de una relación rentable y



duradera, es decir, con valor añadido.

Después de analizar una serie de experiencias en este campo, incluyendo las nuestras, desarrolladas por empresas que tienen su crecimiento futuro vinculado a la conservación de clientes, hemos llegado a la conclusión de que los programas de conservación de clientes por satisfacción deben seguir «tres claves de la fidelización». Las definimos como las tres «C»: conocimiento, comunicación y calidad, cuya suma es otra gran «C», que corresponde a la conservación de clientes.

CONOCIMIENTO

No se puede plantear un programa de fidelización o, lo que en nuestro sector es lo mismo, de prolongación de la vida media de nuestros clientes sin un conocimiento suficiente de esas personas o instituciones. Es el desarrollo del viejo consejo de David Ogilvy: «Nunca vendan a desconocidos».

El primero de los trabajos fue –y deberá tener una continuidad en el tiempo– el que tuvo como objetivo conseguir un mayor conocimiento de los clientes, algo sobre lo que nunca habíamos desarrollado acciones específicas.

La razón es sencilla: una compañía y un producto que protegen bienes patrimoniales, no tienen –porque hasta ahora no la necesitaban– una gran información personal de sus clientes. Esto ha exigido:

- Identificar, partiendo de la información disponible, datos elementales de localización.

- Reorganizar ese conjunto de datos, sus fuentes de alimentación y enriquecimiento (contratación, prestación de servicios, contactos telefónicos o correo) y las vías y autorizaciones de acceso.

- Transformar, con la colaboración de especialistas, lo que era una base de datos de clientes sencilla que atendía a las operaciones del negocio, en una verdadera base de datos de marketing.

Esta base de datos aporta ya hoy información suficiente sobre los clientes, su situación geográfica, el volumen de compra, su antigüedad y la calidad de su negocio y otros datos relevantes para nuestro sector de actividad.

Se habla de «información suficiente» porque en esta cuestión de las bases de datos hay un aspecto que no se puede olvidar en ningún momento: la utilidad, para qué queremos esos datos.

El conocimiento de los clientes está haciendo posible que la «cita a ciegas» sea cada vez menos frecuente

LA UTILIDAD DE LOS DATOS

En MAPFRE Hogar estamos utilizando la información sobre clientes para identificar aquéllos sobre los que debemos actuar, siguiendo el principio de tratar de forma diferente a los que no son iguales.

Se trata de descubrir a los clientes más interesantes, en cierto modo más rentables, con dos criterios fundamentales de aproximación:

- Los que son ya hoy muy interesantes por la rentabilidad del negocio que nos aportan, relacionados con criterios de antigüedad y baja siniestralidad.

- Los que son interesantes por su potencial, por el recorrido posible de negocio que tienen, que definimos por su perfil personal e inmobiliario, zona geográfica y volumen de compra.

Estos últimos son, sin lugar a dudas el objetivo prioritario, en el que vale la pena invertir la mayor parte de los recursos de un programa de fidelización.

EVOLUCIÓN DEL CLIENTE

El siguiente paso, después de conocer mejor a los clientes de la cartera, fue ver cómo evolu-

cionan esas personas, cuántas se incorporan y cuántas causan baja, y analizar los motivos que les llevan a esos cambios.

Para lo primero, se han empezado a obtener tasas que sirven para valorar las posibles mejoras, identificando los nuevos clientes de cada año y los que se pierden, todos ellos partiendo de la cartera inicial.

En MAPFRE Hogar lo que se desea es lo siguiente:

- Observar la capacidad de la organización para conservar clientes.


- Medir los avances en ese proceso que comienza con la venta y que es el campo donde se establecen las diferencias con la competencia.

En cuanto a los motivos, es siempre interesante el análisis por encuesta de las causas de abandono, relacionándolas con aspectos de precio/producto/servicio y otros factores comerciales.

Esto se ha hecho en varias ocasiones, por parte de una empresa externa y sin cuestionario previo, y sus resultados aportan importantes conclusiones, tanto de carácter general como específicas del sector:

- Algo que ya se ha mencionado anteriormente: la venta de seguros con componente de servicio a particulares ha cambiado de forma radical. Ahora, sobre todo en clientes sin actividad que son a veces una gran parte y que representan el 50% de los abandonos, sólo un contacto mayor, anual, para recordar el interés del producto comprado, aporta una cierta garantía en términos de continuidad del cliente. Hay que vender de nuevo cada cierto tiempo, medido en un plazo razonable.

- La segunda conclusión, que tiene relación con la anterior, es que en servicios muchas de las causas de anulación están vinculadas a una deficiente o insuficiente comprensión del contrato que habían firmado esos clientes; es decir, periódicamente hay que volver a explicar, a vender, utilizando además argumentos básicos. El cliente tiende a olvidar el motivo de su compra y esto le genera insatisfacción y deseo de abandono.



Por último, el conocimiento de los clientes en MAPFRE Hogar está cambiando toda la acción comercial, tanto en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos negocios como a las acciones de fidelización por satisfacción. El conocimiento de los clientes está haciendo posible que la «cita a ciegas» sea cada vez menos frecuente y que las gestiones comerciales predeterminadas aumenten el grado de éxito de la organización.

COMUNICACIÓN

Analizando los movimientos de los clientes, hemos encontrado lo que parece una relación directa entre deserciones y comunicación. O, mejor dicho, su falta.

La antigüedad de una parte importante de los clientes perdidos confirma que han permanecido durante un período de tiempo relativamente largo sin momentos de contacto. A esta conclusión se llega de forma clara cuando se observan los clientes antiguos que, además, no han tenido la oportunidad de probar la utilidad del servicio que compraron, sin siniestros, ni de tener noticias de la compañía ni de que la compañía sepa de ellos.

Hemos comprobado que cuando un cliente compra un servicio que no utiliza, cuando no recibe ni emite ningún mensaje, se multiplican las oportunidades de que deserte:

- Hacia una competencia más activa en estas cuestiones, incluso con ofertas menos atractivas.

Hoy se puede afirmar, con poco margen de error, que el silencio es el peor enemigo de la conservación de clientes

- Hacia el desinterés por el producto/servicio.

Hoy, se puede afirmar, con poco margen de error, que el silencio es el peor enemigo de la conservación de clientes.

El cuidado de la relación con los clientes no ha sido una prioridad de muchas empresas, tampoco en seguros, en el pasado reciente y esto abre una extraordinaria posibilidad a las que, con convicción, sean las primeras en dedicar algunos recursos.

Hablamos de excelencia y de utilidad, de provocar una «sensación de acierto» de los clientes sobre su elección

CALIDAD

La tercera «C», la tercera de las claves de la conservación de clientes en las que trabajamos en MAPFRE Hogar, seguramente la más obvia, pero no siempre la más cuidada, es la calidad de los productos y de los

servicios que se ofrecen a los clientes: en el momento inicial de su relación con la empresa y, como hemos visto, también en los que les suceden. Su efecto en la fidelidad por satisfacción de los clientes es de primer orden.

Cuando en MAPFRE Hogar se señala la calidad como objetivo vinculado a la fidelización, se está pensando en el diseño de un sistema de gestión, en el que participe toda la organización de la empresa, destinado a satisfacer siempre y a superar, cada vez más, las expectativas de los clientes.

En el sector de servicios, la dificultad se incrementa al tener las expectativas, y su cumplimiento, una gran carga subjetiva, incomparablemente mayor a la de los productos «tangibles».

Sabemos que defraudar las expectativas es poner en peligro el futuro de cualquier empresa, que depende, cada vez más, de sus clientes. Del mismo modo, superarlas es producir satisfacción, generar fidelidad y, como consecuencia, es el objetivo de la calidad.

Hablamos de excelencia y de utilidad, de provocar una «sensación de acierto» de los clientes sobre su elección y del efecto positivo que provoca en la decisión de volver a comprar cada año, que es el principal indicador de fidelización que utilizamos. Calidad no es otra cosa que satisfacción del cliente y, por esta razón, él debe ser, y no nosotros, quien fije referencias que sirvan como estándares que la organización tendrá que respetar. ■