

Bases de datos personalizadas: la estrategia de SpainSko

El CRM de esta empresa le ha permitido llegar a sus especiales clientes para entregarles una atención personalizada que es la base de su programa de fidelización.



A la hora de elegir un par de zapatos, generalmente nos preocupamos de cuánto cuesta y luego pensamos en cuánto durará y qué tan cómodos son. Son pocos quienes al momento de seleccionar un calzado ponen su foco en la utilidad más que en la apariencia. Pero los hay. Y ahí está la empresa catalana SpainSko para satisfacerlos con su foco en la comodidad antes que la estética. SpainSko, que importa los zapatos daneses [Dansko](#), apunta precisamente a esos clientes “anti-moda”, personas que priorizan la salud de sus pies y que al encontrar el zapato adecuado, con toda seguridad lo recomendarán entre sus amigos.

Por esta razón, sus bases de datos y su estrategia de venta deben adaptarse a las características de un segmento que no es tal, ya que sus clientes se definen precisamente por su personalidad y no por edad, sexo o clase social.

Comodidad ante todo

Los zapatos Dansko se sitúan dentro del nuevo concepto europeo de confort shoes, calzado que respeta la anatomía natural del pie sin ser zapatos ortopédicos. Al no tener propiedades terapéuticas, se adaptan a cualquier tipo de pie sano. Su foco está en puesto la comodidad en un ciento por ciento, aun cuando deban sacrificar la estética de acuerdo a los cánones de la moda imperante.

La clave de la distribución de la matriz Dansko es tener una estrategia única en el mercado. No compite con otras marcas ni en precios ni en estilo de ventas. Los zapatos se venden vía marketing directo: el proceso de venta se inicia con los anuncios que la compañía publica en prensa y revistas, y continúa con los folletos promocionales que envía a las personas que se muestran interesadas.

Luego de esta etapa, los clientes pueden realizar su pedido enviando un cupón con sus datos personales, modelo y talla deseados. Posterior al pago realizado al momento de la solicitud, recibirán los zapatos en su domicilio. En caso de no estar conformes, pueden cambiar el modelo, color o talla las veces que lo requieran. Se procura así que el usuario quede completamente satisfecho con el producto adquirido, lo que facilita su lealtad posterior.

En Alemania, Dansko tiene un 50% de devoluciones, mientras que en España es una práctica muy poco frecuente, principalmente porque SpainSko posee una oficina abierta al público en Barcelona, donde el cliente puede probarse los zapatos, ver los modelos, colores y tallas.

SpainSko es también representante de la marca alemana [Birkenstock](#) desde 2001, lo que les permitió introducirse hacia nuevos mercados y clientes, ya que esta marca de zapatos tiene una orientación más hacia la moda.

Difícil comienzo

Durante el primer año, SpainSko intentó captar clientela mediante diferentes pruebas promocionales – fundamentalmente mailings a distintos grupos de consumidores- pero con pobres resultados. Esto sucedió principalmente porque los antecedentes que requerían en sus bases de datos son bastante más específicos que los ofrecidos por las empresas que proporcionan la información.

La estrategia de ventas de SpainSko parte de un *handicap* importante: sus clientes son difíciles de clasificar, ya que lo que verdaderamente importa es su personalidad. Son personas “antimoda”, acostumbradas a anteponer la comodidad y durabilidad a cualquier otro criterio y que están dispuestos a pagar un precio relativamente alto por unos zapatos que les puedan ayudar a no tener problemas en los pies.

Esta situación ha empujado a la empresa a desarrollar una auténtica estrategia de comunicación personalizada y directa con cada cliente que responde las promociones y realiza un pedido. En efecto, cada cliente es registrado en una base de datos en la que se anotan todos los detalles de la compra (modelo de zapato, número, color, nombre y dirección.) y a la cual todo el personal tiene acceso.

Por definición, la gestión de la relación con el cliente a través de un *Customer Relationship Management* (CRM) es fundamental para la empresa. La inexistencia de bases de datos en el mercado que puedan utilizar para atraer clientes encarece el coste de captación, por lo que una vez captado el consumidor se deben enfocar todos los esfuerzos en identificarlo, satisfacerlo y mantenerlo.

Relación de largo plazo

Y esto porque el valor potencial de cada usuario es altísimo, principalmente por su grado de lealtad (cercana al 60%), frecuencia de compra (1,85 pares de zapatos al año) y por su tendencia a recomendar la marca entre sus amigos. Además, al ser clientes que buscan cuidar sus pies y más reacios a la moda, cuando encuentran unos zapatos que les hacen sentir cómodos, es muy difícil que se vayan a la competencia. A la vez, tienen alta probabilidad de estar dispuestos a pagar un precio elevado. Conservar un cliente de estas características y fidelizarlo, genera una retribución fundamental para la empresa.

El objetivo de cualquier sistema CRM es facilitar el establecimiento de una relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes, ayudando a mejorar la comunicación y el nivel de satisfacción. Para SpainSko, el programa les permite, por ejemplo, conocer el retorno de la inversión de un anuncio (*pay-back*) y la tasa de conversión en ventas de una promoción, ya que a todos los clientes se les pregunta dónde leyeron la publicidad de la compañía. También pueden conocer la frecuencia de compra de cada cliente, el ratio de fidelización o las zonas geográficas donde han tenido más resultados.

Sin este sistema sería imposible gestionar adecuadamente una base de datos de 18.000 clientes a quienes se envía un correo promocional dos veces al año, y de los cuales 7.000 son clientes activos que compran habitualmente.

Es común, comenta el propietario de SpainSko, recibir llamadas de clientes que quieren volver a comprar zapatos, pero no se acuerdan ni del modelo que compraron ni de su talla. Toda esa información, recogida en el CRM, se le proporciona al cliente, con lo que éste percibe un trato personalizado que le agrada y satisface.

A diferencia de los programas desarrollados por otras empresas, la solución de CRM de SpainSko se caracteriza por ser sencilla y de bajo coste, tecnológicamente poco intensa y su implementación se ha realizado gradualmente. La política es no introducir una nueva aplicación hasta que las ya implantadas funcionen y resulten útiles.

Por otro lado, en este caso el CRM se adapta al concepto de negocio, ya que el producto vendido necesita de una argumentación válida y poderosa, explicándole al cliente todas las características y ventajas de los zapatos, su calidad de fabricación y posteriores beneficios para la salud de sus pies. Este es el aspecto fundamental del negocio. Por tanto, conocer los modelos de zapatos que ha comprado un cliente anteriormente facilita enormemente la venta y el poder ofrecerle modelos que probablemente le gustarán.

El programa de marketing relacional no cuenta con ninguna tarjeta de fidelización. A diferencia de los muchos programas que premian la lealtad con puntos y descuentos, el de SpainSko centra sus esfuerzos en lograr que cada cliente se sienta

conocido por la empresa y tratado de forma especial cada vez que se decide a comprar unos zapatos.

Caminando hacia el futuro

Los propietarios de la compañía señalan el enorme valor que tiene para su negocio la base de datos y su gestión a través del CRM. Recientemente vendieron dos filiales de Dansko en Suiza y Países Bajos, y el precio de la operación se fijó exclusivamente en base al número de clientes activos registrados. Sin duda, cada vez más, el conocimiento y la gestión de los clientes son activos de peso en la valoración de una compañía.

El grado de satisfacción con el CRM es tan alto que actualmente ya se está valorando un desarrollo más amplio. Se trata de un programa de gestión de la relación con las zapaterías que controla sus niveles de inventario y las compras que realizan de sus zapatos. Es un proyecto en el que llevan trabajando un tiempo. Hasta el momento, la información recibida ha resultado muy útil para conocer la evolución de las ventas y para decidir hacia dónde deben enfocarse o qué necesitan reforzar.

Por otro lado, la apuesta reciente de la compañía por el sector de la moda está abriendo grandes posibilidades al negocio. Según el propietario de SpainSko, «aunque nuestro objetivo continúa siendo la distribución de zapatos ergonómicos, la incorporación de Birkenstock nos permite aprovechar los ciclos de moda que aparecen cada 5 u 8 años en algunos de sus modelos de zapatos y sandalias, de origen ortopédico y clásico, que tienen una antigüedad de más de 30 años. En los próximos años esperamos crecer de forma muy rápida y estamos seguros de que nuestros sistemas de gestión de la información y marketing relacional nos ayudarán a gestionar bien este crecimiento».

El caso de SpainSko ilustra cómo el CRM puede ser una herramienta de gestión de los clientes al alcance de cualquier empresa, con independencia de su presupuesto y nivel tecnológico.