



Libro Voltee el embudo

Cómo utilizar a los clientes existentes para obtener nuevos

Joseph Jaffè
Wiley, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Las compañías tradicionalmente usan los medios de comunicación para promocionar sus productos y servicios, y gastan gran parte de su presupuesto en comunicaciones aleatorias. Esperan que sus mensajes de alguna manera penetren en el barullo de los medios y lleguen a un número suficiente de posibles receptores que comprarán sus bienes. Sin una estrategia para retener clientes, las empresas repiten este costoso proceso una y otra vez. El consultor en mercadotecnia Joseph Jaffè dice que debe hacerse lo opuesto: Las compañías deben enfocarse en mejorar las experiencias de sus clientes existentes, y hacerlos partidarios comprometidos y entusiastas que hagan una poderosa y confiable promoción de boca en boca. Aunque muchas de las ideas de Jaffè son comunes y corrientes (su hipótesis general describe cómo la retención de clientes es más ventajosa que la adquisición de clientes), *BooksInShort* piensa que este libro presenta un caso lógico y contundente, respaldado con muchos ejemplos pintorescos. A pesar de las repeticiones y de una presentación visualmente desordenada, los mercadólogos seguramente se beneficiarán de su reflexivo y vívido análisis de la mercadotecnia tradicional.

Ideas fundamentales

- La mayoría de las compañías gasta incorrectamente una gran parte de sus presupuestos de mercadotecnia en publicidad mediática y otras actividades promocionales muy generales.
- Este modelo costoso y simplista sigue la clásica fórmula de la mercadotecnia en masa, “atención, interés, deseo y acción” (AIDA) que alcanza a muchas personas desinteresadas.
- Cambie su énfasis de mercadotecnia de adquisición de clientes a retención de clientes.
- Enfóquese en los clientes leales al usar el modelo experto ADIA (por sus siglas en inglés), esto es, “reconocimiento, diálogo, incentivación y activación”.
- Muestre reconocimiento a sus clientes habituales mostrándoles que aprecia sus compras.
- Entable conversaciones con sus clientes. Facilite las charlas entre ellos.
- Recompense a sus compradores continuos por su lealtad. Déles un incentivo para volver.
- Active a sus clientes creando una red social alrededor de su marca e invitándolos a participar.
- Brinde un servicio de primera calidad de atención al cliente las 24 horas del día, los 365 días del año. Trate a cada cliente como si fuera el o la más importante.
- Apodere a sus clientes para que apoyen a su compañía en línea y fuera de línea.

Resumen

El embudo está defectuoso

Piense en el proceso de mercadotecnia tradicional como un embudo por el que fluye información en cuatro etapas: “atención, interés, deseo y acción” (AIDA). El lado ancho del embudo es la etapa de atención, en la que las compañías gastan la mayor parte de su presupuesto de mercadotecnia en publicidad para darse a conocer entre un amplio grupo de consumidores. A medida que el embudo se angosta, filtra los grupos de compradores con perspectiva y la etapa de interés cobra mayor importancia. Sin embargo, crear y mantener algo atractivo para consumidores cínicos o apáticos en medio del clima frenético actual de los medios es un reto. La siguiente fase de la metáfora del embudo es el deseo, en el que algunos consumidores toman una decisión consciente de comprar su oferta. Avanzar hasta ahí es difícil en un mundo donde miles de productos originales contienden entre sí, pero crear un “intento de compra es ganar el 95% de la batalla”. Tras el deseo, viene la acción.

En esta fase, los consumidores comprarán su producto si no se distraen con las llamativas muestras de miles de otros productos en las repisas o en publicaciones de Twitter en el mundo de Internet. El embudo está defectuoso por estas razones:

- **Es obsoleto** – El embudo describe una progresión secuencial y lógica de la parte ancha a la angosta. Pero los individuos de hoy no actúan secuencialmente; quizás nunca lo han hecho. Cuando se trata de compras, van una y otra vez de un producto a otro, según la última información que encuentren en línea o escuchen de amigos.
- **Está desbalanceado** – Extrañamente, los mercadólogos gastan la mayor parte del dinero en la parte ancha del embudo; al 99.9% de los consumidores no le interesan esos bienes.
- **Es demasiado simplista** – El embudo deja fuera algunas etapas vitales del proceso de compra, como “investigación, prueba y satisfacción”.
- **Es lineal** – No existe actualmente un “camino de compra predecible”.
- **Está abierto** – Los consumidores que logran pasar el embudo caen en la oscuridad. Muchas compañías no intentan conservar a los compradores, que son activos valiosos.
- **No está terminado** – Una vez que el cliente compra algo, las compañías dejan de actuar. Las empresas, en una perversa parodia de la película *Groundhog Day*, empiezan de nuevo el fatalmente defectuoso proceso del embudo con un grupo totalmente nuevo de clientes.

“De pocos llegan muchos”

La estrategia de muchas empresas es tratar de vender más productos, con mayor frecuencia y a mejores precios a más gente que, a su vez, recomienda sus productos a los demás. Si tomamos esto en consideración, ¿por qué enfocan tantos negocios toda su energía en un elemento de la ecuación – atraer más gente? ¿Por qué pasan la basura por el tamiz en la parte superior y media del embudo, para ver unas cuantas piezas de oro que se filtran hasta abajo?

“La mayoría de los mensajes no pasa por todas las capas de defensas casi impenetrables de los consumidores, y a quien lo logra se le envía a la horca o se le golpea”.

Las ventas se dan en dos amplias categorías: “negocio relacionado con la adquisición”, que se origina en la mercadotecnia tradicional, y “negocio basado en la retención”, que se origina en los clientes existentes. Las compañías gastan en mercadotecnia relacionada con la adquisición. Emplean técnicas de “agitar y quemar” a los clientes: atraerlos a la puerta, venderles, sacarlos y traer otros nuevos. Se gastan un dineral en investigación para determinar si deben enfocarse más en la publicidad, en las relaciones públicas o en la mercadotecnia digital (todas son actividades de adquisición). La agitación y quema de clientes plantea que un comprador es tan valioso como el siguiente. Los clientes, que no son tontos, entienden rápidamente el mensaje: Las empresas que les venden realmente no se preocupan por ellos. Esto es evidente en la mayor parte de los sitios Web de las compañías, en las que es casi imposible hacer contacto con un ser humano cuando se tiene un problema de servicio. Los números corporativos de llamadas sin costo son igual de malos si se quiere hablar con una persona en vez de con una máquina. De hecho, para reducir costos, muchas compañías ahora usan tecnología (Internet, telefonía, correo electrónico, y demás) para cerrarles el paso a los clientes, no para ayudarlos. Podrían optimizar el gasto invirtiendo su dinero en actividades basadas en la retención, que es donde están los verdaderos beneficios.

“El embudo [de la mercadotecnia tradicional] que alguna vez fue reluciente, ahora está raspado, abollado, oxidado y empolvado”.

Ciertamente, la adquisición es esencial. No se puede incrementar exponencialmente un negocio a partir de los clientes que no tiene. Pero poner demasiados huevos en la misma canasta de adquisición no es inteligente. A juzgar por su mercadotecnia (promociones especiales para nuevos clientes), la mayoría de las compañías realmente tiene prejuicios contra sus clientes habituales. Zappos, la tienda electrónica de zapatos, hace lo correcto. Obtiene aproximadamente el 75% de sus ventas de compradores habituales y los premia con ofertas especiales y promociones. Esto tiene su compensación: en el 2007, los compradores de primera vez gastaron un promedio de US\$123 por pedido; los compradores habituales gastaron US\$156. Pero, aunque sensata, la mayor parte de las empresas no aplica la estrategia de Zappos. Las compañías que hacen promoción agresiva durante la recesión tienen mejores resultados que las que no la hacen, por tres razones: Mantienen una actitud positiva, una comunicación audaz y una continuidad en la atención al cliente.

Voltear el embudo

Ha llegado la hora de “voltear el embudo”. Revierta el proceso tradicional AIDA y concéntrese en los recursos de la parte angosta del embudo para iniciar sus actividades de mercadotecnia. De ese modo, puede crear relaciones importantes con los clientes, transformarlos en clientes regulares y después en partidarios. Para un alcance más amplio, puede también aprovechar el notable poder de la mercadotecnia de “referencias, recomendaciones y de boca en boca”.

“¿Por qué, si los clientes son el alma del negocio, no invertimos en ellos como corresponde?”

Voltear el embudo permite tener control del presupuesto para mercadotecnia de su compañía, y enfocarse en acercarse más a la clientela existente. No hay control cuando el dinero se enfoca en el gran mercado mediático, en el que, para ganarse la atención del público, los anuncios del Ford F-150 compiten contra comerciales de tampones. ¿Por qué no mejor concentrarse en sus clientes? Ayúdelos a comunicarse entre sí, para que promocionen su compañía, y sus productos y servicios, de boca en boca en sus trabajos, barrios, *blogs*, redes sociales y comunidades de Internet. Voltear el embudo incluye cuatro etapas: “reconocimiento, diálogo, incentivación, y acción”:

1. **Reconocimiento** – Decir “gracias” a sus clientes les demuestra cuánto aprecia usted sus compras. El gerente de un restaurante puede reconocer a los clientes al ir a sus mesas y darles la bienvenida. Apple reconoce a sus consumidores al permitirles hacer citas en el “Genius Bar”. Otras formas de expresar aprecio incluyen tarjetas de agradecimiento; reconocimiento de titularidad, como el que otorga American Express con el “miembro desde” que aparece en las tarjetas de crédito, e incluso regalos inesperados.
2. **Diálogo** – La conversación que un cajero entabla con un cliente no es una simple plática. Es algo acostumbrado y de rigor. Muy frecuentemente, esa conversación se da entre clientes que hablan de su empresa, no con personal de la empresa. Si quiere estar en una conversación en la que los clientes hablen positiva o negativamente de su compañía, entable diálogos y ponga atención a lo que dicen los clientes existentes. Proporcione medios viables para comunicarse directamente con ellos y ayúdelos a comunicarse fácilmente entre sí, en “clubs, foros, comunidades, grupos o centros de actividades”, entre otros. Permita a sus clientes habituales saber que los escucha y tome en serio sus preocupaciones. Responda rápidamente a sus quejas. Encuentre un buen equilibrio entre recursos

- humanos y tecnología, para tener la máxima participación.
3. **Incentivación** – Generalmente, más de dos tercios de los ingresos de una compañía provienen de sus clientes existentes, quienes contribuyen con ventas, recomendaciones y “referencias formalizadas”. Prémios por su lealtad, ya que prácticamente son ellos quienes venden sus productos. American Airlines recompensa a sus seguidores mediante su programa de viajero frecuente Executive Platinum.
 4. **Activación** – Genere redes sociales y comunidades alrededor de su marca, para hacer que los usuarios se sientan “parte del ecosistema de mercadotecnia”. De hecho, son sus socios en mercadotecnia. Nike usa los programas “Nike Run London” y “Human Race” para generar activación al hacer que todos aquellos que usan Nike sean parte de una comunidad global de corredores. Panasonic cumplió su meta de activación con su programa de alta definición LiHD, fundado en el 2008. La comunidad en línea de LiHD es una organización activa, un “refugio” para los fanáticos de Panasonic. La activación se centra en los clientes, pero está apoderada por “lealtad, promoción de boca en boca y, sobre todo, ventas”.

“Las compañías que siguen invirtiendo – y promocionando – durante la recesión casi siempre cosechan las recompensas de hacerlo una vez que se estabiliza el entorno económico”.

Los “tres pilares de la activación” son “satisfacción, conversación y elogios”. Para crear un sentido de identidad y similitud entre sus clientes, cree un sitio Web que sea el centro de su comunidad. Siembre información de la compañía y sus productos. Únase a charlas y canalice el poder de las referencias mediante un programa de recompensas para clientes que hagan mercadotecnia de boca en boca, o mediante la promoción para crear una comunidad de “clientes con ideas similares, energizados y apreciados”. Use todos los canales mediáticos que pueda para lograrlo, desde *blogging* hasta “*crowdsourcing*” [subcontratación voluntaria en masa], desde Twitter hasta *chat* en tiempo real.

Todo cliente es importante

Bajo ninguna circunstancia debe usted dar a un cliente motivo para irse con un competidor. Las empresas a menudo desatienden el servicio al cliente – después de todo, es sólo otro gasto. Al contrario: es un estímulo estratégico para el éxito de ventas y genera ingresos para su empresa, pero debe entender sus reglas. Por ejemplo, el servicio al cliente no termina a las 5 p.m. Requiere una “respuesta en tiempo real”. Es un proceso constante, “proactivo y anticipatorio”, no sólo una reacción a una queja más. Implica mucho más que la mera solución de problemas. El personal debe compartir el fuerte compromiso de las relaciones con los clientes. Sin embargo, un buen servicio es sólo una parte de la experiencia de un comprador, que conlleva “la suma total de todos los puntos de contacto, interacciones, transacciones y encuentros entre un cliente y una compañía, sus marcas, y sus varias ofertas de productos y servicios en un período determinado”. Una experiencia positiva de compra separa a las compañías que sobreviven de las que se extinguen. Maximizar las experiencias de sus clientes promueve la lealtad, que se traduce en “disposición para volver a comprar, renuencia a cambiar” y “probabilidad de recomendar” – las grandes recompensas de aplicar la filosofía de “voltear el embudo”. Divida sus clientes principales en tres categorías: los “entusiastas” (el 20% de su base, que conforma el 80% de sus compras), los “influyentes” (responsables del 99% de los rumores positivos acerca de la compañía y sus productos) y los “evangelistas” (que compran sus productos y hablan positivamente de ellos con regularidad).

“Las bocas se transforman en megáfonos”

Acéptelo: La gente hablará de su compañía aunque usted no lo quiera. No puede controlar las conversaciones en persona, pero puede influir en lo que sucede en línea. Apodere a sus clientes para promover sus productos y servicios en el ciberespacio y otros sitios. Por ejemplo, permítale revisar y evaluar en línea sus productos. Puede parecer arriesgado, pero no tema ofrecer incentivos para que el público use el poder de la “diseminación en masa”. Por ejemplo, si pide a los compradores llenar una encuesta, ofrezca 20% de descuento en su siguiente compra.

“Esté preparado para tomar al malo y al feo junto con el bueno si quiere equipar a sus partidarios con micrófonos”.

No olvide motivar y recompensar a sus empleados (sus clientes internos), ya que sin personal satisfecho y energizado nunca tendrá clientes satisfechos. Costco muestra su aprecio por los empleados con seguro médico para la mayoría, y con salarios mayores al promedio en la industria de supermercados. Como resultado, la tasa de rotación de empleados de Costco es una quinta parte de la de Wal-Mart. Cuando se trata de servicio al cliente, la recompensa es clara: Un comprador incluso describió una ida a Costco como una “experiencia religiosa”.

“Póngase el embudo en el ojo. Úselo como catalejo o telescopio. Vea el mundo por lo que es, pero, sobre todo, por lo que puede ser”.

Cuando voltea el embudo, usted transforma a sus clientes habituales en vendedores galvanizados, un ejército de embajadores y exponentes entusiasmados de su compañía, su marca y sus productos o servicios. El resultado es una poderosa publicidad de boca en boca – la más efectiva. Resulta en mayor negocio por un menor presupuesto. Haga el cambio. Deje de ser convencional. Enfóque sus recursos de mercadotecnia en los clientes fieles que realmente se interesan por su compañía. Para crear su base de consumidores “de adentro hacia afuera”, voltee el embudo.

Sobre el autor

Joseph Jaffe es presidente de Crayon, una consultora que apoya a los clientes con medios sociales de comunicación y nuevas estrategias mediáticas. Jaffe también es presentador de *Jaffe Juice TV*, un programa de video en la Web sobre mercadotecnia, y es quien publica *Jaffe Juice*, un *blog* y *podcast* en audio de mercadotecnia.
