

El Patrón de Lealtad de Clientes: Una Ventaja Competitiva Sostenible

Viterbo H. Berberena González
Pearson

Una Aproximación a los Modelos de Lealtad

La lealtad de los consumidores describe la tendencia de los mismos, a seleccionar un producto o servicio sobre otro, para satisfacer una necesidad particular.

En la industria se llama lealtad a la marca, porque tienen la tendencia a seleccionar una marca específica de producto sobre otras. Hay que notar que el uso de la palabra «seleccionar» implica acciones y hechos considerados por los consumidores. Los consumidores pueden expresar altos niveles de satisfacción con una empresa en una encuesta, pero la satisfacción no es igual a la lealtad. La lealtad es demostrada por las acciones consistentes y consecuentes del consumidor; los consumidores pueden estar sumamente satisfechos y no ser leales.

La lealtad es el resultado de los bien planeados programas de retención del consumidor; los consumidores que se encuentran bajo el objetivo de un programa de retención demuestran una lealtad mayor a los productos o servicios que otros seleccionados al azar.

Los modelos matemáticos, basados en la información del consumidor, pueden indicar qué consumidores son factibles de responder a lealtad, y ser considerados como leales. Este tipo de información muestra a quién se puede promover a un segmento de mayor rentabilidad, y cómo es posible ahorrar presupuesto de mercadotecnia en el proceso de crear consumidores que sean leales a largo plazo.

Incrementar la lealtad del cliente es el resultado final, el deseo u objetivos de los programas de mercadotecnia. Los programas de lealtad se encuentran conformados por un conjunto de valores que tratan de mantener a un consumidor «atado» a una empresa. En los programas de lealtad, el perfil del consumidor es utilizado exhaustivamente para promover su lealtad, excepto en aquellos casos que se proveen puntos en lugar de descuentos como el incentivo para el consumo. Los programas de lealtad son muy costosos y difíciles de llevar a buen término, pero pueden ser muy efectivos.

Por todo lo anterior, las empresas implementan programas de satisfacción de clientes y diseñan sus estrategias de mercadeo, de modo que les permita retener y adquirir la mayor cantidad de clientes posibles, y, de esta forma, incrementar las utilidades. No obstante, los esfuerzos pueden hacerse de forma empírica, o bien utilizar las nuevas tecnologías puestas a su alcance, en este caso, empleando lo que se conoce como minería de datos, en un esfuerzo para reducir el desplazamiento, abandono o desgaste de la clientela y construir lo que se conoce como modelos de lealtad, también denominados como “*attrition models*” en la industria financiera o como “*churner models*” en la industria de las telecomunicaciones.

Los modelos de lealtad permiten hacer una predicción estadística sobre los clientes que, probablemente permanezcan leales, y los que tienen mayor probabilidad de irse. Estas estimaciones se realizan utilizando un historial del cliente, que existe en las bases de datos de las operaciones de las empresas.

Como con todos los modelos, la predicción es un problema de grado, no es posible garantizar el no abandono o pérdida de clientes específicos, pero sí se puede separar a la clientela en grupos de alto y bajo riesgos. La aplicación más común de los modelos de lealtad es la implementación de programas de retención de clientes, dirigidos a aquellos que están en un riesgo elevado de abandono o pérdida.

Desarrollo de los Modelos de Lealtad

Objetivos

El propósito esencial de los modelos de lealtad es determinar el patrón de lealtad de los clientes, de forma que se puedan enfocar las campañas de retención y conversión, así como determinar el perfil de clientes leales y no leales para la administración de las relaciones con los clientes, en su más amplio sentido.



En algunas situaciones es apropiado comprar a proveedores externos modelos genéricos listos para usar, o tener modelos para propósitos específicos desarrollados por consultores externos. Sin embargo, mantener una práctica de construcción de modelos “in-house” ofrece las siguientes ventajas:

- *Ganancias a partir de economías de escala cuando se necesita construir muchos modelos específicos para una gran cantidad de segmentos.*
- *Consolidar una base de datos flexible y reutilizable, generar conocimientos y habilidades por sí mismo, de forma que le sea fácil a la organización ser consistente en la interpretación de los resultados de los modelos y los reportes, y en la propia metodología de modelación.*
- *Verificar la precisión y analizar las fortalezas y debilidades de los modelos.*
- *Reducir el acceso de extraños a información estratégica y retener las ventajas competitivas, con la creación de las mejores prácticas de la compañía.*

En especial se pretende que los modelos de lealtad generen la información adecuada, no sólo para predecir el comportamiento de la clientela, sino que ayude a determinar cuáles clientes son más rentables y enfocar los principales esfuerzos de retención a ellos. Además, según se indica en la literatura, la adquisición de un cliente puede costar de 5 a 12 veces más que la retención.

Es importante mencionar que los modelos de lealtad se distinguen y se diseñan pensando en el sector específico al que van dirigidos, ya que de acuerdo con la industria o tipo de producto se han encontrado patrones de abandono o pérdida del cliente diferentes.

De esta manera, es relevante comentar la distinción entre lo que se conoce como “Churn” (cambio) y “Attrition” (desgaste), más aún, si van a mencionarse las razones para implementar modelos de lealtad en las industrias financiera y de telecomunicaciones.

Churn (cambio, abandono) es una condición donde los clientes comienzan y acaban su relación con la empresa, más rápidamente de lo que normalmente se espera. Los clientes que cambian después de largos periodos de tiempo son llamados “*attriters*” (clientes desgastados). La distinción entre *Churners* y *Attriters* puede ser clara si se examina las razones por las cuales ambos tipos de clientes abandonan.

Base de Datos

La base de datos se puede visualizar como una tabla, cuyas filas sean los casos (clientes); es decir, cada fila tiene la información de un cliente distinto. Las columnas son las variables que caracterizan a los clientes. Aquí puede haber dos tipos de variables: las de **clasificación** y las de **negocios**.

Las variables de clasificación contienen información de las características propias de cada cliente, como las demográficas, la información socio-económica, etcétera. Las variables de negocios expresan las relaciones del cliente con la empresa. Ésta es información sobre montos de compras, marcas, tipo de establecimientos, etcétera.

Para comenzar la modelación se necesita una muestra aleatoria de unos 20 a 30 mil casos, que tenga el mismo perfil de la base completa. La variable objetivo que indica, si el cliente es leal o no, se construye con criterios específicos de cada negocio.

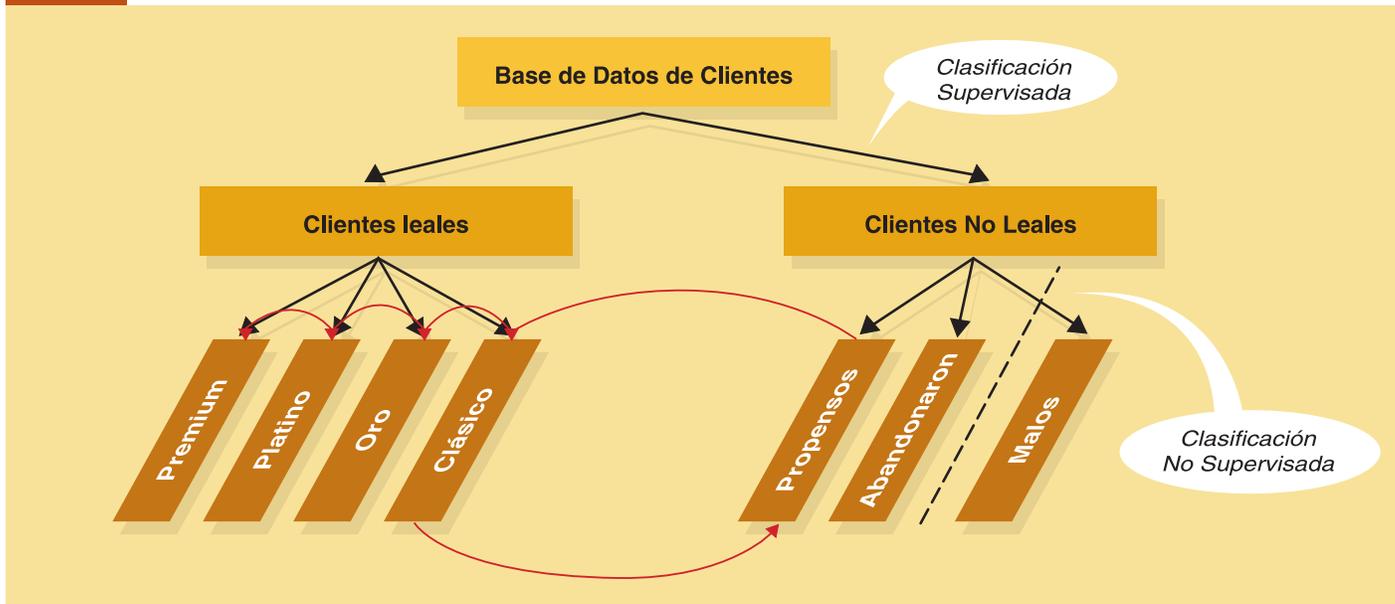
Métodos Analíticos

Desde el punto de vista analítico, la construcción de los modelos de lealtad consta de dos pasos fundamentales:

1. La clasificación supervisada de la base de datos de clientes, donde se estima probabilísticamente la lealtad, entendiendo como ésta última, la propensión del consumidor a permanecer o a abandonar la compra de productos o servicios.
2. La clasificación no supervisada de los grupos de clientes leales y no leales, de forma que se puedan enfocar con alta precisión las campañas de retención o conversión.

En la figura 1 se esquematiza la realización de los pasos anteriores. Como aquí se aprecia, se puede enfocar las campañas de mercadeo en los distintos grupos de clientes leales y no realizar una campaña genérica para todos los clientes leales. De igual forma, para los clientes no leales, se pueden diseñar estrategias específicas para los propensos a abandonar la marca o el servicio y para los que ya abandonaron la empresa. Estos grupos permiten dirigir las campañas con alta precisión, así como definir los costos de las mismas con base en la rentabilidad de los grupos aquí especificados.

Figura 1



Para la clasificación supervisada se emplean técnicas de modelación predictiva como los árboles de decisión, la regresión logística y las redes neuronales. Luego se separan los clientes en dos grandes grupos (leales y no leales) y se procede con las técnicas de clasificación no supervisada, como el análisis de conglomerados y los métodos de kohonen: el SOM (*self-organizing-maps*) y otros.

Actividades de Modelación Matemática

Esta parte del proceso de construcción del modelo está formada por dos etapas fundamentales: la exploración estadística de los datos y la modelación matemática con el minero de datos.

El objetivo de la exploración estadística de los datos es disminuir la dimensión del problema de modelación. También se dice que esta parte es la de tamizado de variables, ya que se eliminan variables redundantes, muy correlacionadas entre sí, y las que tienen poca información (muchos valores perdidos).

En este momento se revisan las escalas de medición de las variables y se procede a la construcción de la variable objetivo (indicador de lealtad) con criterios específicos de negocio.

En la etapa de modelación matemática con el minero de datos, se empieza con la determinación de la fuerza del enlace estocástico de las variables independientes y la variable objetivo.

Se desarrolla un modelo estructural para entender la relación topológica jerárquica entre las variables de entrada (*inputs*) y la variable objetivo (*target*).

Además se prueban otras técnicas de modelación predictiva para encontrar el modelo que mejor explique el patrón de comportamiento.

Se separan los grupos de clientes clasificados como leales y no leales por el modelo y después cada grupo se somete a una clasificación no supervisada.

Resultados

Entre los principales resultados que se obtienen con este ejercicio de investigación de mercados en bases de datos, está:

1. El modelo del patrón de lealtad de clientes (leales, no leales), de forma que se pueda determinar (probabilísticamente) la lealtad de los clientes. Este patrón permite:
 - a. Evaluar los cliente actuales y determinar, cuáles aún están, pero tienen el patrón de abandono, por lo que se puede hacer mercadotecnia directa para que no dejen la empresa.
 - b. Evaluar prospectos para determinar si tienen el patrón de clientes leales.
2. Los perfiles de los segmentos de clientes leales, que incluyen tanto las variables de clasificación (demográficos y otros) como las variables de nego-



cios (productos, categorías de productos, etcétera). Estos incluyen:

3. Los perfiles de los segmentos de clientes no leales.
4. Un modelo de clasificación de clientes a partir de sus características generales y de negocios, incluyendo criterios de rentabilidad y otros como LTV (*lifetime value*).

Conclusiones

1. Los modelos de análisis de lealtad de clientes están tomando cada vez más espacio en la investigación de mercados en bases de datos, en lugar de la segmentación de mercados tradicional, ya que permiten enfocar con mayor precisión las campañas de mercadeo y obtener mayor efectividad y eficiencia en las mismas.
2. Los modelos de lealtad de minería de datos son superiores a todas las demás técnicas de medición de la lealtad, puesto que aparte de inferir la lealtad con precisión, permiten la obtención de los perfiles de los distintos segmentos de clientes, incluyendo los criterios de rentabilidad.
3. En la industria financiera se utilizan ampliamente estos modelos con el nombre "*attrition models*". Y en las telecomunicaciones con la denominación de "*churner models*".
4. El desarrollo de estos modelos implica la fusión de potentes técnicas computacionales, software, base de datos masivas y oportunísticas y la experiencia de especialistas en modelación matemática.
5. Aunque en nuestro país, el concepto, uso y aplicación de los modelos de lealtad no son muy conocidos por la mayoría de las empresas, existen grandes posibilidades para el desarrollo de modelos de lealtad, ya que la creciente competencia en los mercados y la globalización, hacen cada vez más ineludible conocer las necesidades reales de los clientes y ofrecerles productos y servicios que se ajusten, cada vez más y más, a sus gustos y expectativas.
6. Entre las empresas que ya han iniciado este tipo de esfuerzos en México, o al menos exploran las alternativas existentes en el mercado, se encuentran las industrias aseguradoras, financieras y de comunicaciones, las cuales tienen las características que comparten sus homólogos en los países desarrollados, por lo que seguramente pueden ver beneficiadas sus ganancias en un corto plazo.

