

Módulo 4. El comportamiento *online* y la lealtad

Unidad 4.1 La lealtad y la relación con los clientes

A lo largo del presente curso, hemos revisado diferentes aspectos clave de la atención al cliente *online* y cómo, a través de su aplicación, podemos vincularnos con nuestros públicos de interés de manera más eficaz y eficiente, logrando o intentando lograr que mejoren las tasas de fidelización de nuestros clientes para, a partir de esas mejoras, impactar en nuestra marca y mejorar las métricas de negocio.

En este módulo nos enfocaremos en la necesidad de comprender acabadamente la importancia de la fidelidad de los públicos y cómo nuestros clientes se vuelven de mayor importancia a partir de su fidelidad para con nosotros.

4.1.1 La matriz de la lealtad

Una de las herramientas de interés para analizar la postura de los diferentes clientes es la matriz de lealtad, que podemos ver en la Figura 1:

Figura 1: Matriz de lealtad



Fuente: Paz, 2017b, p. 88.

Como podemos ver en la Figura 1, al hablar de la matriz de la lealtad, debemos comprender que nos enfrentamos a situaciones en las que no solamente es importante la compra efectiva por parte de un cliente, sino también que su opinión es un factor clave sobre nosotros. Esa opinión estará seguramente basada en los momentos en que hay una vinculación de la persona con nuestro producto o servicio, ya sea que lo está utilizando o que está intentando comunicarse con nosotros para solicitar algo o para recibir una solución a un problema que surja.

De allí que podemos definir dos ejes en la matriz de la lealtad: uno dado por las compras realizadas, y otro, por las recomendaciones.

- **Eje de las compras.** Podrán ser analizadas en función de diversas variables que hacen referencia al aspecto de negocios:
 - **Monto total de compra:** Implica analizar cuánto gasto realiza el cliente en su compra en general o en su compra más importante con nosotros. Es especialmente importante en el análisis de productos de baja tasa de recompra, como coches, inmuebles, bienes de lujo, etcétera.
 - **Monto promedio de compra:** Significa analizar cuánto gasto realiza el cliente dividido en las diferentes compras que realiza o en un período de tiempo,

para conocer el hábito de consumo de nuestro producto o servicio. Es especialmente importante en productos o servicios con alta tasa de uso o recompra. Implica conocer qué tanto decide elegirnos a nosotros por sobre otras opciones.

- **Frecuencia:** Implica conocer cada cuánto realiza una compra de nuestro producto el cliente, ya que, conociendo este dato, podemos anticiparnos a su necesidad y brindarle una mejor experiencia y asegurarnos la recompra.
- **Recencia:** Implica conocer cuándo fue la última vez que el cliente nos compró a nosotros. Este dato, cruzado con otros, como el de frecuencia, nos permite detectar si un cliente aún está en tiempos de utilizar nuestro producto o si existen chances de que haya recomprado y lo haya hecho a un competidor.
- **Frecuencia de uso o necesidad:** Se refiere al análisis de tiempo que transcurre desde la necesidad que desencadena la compra, es decir, cada cuánto requiere el cliente nuestro producto, el de un competidor o una solución alternativa a la necesidad.
- **Participación de compra:** Implica saber cuánto de lo que los clientes gastan en nuestro producto o similares lo realizan con nosotros, y cuánto con nuestros competidores.
- **Share of wallet (participación de billetera):** Implica analizar cuánto de lo que gastan nuestros clientes en general en un período de tiempo lo realizan con nosotros. Una forma de incrementar el SoW o *share of wallet* es ofreciendo productos alternativos o complementarios para incrementar nuestra participación.
- **Eje de las recomendaciones.** Dentro de este eje, podemos analizar diversos elementos que hacen a la recomendación social como captadora de nuevos clientes:
 - **Comentarios:** Son menciones que se realizan sobre nuestra marca y pueden generar conversaciones sobre ella. Esas conversaciones pueden potenciarse, dependiendo de quién es el cliente o la persona que está diciendo el comentario.
 - **Reseñas positivas:** Son testimoniales de uso de nuestro producto o servicio, comentando detalles de ellos, procurando mostrar sus puntos fuertes y débiles, siendo en definitiva el resultado final de saldo positivo para la marca.

- **Recomendaciones directas:** Son aquellas ocasiones en que un cliente u otra persona de influencia indica a otra la conveniencia específica de comprar nuestro producto o servicio.
- **Compartidos:** Son situaciones en las que los clientes u otras personas de nuestro público replican alguno de nuestros mensajes o contenidos, gracias a lo cual le dan mayor alcance.
- **Referidos:** Son prospectos o clientes referenciados por otros clientes. Además, podemos asignar directamente la referencia a la fuente.
- **Publicidad:** Consiste en la colocación de mensajes publicitarios en personas o clientes actuales, aprovechando su credibilidad, afinidad y valor social. Es una táctica que se utiliza con los denominados *influenciadores*.
- **Experiencia de uso:** Consiste en compartir a modo de contenido en canales tradicionales, en conversaciones físicas o en redes sociales la utilización de un producto o servicio y los resultados aparejados.

Ya sabiendo entonces qué elementos podemos mirar para categorizar cada uno de los ejes, nos encontraremos con los diferentes bloques de clientes en función de su aporte para nuestra compañía, en la matriz de lealtad, basada en el concepto de *lifetime value* de un cliente (valor durante la vida de un cliente), que expresa el impacto que genera en el negocio un cliente específico, durante la duración completa de la relación entre el cliente y la marca.

Los cuadrantes de la matriz son:

- **Silenciosamente leales:** Aquellos clientes que compran mucho volumen, que compran frecuentemente y que deciden comprar a uno consistentemente tienen un alto valor de vida de cliente (LTV) porque son clientes leales. Si realizan sus consumos y no los comentan ni recomiendan porque no son consumidores de alta participación social en su proceso de compra, serán silenciosamente leales y de alto valor para la empresa. Lo que conviene hacer con ellos es brindarles la mejor experiencia de uso posible.
- **Orgullosamente leales:** Son clientes que, al igual que los anteriores, están fidelizados, compran en volumen y frecuencia, por lo que también son valiosos, pero, además, al estar dispuestos a hablar sobre la empresa y recomendar, su valor se multiplica de acuerdo con su influencia sobre otros. Para trabajar con los clientes orgullosamente leales, se les debe dar no solamente una gran

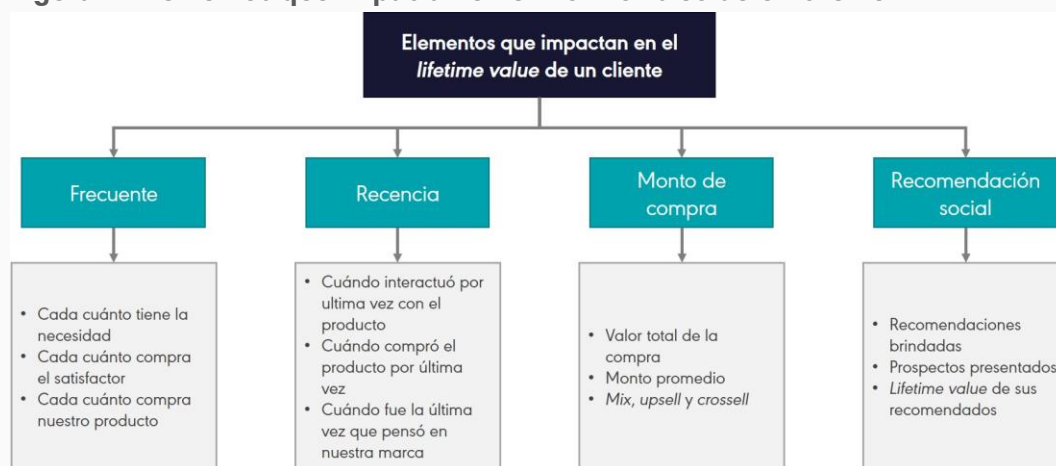
experiencia, sino también ayudarlos con excusas para que recomienden y recompensarlos cuando lo hagan.

- **Eventuales:** Son los clientes de menor LTV. Compran poco volumen o con poca frecuencia. Son bienvenidos, pero no deben ser el foco del esfuerzo comunicacional. Se les debe dar herramientas de apoyo para la toma de decisión, pero evitar invertir demasiado dinero en conseguirlos. Una vez que se los tiene, se los debe intentar mover hacia los niveles superiores por fidelidad, ya sea de modo silencioso o de modo orgulloso.
- **Influenciadores:** No necesariamente son clientes o, si lo son, pueden comprar en bajo volumen o frecuencia. Sin embargo, su círculo de influencia social los vuelve de sumo interés por su capacidad de recomendación. En este caso, lo importante es darles razones para que recomienden sin que se vea comprometida su credibilidad.

4.1.2 Lifetime value del cliente

Ya comprendemos entonces la importancia de la atención al cliente *online* para mejorar la fidelidad y, a través de ella, impactar en el *lifetime value* de nuestros clientes. Pero también debemos revisar y repasar cuáles son los principales elementos que impactan en dicha métrica.

Figura 2: Elementos que impactan en el *lifetime value* de un cliente



Fuente: Paz, 2017b, p. 42.

Como vemos, todos los elementos mencionados en la Figura 2 están relacionados con la fidelidad del cliente, y todos pueden ser medidos a través del seguimiento de ciertas métricas clave que impactarán en el indicador de LTV que debemos potenciar.

Básicamente, cuando hablamos de impactar en el *lifetime value* de un cliente, hablamos de la generación de la lealtad por parte de ellos.

Los secretos para generar lealtad son: reconocimiento, relaciones y recompensas.

Reconocimiento significa conocer quiénes son los clientes.

Relaciones significa mantenerse en contacto con ellos a través del tiempo.

Las recompensas vuelven más valiosas las relaciones en la mente de los consumidores. (Baack, 2012, p. 298).

De esta manera, también impactaremos en el desarrollo de la relación con nuestros clientes, por lo que debemos invertir el foco de la empresa tradicional, que pensaba siempre desde el producto y los costos, para enfocarnos en pensar como empresas sociales, con el foco en el cliente y las relaciones.

4.1.3 Factores para desarrollar la relación con los clientes

Al continuar nuestro análisis, podemos entender que, si buscamos impactar de manera positiva en el *lifetime value* del cliente, debemos conocer acabadamente cuáles son los factores que impactan en el desarrollo de la relación con los clientes, pues de dicha relación dependerá que vuelvan a comprarnos y que nos recomienden.

Figura 3: Factores que impactan en el desarrollo de la relación con los clientes



Fuente: Paz, 2017a, p. 76.

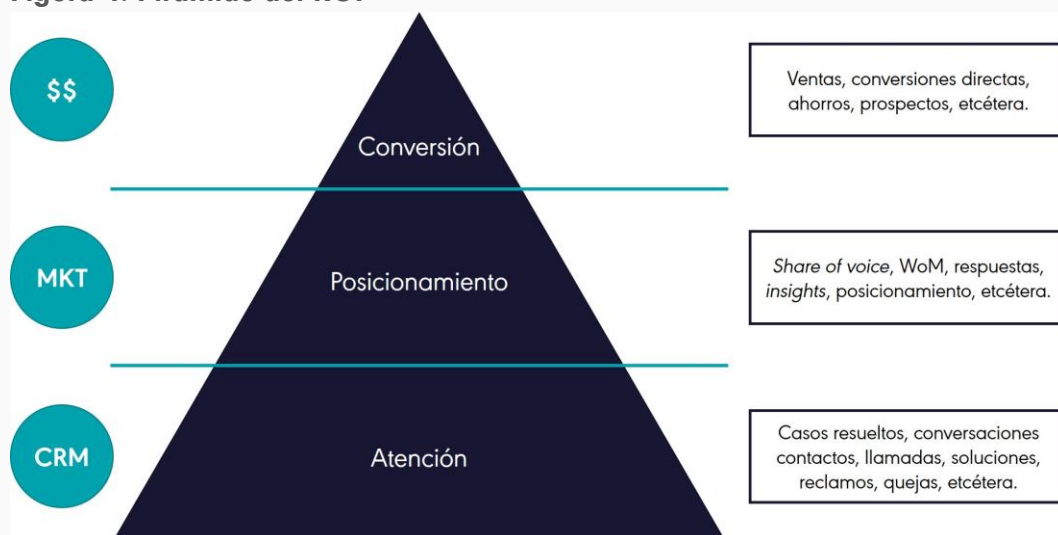
Por supuesto, cuando nos enfocamos en los aspectos mencionados en la Figura 3, debemos comprender que nos llevan al planteo de un plan de atención al cliente,

pues en dicho plan seguramente podremos contemplar la gran mayoría —sino todos— de los factores mencionados: prestar atención al *feedback* del cliente, brindarle al cliente lo que busca, resolver los problemas que le surjan al cliente, entender al cliente, escuchar al cliente, responder al cliente, ofrecer más valor agregado al cliente.

4.1.4 Pirámide del ROI

Finalmente, para comprender la importancia de la atención al cliente *online*, nos centraremos en el análisis de la pirámide del retorno de la inversión (ROI) y cómo en ella existen tres estadios desde donde debemos medir las acciones realizadas, así como las interacciones y su efecto sobre nuestros públicos de interés y nuestros clientes.

Figura 4: Pirámide del ROI



Fuente: (Paz, 2017b, p. 122).

Como vemos en la Figura 4, existen tres estadios de la pirámide del ROI: a nivel de atención, a nivel de posicionamiento y a nivel de conversión. Si los relacionamos con las disciplinas o actividades que hacen principal foco en ellas, encontramos el del manejo de las relaciones con los clientes para el nivel de la atención, el del *marketing* para el posicionamiento y el de modelo de negocio para el nivel de conversión.

Entre las métricas que podemos mirar, estarán aquellas que implican la medición de la relación con nuestros clientes y los diferentes momentos de intercambio que pueden darse para con ellos. Por eso es que la atención al cliente está en la base de la pirámide del retorno de la inversión, dada la necesidad de retener a los clientes y lograr mantener una relación positiva con ellos, pues es más sencillo conseguir que nuestros clientes satisfechos nos vuelvan a comprar que generar clientes nuevos entre quienes aún no nos conocen.

Por ello, algunas de las métricas clave para medir la atención al cliente serán:

- **Casos abiertos:** Cada vez que ingresa una consulta, reclamo, queja o cualquier interacción en nuestro sistema, se le asigna un número de caso. La cantidad de casos que se abren por mes nos permite analizar el volumen y los costos requeridos de atención.
- **Casos resueltos:** De todos los casos que ingresan y se abren, debemos conocer cuántos son los casos que se resuelven satisfactoriamente.
- **Conversaciones generadas:** La cantidad de conversaciones en medios sociales que han sido iniciadas desde la marca, ya sea en general o en particular con usuarios específicos.
- **Conversaciones monitorizadas:** La cantidad de conversaciones que están circulando sobre medios *online* que además son monitorizadas por la marca, para realizar seguimiento y, potencialmente, intervenir.
- **Conversaciones en las que se participa:** La cantidad de conversaciones monitorizadas en las que se interviene.
- **Contactos generados salientes:** La cantidad de contactos que se realizan desde la marca a usuarios particulares. Estos contactos pueden ser múltiples por usuarios; por ello también se pueden analizar los usuarios contactados salientes.
- **Contactos recibidos entrantes:** La cantidad de contactos que se reciben desde usuarios particulares a la marca. Pueden ser múltiples por usuario, en cuyo caso se puede detectar una demora en la resolución y generar una alerta amarilla.
- **Llamadas recibidas:** Cantidad de contactos por un canal específico, como el telefónico. De este mismo modo, se puede medir con otros canales, como mensajes recibidos por Facebook, chats de WhatsApp, mensajes en el sitio web, mensajes directos en Twitter, etcétera.
- **Llamadas realizadas:** Cantidad de contactos salientes por canal específico. Al igual que en el caso anterior, se puede medir cada uno de los canales utilizados.
- **Reclamos recibidos:** De todas las interacciones que podemos recibir, una de las más importantes es la de los reclamos, pues implican un incumplimiento por nuestra parte de la promesa de valor o del contrato.

- **Reclamos resueltos:** La cantidad de reclamos en los que podemos dar una solución satisfactoria a quienes reclaman.
- **Quejas recibidas:** A diferencia de los reclamos, las quejas no implican un quiebre de la promesa, sino un aspecto que no satisface a nuestro cliente, que puede o no ser relevante, por lo que se deben analizar con base en cada caso.
- **Quejas resueltas:** La cantidad de quejas sobre las que podemos dar una respuesta satisfactoria a quienes se quejan.
- **Tasa de resolución de casos:** La relación entre casos abiertos y casos resueltos.
- **Tasa de resolución de reclamos:** La relación entre reclamos recibidos y reclamos resueltos.
- **Tasa de resolución de quejas:** La relación entre quejas recibidas y quejas resueltas.
- **Tasa de contestación de mensajes:** La relación entre mensajes recibidos y mensajes que son contestados.
- **Tasa de contestación de menciones:** La relación entre menciones en canales sociales y contestación.
- **Tasa de comentarios positivos y negativos (sentimiento):** Los comentarios que se reciben sobre la marca pueden ser positivos, neutrales o negativos. La relación entre las tres tasas nos da el sentimiento.
- **Demora promedio de contestación de mensajes:** El tiempo promedio que se tarda en dar respuesta a los mensajes entrantes.
- **Demora promedio de resolución de reclamos:** El tiempo promedio que se tarda en resolver los reclamos.
- **Demora promedio de resolución de quejas:** El tiempo promedio que se tarda en resolver las quejas.
- **Demora promedio de resolución de casos:** El tiempo promedio que se tarda en cerrar un caso abierto.

Como podemos ver, existen múltiples métricas que podemos seguir para analizar nuestros procesos de trabajo en atención al cliente *online*, pues de su apropiado seguimiento surgirán las instancias de mejora que debemos aplicar en dichos procesos.

Unidad 4.2 El comportamiento *online*

Analizar las redes sociales y planificar cómo organizaremos nuestros proyectos de atención al cliente *online* no pueden ser parte de un proceso que se realice en el vacío y se tome desde lo puramente conceptual. Es necesario que se comprenda cómo se comportan las personas con las que hablaremos y cómo debemos, por contrapartida, comportarnos nosotros mismos.

4.2.1 Las interacciones en redes sociales

Las motivaciones de las personas con las que nos encontraremos en redes sociales y en los diferentes entornos *online* puede que sean muy variadas. De ese modo, las interacciones pueden ser muy diferentes también.

Una interacción con contenido es todo mensaje entrante dirigido a las cuentas de la organización; mientras que una consulta es aquella interacción con contenido que cuenta con un anzuelo de respuesta, es decir, un comentario que busca que se le responda. No necesariamente es una pregunta directa y puede ser relacionada [con] diferentes temáticas. (Paz, 2019, p. 48).

Las diferentes opciones de *interacción con contenido* que encontramos son:

- **Comentarios sobre el contenido subido:** La gente que participa tiene una opinión o algo que agregar a la conversación que nosotros hemos generado con nuestro contenido original.
- **Consultas sobre el contenido subido:** Nuestro contenido original genera dudas o consultas aclaratorias.
- **Comentarios *off topic*:** Las personas utilizan el espacio de nuestro contenido como vía de ingreso de un mensaje que no tiene relación con tal contenido.

- **Consultas sobre la organización:** Las personas utilizan el espacio para indagar sobre nuestra empresa, marca, producto, etcétera, aun cuando no tiene que ver con el contenido.
- **Mensajes con datos personales:** Muchas veces quienes comentan buscan resolver algún trámite y dejan comentarios con información personal. Este en particular es un caso donde se justifica que eliminemos un comentario, pues puede ser sensible para el mismo cliente que la información quede a disposición.

4.2.2 Netiqueta

La netiqueta es un neologismo derivado de la etiqueta y la *net* o red. Es decir, que estamos ante una serie de reglas de buen comportamiento que debemos seguir como usuarios de las redes sociales y de otros entornos digitales. Estas reglas de netiqueta son de aplicación para todos los usuarios digitales, pero, en nuestro rol de *community managers*, tenemos una responsabilidad mayor en cuanto a cumplir estas normas de comportamiento. (Paz, 2020, p. 89).

- **La prioridad es la persona:** Debemos tratar a las personas de nuestro público del mismo modo que lo haríamos si las tuviéramos enfrente. La personalización de los mensajes no es suficiente con una herramienta selectora de nombre, más allá de que la automatización del mensaje de bienvenida nos lo permita. Si nuestro chat se extiende, debemos revisar lo que ya nos han dicho antes, para evitar preguntar siempre la misma información, para citar uno solo entre cientos de ejemplos de situaciones posibles.
- **La atención al detalle es central:** Muchas veces queremos compartir algo en nuestro perfil personal o se nos ocurrió un chiste o alguna situación que queremos comentar, quejarnos, etcétera. Debemos revisar cada vez que queremos publicar algo que no estemos en el perfil equivocado. Bajo ningún concepto podemos poner palabras en nombre de la marca que la marca no diría. Como *community managers* (CM) somos su primera imagen *online*, de modo que debemos respetar el espacio.
- **El respeto digital existe:** Escribir todo en mayúsculas, insultar o utilizar el sarcasmo para con nuestro público debe ser evitado, del mismo modo que debemos adoptar todo lo que relacionamos con conductas respetuosas en el mundo físico.

- **La discreción es clave:** En las interacciones con nuestros clientes, quizás debemos solicitar información privada, sensible o confidencial. Debemos ser muy cuidadosos con esa información y cuidar a nuestro público, en caso de que se exponga en nuestros canales digitales.
- **Controlar los datos y chequear la información:** Debemos evitar compartir información de la que no tenemos seguridad, en especial, si nuestro rol es desde las cuentas de una institución o empresa. Debemos revisar los contenidos que subimos y evitar contribuir a la desinformación y la propagación de noticias falsas, trampas y virus *online*.

4.2.3 Conversaciones *online*

Las conversaciones *online* estarán guiadas por el uso que hagamos de nuestro protocolo de conversaciones. En especial, debemos contar con dos documentos centrales para tal fin:

- **El documento de preguntas frecuentes:** También conocido como FAQ, por las siglas en inglés de *frequently asked questions*, este documento es la base de conocimiento compartido desde [la] que se toman las respuestas que se darán a los usuarios que dejan consultas. Este documento debe ser actualizado en función a las consultas que ingresen por los diferentes canales, así como también con las novedades que surjan a lo largo de la vida de la organización.
 - **Base de datos de usuarios y seguidores:** Este documento implica el uso de una base de datos que contenga el listado de los diferentes usuarios que participan en las redes de la compañía, de manera asidua, y que puedan volverse identificables e individualizables. De este modo, se podrá trabajar sobre la categorización de [estos] y, de tal manera, lograr sacarle mayor jugo a la vinculación que se pueda llevar adelante con tales usuarios y seguidores de la marca en sus perfiles sociales. (Paz, 2021, p. 93).

Una vez que nuestro proceso haya resuelto de manera apropiada las conversaciones más frecuentes y tengamos identificados a los usuarios más asiduos, estaremos en condiciones de implementar mejoras y optimizaciones en las conversaciones que tenemos con nuestro público, pues podremos centrarnos en

agregar valor por encima de la resolución básica, que es la que más tiempo nos insumiría, de no tener resuelto lo anterior.

4.2.4 Buenas prácticas en conversaciones online

Para finalizar, debemos analizar las mejores prácticas de conversaciones *online* que nos permitirán lograr los mejores resultados posibles en términos de vincularnos con las personas que están del otro lado de la pantalla:

- **Utilizar la regla de oro:** Debemos tratar a los demás como nos gustaría que nos traten. En el caso de las conversaciones digitales, en especial cuando detrás de nosotros se encuentra una marca, debemos considerar este factor como predominante en todas las interacciones.
- **Definir nuestra voz y nuestro tono en las conversaciones:** Es clave poder establecer cómo buscaremos que sea el vínculo que desarrollemos. Brindar una respuesta con seriedad y con información concreta no necesariamente es sinónimo de sequedad. Podemos incluir simpatía o humor, siempre que sepamos lo que estamos haciendo. Todo esto debe estar contemplado en nuestro protocolo de respuestas.
- **Aprender a manejar lo negativo con sensibilidad:** Nunca estaremos exentos de que algo malo suceda, nunca estaremos del todo exentos de que lleguen quejas de nuestros clientes. Es en esos momentos cuando debemos aprender a gestionar con sensibilidad, poniéndonos en el lugar de la otra persona e intentando comprender sus motivos. No debemos aceptar el maltrato, pero debemos comprender el enojo, en especial cuando es fundamentado.
- **FAQ:** Si lo que tenemos para responder se encuentra en nuestras preguntas frecuentes, debemos responder rápidamente con esa información. Siempre habrá tiempo más adelante para ampliar.
- **El mundo digital transcurre durante las 24 horas del día:** Que nosotros no nos encontremos conectados no quiere decir que las conversaciones no puedan suceder. Es por ello que se vuelve central que todo lo que nos permita brindar cierto nivel de atención, de manera automatizada, en especial fuera de hora, sea resuelto. Es verdad que una respuesta humana es usualmente mejor que una automática, pero, a la vez, una respuesta automática es usualmente mejor que ninguna respuesta.

En definitiva, debemos comprender los fundamentos de la atención *online* y cómo esta puede ayudarnos a mejorar el impacto en la fidelización y lealtad de los clientes, lo que eventualmente nos traerá más ventas y aumentos en la rentabilidad.

Referencias

Baack, C. (2012). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México D. F., MX: Pearson.

Paz, G. (2017a). *Estrategias de Comunicaciones Integradas*. Córdoba, AR: Siglo 21.

Paz, G. (2017b). *Herramientas Digitales y de Social Media para Emprendedores y Profesionales*. Córdoba, AR: Social Media Trends.

Paz, G. (2019). *Táctica en Social Media*. Córdoba, AR: Capabilia.

Paz, G. (2020). *Gestión de Plataformas Digitales 1*. Córdoba, AR: Siglo 21.

Paz, G. (2021). *Gestión de Plataformas Digitales 2*. Córdoba, AR: Siglo 21.