

UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN BASADA EN NPS PARA ESTACIONES DE ESQUÍ

FICHA TÉCNICA

· Autor:

Fede Martrat

Compagina su actividad profesional como socio director de ActitudPro con la de colaborador académico de ESADE, de varias asignaturas sobre excelencia comercial y en distintos programas de ESADE relacionados con la dirección de equipos comerciales y la efectividad en ventas.

· Título:

Una estrategia de fidelización basada en NPS para estaciones de esquí.

· Descriptores:

Formación, equipos, creatividad, marketing, ventas, estrategia

En este artículo pretende plantear una estrategia exitosa en las estaciones de esquí para retener y fidelizar al esquiador. Es un artículo que siempre he deseado hacer tanto como consultor especializado en ventas y fidelización de clientes y como esquiador desde que tengo uso de razón.

Se calcula que a lo largo de 2017 las 50 estaciones de esquí de la Península Ibérica han vendido aproximadamente 12,6 Millones de jornadas de esquí.

PAÍS	NUM FORFAITS VENDIDOS
ANDORRA	2.513.626
ESPAÑA	5.256.052
FRANCIA	4.828.085
Total	12.597.763

Estos 12,6 Millones de forfaits multiplicados por un precio medio (considerando descuentos y promociones) de 37,7€ (datos de solesquí.net) nos daría una facturación de 471 Millones de €. Puede parecer una facturación pequeña si nos referimos a toda la industria del esquí, pero cabe recordar que por cada euro de media que se gasta un esquiador en forfaits, éste se gasta aproximadamente entre 5 y 6 veces más en el resto de los gastos en que incurre a lo largo de su estancia.

Distribución del gasto	Gasto
Escuelas de esquí	20%
Cafetería estación	7%
Escuelas de esquí	5%
Restauración y ocio	31%
Pernoctación	37%
Total	100%

Es pues muy relevante para muchas zonas de España, alejadas de zonas urbanas que las estaciones de esquí hagan bien las cosas. Atraer a esquiadores tiene un alto impacto en el desarrollo de determinadas zonas rurales.

El principio de la fidelización

Sabemos que el número de jornadas vendidas depende de la climatología, la ubicación y de las inversiones en cañones de nieve artificial y de los kilómetros esquiabiles. Pero más allá de todo esto ¿qué es lo que vincula a un esquiador a una marca de una estación de esquí y por tanto le fideliza.

La regla número uno de la fidelización es que, para fidelizar, la satisfacción del cliente es condición necesaria pero no suficiente.

Satisfacción implica una sencilla ecuación:

Satisfacción= Percepciones-Expectativas

Satisfacción de cliente significa que las percepciones del servicio percibido sean superiores a las expectativas que tiene generadas.

Este concepto que puede parecer algo etéreo, se puede cuantificar tras un trabajo de análisis. Fijémonos que en esta ecuación hablamos de percepciones, y no de realidades. ¿cómo se generan las percepciones? Pues se generan a partir de determinados momentos clave en la relación entre el cliente (en este caso el esquiador) y la empresa (en este caso la estación de esquí). Se trata de momentos que el esquiador juzga importantes para él.

Una estrategia para medir y gestionar la fidelización basada en el NPS

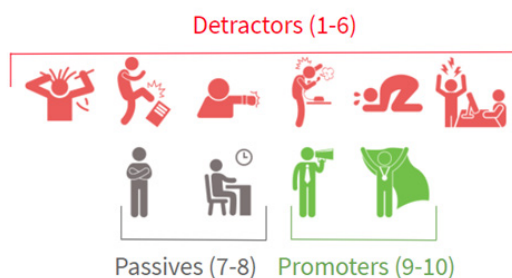
El NPS o Net Promoter Score se considera como la herramienta más fiable para anticipar futuras ventas. Los expertos consideran que los resultados de dicho indicador son los que están más correlacionados con futuras ventas.

Net Promoter Score es una métrica elaborada por primera vez en 1993 por Fred Reichheld para pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones. El autor envió 20 cuestionarios distintos a miles de clientes en seis industrias, el equipo de investigación de Reichheld se dio cuenta de que había una pregunta concreta que guardaba la mejor correlación entre las recomendaciones que hacían los clientes y las ventas que se producían posteriormente. Esta pregunta es hoy se ha convertido en la base de NPS y ha sido am-

pliamente adoptada por distintas compañías para medir la satisfacción de sus clientes.

NPS registra la lealtad de sus clientes realizando una encuesta con una sola pregunta: “¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía x a un amigo o colega?” Luego se le solicita al cliente que proporcione una puntuación del 0 al 10, que luego se usa para calcular la puntuación Net Promotor Score de la compañía.

A partir de ahí, las posibles respuestas se dividen en 3 grupos. Los que han contestado del 1 al 6 (es poco probable que lo recomiende) se consideran detractores, los 7 al 8 (es posible que lo recomiende) se consideran pasivos, y los promotores se consideran aquellos que han puntuado entre 9 y 10. (es altamente probable que lo recomiende):



NPS es un modelo fácilmente implantable para los esquiadores ya que no está basado en una batería de preguntas, ni les abrumba con todas ellas.

1) La obtención de datos del NPS

La experiencia indica que es importante disponer de valoración sobre la experiencia inmediata y la experiencia después de unos días de haber tenido la experiencia de esquí.

En primer lugar, debemos realizar el cuestionario justo después de la experiencia de esquí ya que es cuando el esquiador tiene fresca en su mente los detalles de toda su experiencia de esquí.

Se pueden poner los cuestionarios en diferentes puntos clave como puede ser en puntos cercanos a las taquillas, a las cafeterías, o cerca de los aparcamientos.

Es preciso diseñar sistemas de recolección de datos, mediante postes de botones de forma que los usuarios puedan contestar apretando un solo botón y sin prácticamente pararse.

Además, es necesario también complementar el muestreo con encuestas online a los esquiadores con posterioridad. Contestar esta pregunta al cabo de unos días hará que el esquiador tenga una perspectiva más integrada de su experiencia y le permitirá compararla con la de otras experiencias que haya tenido en el pasado.

En este caso recomendaríamos enviar un cuestionario vía email o sencillamente encuestas telefónicas.

2) El volcado de los datos

Es importante que todos estos datos se puedan volcar de forma online, en una app para que los directivos conozcan al momento los resultados que están obteniendo y así aplicar las medidas correctoras correspondientes lo antes posible. La temporada es muy corta y se debe actuar cuanto antes.

Lógicamente estos datos del resultado de NPS pueden estar segmentados por zona, momento del día, resultados acumulados.

Ahora bien, una vez obtenidos los datos, ¿qué debemos hacer con ellos? Pues lo primero es identificar cuáles son las variables que han hecho que el esquiador estuviera satisfecho.

Es entonces cuando se deben de establecer los touch point o también llamados momentos de la verdad.

3) La toma de decisiones a partir de los datos. Identificar los "Moments of the truth" en una estación de esquí

Llegados a este punto debemos identificar los momentos de la verdad que determinan la satisfacción de un esquiador, antes, durante y en el après-ski.

Antes del esquí:

El posicionamiento de marca	¿qué connotaciones tiene la marca de la estación? ¿A qué valores está asociada?
La existencia de eventos asociados a la marca	¿Hay algún evento programado (campeonatos...) que le den relevancia?
Los accesos a las pistas	¿Están los accesos bien señalizados? ¿Son suficientemente anchos y seguros?
La amplitud del parking	¿Va a ser fácil de aparcar en este parking? ¿Voy a estar cómodo y seguro al cambiarme?
La posibilidad de comprarlo online	¿Puedo comprar el forfait anticipadamente para no hacer colas?
Existencia de una App	Existe una app de la estación de esquí que detalla
Alquiler o compra de material	¿Es sencillo comprar o alquiler material necesario?
La compra de los forfaits	¿Se considera que el precio de los forfaits está justificado y en relación con otras estaciones de similares características? ¿Existen opciones de descuento? (grupos, familias...)
La información sobre la calidad de la nieve y la cantidad	¿La información existente es veraz y fiable?

Durante el esquí:

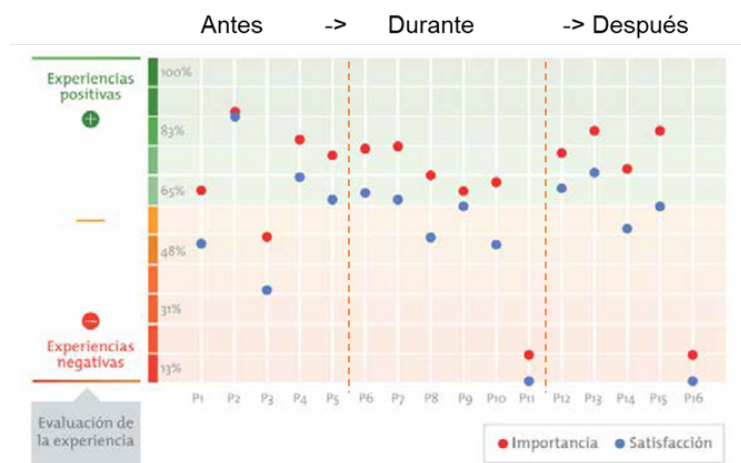
Las colas en los remontes	Hacen los asistentes de los remontes todo lo necesario para agilizar las colas
La variedad de pistas	¿Existen pistas de esquí para los diferentes perfiles de esquiador?
La señalización de las pistas	¿Existen planos a disposición del esquiador y carteles por toda la estación?
La existencia de zonas para niños	¿Hay zonas específicas para los niños?
El balizamiento de las pistas	¿Están las zonas de fuera de pistas o las zonas de hielo bien balizadas?
El trato de los pisters	¿Los pisters tratan a los esquiadores como a ellos les gustaría que les trataran?
El restaurant	¿Es suficientemente amplio y existen sitios para sentarse en las horas punta?
La existencia de zonas de esquí snow park y free ride	¿Hay zonas especiales para los más atrevidos?

En el après-esquí:

Asistencia	¿Los equipos de asistencia están preparados y a disposición de los esquiadores?
Restauración	Existen opciones de restauración para todos los presupuestos
Las colas de salida de la estación	¿Se forman cuellos de botella en las horas punta de la salida?
Actividades después del esquí	¿Existen opciones para que el esquiador se quede haciendo actividades adicionales (conciertos, spa...)?

Es necesario medir para un esquiador medio, qué grado de importancia le da a cada uno de estos factores y posteriormente cual es el grado de satisfacción que tiene respecto de estos puntos.

Una muestra de 200 esquiadores nos puede ya dar un margen de error aceptable.



En el gráfico anterior, P1 hasta P16 serían cada uno de los puntos de la tabla indicados anteriormente.

La conclusión

Sabiendo dichos momentos y evaluando cuales son los más importantes, posteriormente podremos mejorar aquellos puntos que más van a impactar en la satisfacción y por ende, en el resultado del NPS.

Una estación de esquí es una empresa turística que debe medir bien sus niveles de promotores, con el NPS y la experiencia de esquiador estableciendo los momentos de la verdad. Cualquier director comercial sabe que quien tiene clientes fieles tiene un tesoro.

Un cliente fiel viene a pesar de las condi-

ciones climatológicas, a pesar de una nieve que posiblemente no sea la mejor. Un cliente fiel tiene una relación emocional con una estación más que con otra, y repite y habla bien de la estación.

He sido esquiador niño acompañando a mis padres. Posteriormente fui esquiador estudiante yendo a esquiar con amigos. Y actualmente soy un padre de familia que lleva a sus hijos a esquiar. Soy consciente de que la elección de una estación viene altamente condicionada por las experiencias pasadas, por los momentos clave compartidos y por las recomendaciones de personas de mi entorno.

SOBRE EL GRUPO ACTITUDPRO

El Grupo ActitudPro está formado por ActitudPro y Actitud Comercial. Fundada en el 2005, ActitudPro es la firma que apoya a las empresas en la excelencia comercial mediante consultoría, formación y coaching. Su filial, Actitud Comercial, selecciona a vendedores y dispone de task force propia (equipos de vendedores y tele concertadores) para que los clientes con los que trabaja vendan más. El Grupo está presente en España, Francia, Portugal, Alemania y México y estas son algunas de sus credenciales:

