



knowsquare .

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

6 DE FEBRERO DE 2012

## EN TIEMPOS DE CRISIS, PREOCÚPESE POR RETENER A SUS CLIENTES

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Hablar sobre la crisis económica es llover sobre mojado. Pero es siempre importante recordar que seguimos en crisis y, ante esta situación, la pregunta es: **¿qué han hecho las empresas?**

Como es lógico, la situación económica ha provocado cambios importantes en el comportamiento de los consumidores y clientes, lo que ha causado que a muchas empresas se les hayan desplomado sus niveles de ventas. Y para otro grupo importante, las ventas se han hecho más difíciles, lentas, pesadas. En pocas palabras, **el mercado ha dejado de generar consumidores y clientes de forma espontánea, casi sin esfuerzo por parte de las empresas, tal y como sucedía en la década anterior gracias al acelerado crecimiento de la economía española.**

Pero, ante este contexto, las empresas, en su gran mayoría, no han hecho, como hubiese sido lo lógico y racional, revisiones a fondo de los modelos de relación con sus clientes (y cuando se han hecho ha sido para podar). Si las características y condiciones del mercado cambian, las empresas no pueden seguir haciendo lo mismo que hacían antes o, incluso peor, ¡hacer menos de lo que hacían antes! Muchos empresarios y responsables han ignorado una verdad que, por obvia, muchas veces olvidamos: **si usted pretende salvar su empresa de los efectos de la crisis, primero tiene que ocuparse de salvar sus clientes.**

En otras palabras, si su empresa no es capaz de **retener a sus clientes**, no importa lo que usted haga en la gestión de la tesorería, en la reducción de costes, en despidos y medidas similares, inexorablemente sucumbirá ya que su empresa se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: las ventas.

En este contexto, ¿cuál debería ser la actitud más lógica? Dos líneas básicas de actuación:

1. **Cortar costes y gastos en aquellas actividades que no aportan valor ni a los clientes ni a la empresa (la burocracia).**
2. **Fortalecer aquellas actividades que le permitan a la empresa retener a sus clientes actuales.**

## Principales líneas de actuación para la gestión de la lealtad de los clientes

1	Gestión de la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezclar factores racionales y emocionales; los clientes no son sólo “<i>homo-economicus</i>”, sino que reaccionan, positiva o negativamente, tanto a los estímulos racionales como a los emocionales. Multicanalidad.</li> </ul>
2	Gestión de las quejas y reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factor crítico: la forma más rápida para despedir a un cliente es no dándole solución justa a sus problemas.</li> </ul>
3	Campañas de marketing interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>También un elemento crítico indispensable; al personal de la empresa es necesario “<i>venderle</i>” la cultura cliente-céntrica.</li> </ul>
4	Prevenir mejor que curar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los datos de los clientes.</li> <li>Sistema de alertas y alarmas para identificar los clientes que han iniciado la senda del abandono.</li> <li>Carterización de los clientes.</li> <li>Programas de gestión de clientes.</li> </ul>
5	Marketing relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar el asedio comercial.</li> <li>Venta más <i>soft</i>.</li> <li>Creación de vínculos con los clientes.</li> <li>Los vendedores “<i>cazadores</i>” deben dar paso a los vendedores “<i>agricultores</i>”.</li> </ul>
6	Trabajar la retención de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comandos de retención.</li> <li>Argumentos convincentes, debidamente trabajados.</li> <li>Profesionalidad.</li> </ul>
7	Trabajar la vinculación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación con los clientes debe ir más allá de la contención de bajas y crear vínculos perdurables.</li> </ul>
8	Experiencia de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en el branding emocional.</li> </ul>
9	Creación de costes de salida y costes de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear vínculos afectivos con las personas.</li> <li>Crear vínculos afectivos con la marca.</li> <li>Aportar a los clientes comodidades, facilidades, placer, disfrute.</li> <li>Privilegios y beneficios para los clientes fieles (servicios y productos para mejorar la vida cotidiana, evitando que generen clientes pedigüños).</li> </ul>

Sobre la primera línea estratégica a seguir (reducción de costes) se ha escrito ya mucho y con amplitud. Respecto a la segunda, las guías maestras clave son:

- 1º. Procurar los más altos niveles posibles de satisfacción de los clientes (está demostrado que el buen servicio a los clientes no cuesta más, pero genera mayor rentabilidad).
- 2º. Implantar programas de fidelización, dirigidos, por lo menos, a los clientes que componen el núcleo del negocio (el clásico 20% de Pareto de clientes que ninguna empresa puede darse el lujo de perder).
- 3º. Establecer programas intensivos de retención y contención de bajas.
- 4º. Reorientar la gestión comercial hacia los enfoques relacionales procurando la vinculación o *engagement* de los clientes más valiosos.
- 5º. Dar pasos firmes hacia la creación y consolidación de una cultura cliente-céntrica, que es la base de todo: si todos en la empresa **no** están decididamente orientados al cliente, estos seguirán abandonando la empresa y ésta seguirá hundiéndose.

En la anterior tabla que acompaña este artículo se resumen las principales líneas prácticas de actuación. Dicho contenido puede ser utilizado como guía de trabajo en un plan de consolidación de la lealtad de los clientes de la empresa.