

# EN TIEMPOS DE **CRISIS,** RETENGA A SUS CLIENTES

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 y pesadas. En pocas palabras, el mercado ha dejado de generar consumidores y clientes de forma espontánea y casi sin esfuerzo por parte de las empresas, tal y como sucedía en la década anterior gracias al acelerado crecimiento en muchas economías.

Pero ante este contexto, las empresas en su gran mayoría no han hecho, como hubiese sido lo lógico y racional hacer, revisiones a fondo de los modelos de relación con sus clientes. 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 de ventas y servicio al cliente han ignorado una verdad que, por obvia, muchas veces olvidamos: si usted pretende salvar a su empresa de los efectos de la crisis, primero tiene que ocuparse de salvar a 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 costos, en despidos y en medidas similares. Su empresa inexorablemente sucumbirá ya que se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: las ventas.

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

- 1 Cortar costos 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.**



**Tabla 1**  
Principales líneas de actuación para la gestión de la lealtad de los clientes

<b>1</b>	<b>GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>	Mezclar factores racionales y emocionales; los clientes no son solo "homo economicus", sino que reaccionan, positiva o negativamente, tanto a los estímulos racionales como a los emocionales. Multicanalidad.
<b>2</b>	<b>GESTIÓN DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES</b>	Factor crítico: la forma más rápida para despedir a un cliente es no dándole solución justa a sus problemas.
<b>3</b>	<b>CAMPAÑAS DE MARKETING INTERNO</b>	También un elemento crítico indispensable; al personal de la empresa es necesario "venderle" la cultura cliente-céntrica.
<b>4</b>	<b>PREVENIR ES MEJOR QUE CURAR</b>	<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 el camino del abandono.</li> <li>▪ Carterización de los clientes.</li> <li>▪ Programas de gestión de clientes.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>MARKETING RELACIONAL</b>	<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 "cazadores" deben dar paso a los vendedores "agricultores".</li> </ul>
<b>6</b>	<b>TRABAJAR LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de retención.</li> <li>▪ Argumentos convincentes, debidamente trabajados.</li> <li>▪ Profesionalidad.</li> </ul>
<b>7</b>	<b>TRABAJAR LA VINCULACIÓN</b>	La relación con los clientes debe ir más allá de frenar las bajas, se deben crear vínculos perdurables.
<b>8</b>	<b>EXPERIENCIA DE MARCA</b>	Énfasis en el <i>branding</i> emocional.
<b>9</b>	<b>CREACIÓN DE COSTOS DE SALIDA Y COSTOS DE CAMBIO</b>	<p>Crear vínculos afectivos con las personas.            Crear vínculos afectivos con la marca.            Aportar a los clientes comodidades, facilidades, placer, disfrute.            Privilegios y beneficios para los clientes fieles (servicios y productos para mejorar su vida cotidiana y evitar que se generen clientes pedigrüenos).</p>

Sobre la primera línea estratégica a seguir (reducción de costos) 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 interrelacionales, 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 esta seguirá hundiéndose.

Para aquellos que ya hayan empezado a trabajar en la consolidación de la lealtad de sus clientes, o para los que estén comenzando a plantearse, en la **Tabla 1** que acompaña estas líneas, describo las principales líneas prácticas de actuación. No dejemos que nuestros clientes nos abandonen: son nuestro mejor activo.

**Juan Carlos Alcalde Casado** es sociólogo, Máster en *Marketing*. Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Tiene más de veinte años de experiencia en consultoría y formación de directivos y ha trabajado para más de ciento veinte empresas, tanto en España como en el ámbito internacional. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios desde 1994. Es coautor de los libros **Alta Fidelidad**, **Marketing Bancario Relacional**, **Marketing de Servicios Profesionales** y autor de artículos acerca de fidelización, *marketing* relacional y experiencial, entre otros temas de vanguardia.