

GESTIÓN | **MÁRKETING**

Errores que hacen perder clientes...

Un mal servicio por parte del proveedor, una deficiente calidad de los productos y un precio fuera de mercado son las principales razones por las que los clientes abandonan una compañía y **buscan otras opciones** dentro del sector.

Laura Saiz, Madrid

“En este momento nuestros operadores están ocupados; por favor, permanezca a la espera, en breve le atenderemos”. Esta es una de las locuciones habituales que los usuarios escuchan cada vez que llaman al servicio de atención al cliente. Minutos desperdiciados al teléfono tratando de solucionar, por ejemplo, un error en la factura, que además no es su responsabilidad, son una de las razones para que, al final y desesperado, acabe solicitando hablar con el departamento de bajas.

Para no sufrir una fuga de clientes, las empresas tienen que dejar a un lado las excusas estériles y hacer un ejercicio de autoevaluación para detectar las causas por las que los consumidores se van a otras compañías.



1 Defraudar las expectativas

Las personas tienden a forjarse unas perspectivas que, si no se cumplen, causan malestar y decepción. Lo mismo ocurre en el mundo de los negocios.

Prometer más de lo que se puede dar es un grave error. Si la infraestructura interna sólo es capaz de tener un pedido listo en una semana, es una mala idea ofertar una entrega en 48 horas. Su expectativa será tenerlo en dos días y así, por ejemplo, cumplir con un cumpleaños.

2 Problemas con el equipo de ventas

Dependientes poco educados, servicio técnico sin los conocimientos suficientes o *call centers* que repiten frases estándar sin escuchar las reclamaciones de la persona que está al otro lado del teléfono son algunos perfiles profesionales que cualquier gerente debería contratar, pero sólo si está buscando cerrar su negocio en poco tiempo. Estos trabajadores son el contacto con los usuarios y los que, en muchas ocasiones, les mantienen o no dentro del seno de una compañía.

3 Precio fuera de mercado

Aunque es cierto que, en ocasiones, es imposible rebajar más el precio, en otras es debido a que la empresa no ha revisado su política ni ha estu-

diado cómo puede reducir costes previos, que permitan ajustarlo.

Para seguir siendo competitivo no es siempre necesario recortar los precios, puestos que estos tienen que continuar cubriendo gastos y dando un margen de beneficios, pero sí ajustarlos con la calidad u ofrecer un extra que lo justifique. Los iPhone cuestan a partir de 700 euros y, a pesar de ello y de que en el mercado hay modelos mucho más baratos, vuelan de las tiendas; Apple ha conseguido rodear su marca de exclusividad.

4 Desconocer las limitaciones propias

Aceptar pedidos que no se pueden servir ni en número ni en tiempo es una de las peores tarjetas de presentación. Por eso, desconocer el *stock* actual, la capacidad productiva de la compañía y la falta de recursos para externalizar ciertos procesos o contratar personal extra en momentos puntuales son algunas de las claves del fracaso.

Asimismo, los plazos de entrega deben ser realistas. Una tienda online que ofrezca tener el pedido en casa del cliente en menos de 24 horas, sin estar dispuesta a asumir el coste de un servicio de mensajería urgente o sin cargárselo al comprador, sólo conseguirá enfadarlo y abrir las puertas para que busque otra opción

la próxima vez que desee realizar un pedido.

5 No estudiar a la competencia

Creerse el mejor del mercado y no ver qué están haciendo los competidores no ayuda a crecer. Incluso los líderes mundiales están siempre muy pendientes de lo que se mueve a su alrededor, no con la intención de copiarlo, pero sí de superarlo.

También hay que estar atentos a los movimientos de la competencia para saber si ésta crece o no. Las pymes de sectores con barreras de entrada bajas (no se requiere un gran capital, no es necesaria maquinaria o formación muy específica, no hay que obtener permisos especiales...) tienen que estar aún más pendientes de la presencia de otros negocios similares. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer un buen servicio en cocina y sala y un menú con una gran relación calidad-precio, pero si empieza a abrir empresas similares en el mismo barrio, tendrá problemas para retener a su clientela, si no cambia o refuerza su estrategia.

6 No readaptar el producto

El mundo actual cambia de forma vertiginosa y, por tanto, es necesario

revisar y actualizar las características y las funcionalidades de los productos. Esto no es sólo válido para pymes de sectores industriales o tecnológicos, ya que todas las áreas están evolucionando, aunque sea a un ritmo algo más lento.

7 Mala gestión de la imagen corporativa

Si una compañía se ve envuelta en un conflicto, ya sea por su culpa o la de otros, la imagen de la marca probablemente se verá perjudicada.

Una mala gestión de los momentos de crisis puede arruinar un negocio. Ocultar información o dar datos difusos o no contrastados, por ejemplo, sobre el origen o la calidad de la materia prima con la que se produce el género puede hacer que un rumor crezca y sea imposible pararlo. Hace tres años, muchos pequeños agricultores tuvieron problemas por la llamada *crisis de los pepinos*; quienes elaboraron una buena campaña informativa les resultó más fácil mantener a sus clientes más temerosos.

8 Robo de clientes por exempleados

En ocasiones, un antiguo trabajador monta una empresa propia y, gracias a las buenas relaciones que mantuvo con algunos de sus clientes anteriores,

se pone en contacto con ellos y consigue convencerlos para que se sumen a su nuevo proyecto. Este *robo* es mucho más sencillo si previamente no se han firmado acuerdos de confidencialidad o de no competencia (no trabajar en un negocio similar dentro de la misma área geográfica durante un periodo de tiempo), que disuadan al ex empleado de este tipo de estrategias para montar su empresa.

9 Cambios constantes en el personal

Muchas personas, sobre todo en el campo de los servicios, necesitan escio. Ocultar información o dar datos difusos o no contrastados, por ejemplo, sobre el origen o la calidad de la materia prima con la que se produce el género puede hacer que un rumor crezca y sea imposible pararlo. Hace tres años, muchos pequeños agricultores tuvieron problemas por la llamada *crisis de los pepinos*; quienes elaboraron una buena campaña informativa les resultó más fácil mantener a sus clientes más temerosos.

10 Causas incontrolables

Aunque no dependen directamente del buen o mal hacer de la pyme, hay otras razones que hacen perder público y que deberían ser tenidas en cuenta para ajustar sus estrategias. El cambio de domicilio o el fallecimiento son algunos de los motivos más comunes y que obligan al empresario a buscar constantemente la renovación de su cartera.

... Y soluciones para retenerlos

Un contacto permanente con su público y un asesoramiento profesional han de ser las grandes bazas de las pymes para mantener a sus **clientes contentos y satisfechos** con los servicios o los productos de una compañía.

L.S., Madrid

Jeffrey R. Immelt, presidente y consejero delegado del conglomerado estadounidense de empresas General Electric, asegura que pasa al menos cinco días al mes con sus clientes. Si este directivo puede hacerlo a pesar de liderar una multinacional con múltiples filiales en todo el mundo, más sencillo debería resultar en un pequeño negocio, que cuenta con carteras más reducidas.

► **Contacto directo:** Estar cerca de los consumidores es la mejor forma para conocer qué piensan, quieren y necesitan. Comidas de trabajo, visitas a sus oficinas o una simple llamada telefónica mantienen esta vía de comunicación abierta.

Además, las nuevas tecnologías, con las redes sociales a la cabeza, lo han puesto aún más fácil, puesto que la interacción es continua, directa y muy económica.

► **Equipos especializados:** Para evitar la fuga de clientes, Jaime Castelló, profesor del departamento de dirección de marketing de Esade, recomienda a las empresas “cambiar su foco de la captura de nuevos usuarios y oportunidades al cultivo de las relaciones y de la fidelidad de los que ya lo son”.

Esto es aún más importante en el caso de clientes estratégicos, ya que su marcha puede poner en jaque la continuidad del negocio: “Los más importantes deberían tener asignados equipos comerciales, que no sólo ocupen de venderles nuevos productos, sino que vigilen el estado de la relación y la desarrollen”.

► **Protocolos de comunicación:** Los gerentes deben entender que una estrategia a corto plazo, en la que importa sólo cerrar una compra puntual, está abocada al fracaso. Para que se vayan repitiendo en el tiempo, es necesario establecer unas líneas que han de seguir todos los miembros de la compañía, cada uno desde su departamento.

Por tanto, se trata de tener una actitud activa hacia el público. Por ejemplo, si una señora es informada, mientras que le cortan el pelo, que también se hace la manicura, puede que la siguiente cita la pida para arreglarse las manos; pero si además por su cumpleaños le regalaban un masaje, conocerá todos los servicios de ese centro de estética. La cliente no debe ser la que tenga que hacer el esfuerzo de saber qué oferta ese negocio, pero tampoco debe sentirse acosada con

Una gestión ordenada y profesionalizada

En el mundo de los negocios, la improvisación suele ser mala consejera, una costumbre aún más nociva cuando las cosas no van por el buen camino y se trata de enderezarlas a golpe de ocurrencia. Por este motivo, es necesario que los gerentes elaboren, lo antes posible, una **hoja de ruta** que especifique “dónde está la compañía y qué debe de hacer para llegar a donde quiere”; subraya Rafael Muñoz, profesor de marketing y ventas en el CEF y director general de la consultora RMG Asociados. Además, este documento puede ayudar a tomar decisiones más rápidas.

Aunque este documento se hace para cumplirlo, el gerente tiene que ser lo suficientemente **flexible** para adaptarla, si es necesario. El mercado evoluciona y, en ocasiones, mucho más rápido que las previsiones, por lo que si se ha quedado obsoleto o desfasado, es necesario volver a sentarse y redactarlo para acompañarlo, tanto al nuevo ritmo global del sector como al propio de la empresa. Habrá que revisar, por tanto, las estrategias a corto, medio y largo plazo que se habían definido, así como los recursos y los plazos asignados.

En primer lugar, la pyme debe hacer un autoanálisis serio y honesto. En este apartado, hay que destacar las **fortalezas** del producto o servicio, así como las aptitudes y actitudes de todos los integrantes de la compañía, no sólo de los cargos directivos, ya que pueden ser la base de una nueva política. Por ejemplo, si hay trabajadores con conocimiento de idiomas, dotes comerciales e interés en nuevos proyectos, puede ser el momento de reubicarlos dentro del organigrama y, de esta manera, iniciar una aventura exportadora.



También hay que registrar las **debilidades** de la empresa: qué se está haciendo mal y qué está ocurriendo. El descenso de ventas, la escasa competitividad o el riesgo de impagos son algunos de los puntos habituales de este apartado.

Una vez que se tenga clara la situación actual de la pyme, es el momento de elaborar las **nuevas estrategias**. Hay que detallar los objetivos de la compañía y redactar pormenorizadamente cómo se va a conseguir. Por

ejemplo, si se desea mejorar la política de relación con los usuarios ante una pérdida constante de los mismos, RMG Asociados recomienda hacer un auditoría comercial, elaborando un estudio pormenorizado que ha de revisar diferentes puntos: análisis de la cartera de clientes, conocimiento del mercado, evaluación de equipos y de la comunicación, adaptación nuevas tecnologías, seguimiento y motivación, política de precios y manual de ventas.

Los clientes estratégicos deberían tener equipos comerciales que cuiden la relación

Hay que sorprender al usuario actualizando el producto y dotándolo de valor añadido

mercados, pero, si a una mayor calidad de su género le suma, por ejemplo, la posibilidad de hacer encargos de frutas exóticas o hierbas atípicas, podrá dar un plus a sus clientes.

Además, es clave que el personal conozca bien el producto o servicio y cuente con la formación suficiente para ese puesto. Un asesoramiento profesional marca la diferencia.

► **Una imagen de 10:** Los pequeños detalles son importantes y hay que cuidarlos para dar una buena imagen. Presentar el género de forma ordenada o mantener el local limpio son trucos sencillos, aunque este cuidado debe extenderse a todos los ámbitos, desde la apariencia de los trabajadores hasta la redacción de los correos o el material corporativo. Igual de negativo es un suelo sucio

valor añadido al negocio”, insiste M^a Ángeles Rodríguez-Caneiro, docente de la Escuela Secot de emprendedores y que acumula experiencia en la dirección de diferentes empresas industriales químicas. Una frutería de barrio es probable que no pueda competir en precio con los super-

que un correo lleno de faltas de ortografía.

► **Preguntar la opinión:** Los pequeños fallos se detectan cuando ocurre uno grande y entonces suele ser demasiado tarde. Para que no ocurra es importante preguntar de forma regular a los clientes su valoración. Por ejemplo, un camarero puede hacerlo directamente cuando recoja los platos del postre, pero, si se quiere una opinión más sincera y completa, un buen truco es entregar una pequeña encuesta de satisfacción. Para motivarle a rellenarla, puede ir acompañada del sorteo de un regalo. Además, si se solicita, por ejemplo, el correo electrónico, puede servir para enviar promociones especiales y así hacer volver al cliente, siempre que se tenga en cuenta la Ley de Protección de Datos.