



knowsquare .

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

13 DE MARZO DE 2013

DON'T GO: ¡DETENGAMOS LA SANGRÍA DE CLIENTES!

RESUMEN DEL TALLER

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Introducción

Manolo llegó a casa, muy cansado, a las ocho y media de la noche. Tiene cincuenta y cuatro años y pasar catorce horas fuera de casa, deja hecho polvo a cualquiera.

Cuando llegó, Concha, con gesto grave, le dijo: “Tenemos que hablar”.

Mientras la sopa hervía, en la cocina, ella desplegó una carpeta con papeles en la mesa de la cocina:

- Es lo de siempre. Ya me han dado el presupuesto del arreglo del coche. Casi 1.800 euros. El día quince estamos ya tiritando, estoy harta. Hay que tener menos gastos fijos.
- No sé de dónde quieres que recorte.
- Pues no es fácil, pero hay que “quitar” todo lo que no sea absoluta y completamente indispensable.
- Poco nos queda ya: me di de baja de yoga, pasamos el coche a terceros, cancelamos “las revistas”.
- No es fácil, pero hay que quitar TODO lo que no sea absolutamente imprescindible y hay que CAMBIAR todo lo que se pueda conseguir más barato: seguros, mantenimientos. Por ejemplo, la caldera, por ejemplo, el seguro del médico. Y hay más cosas, lo vamos a mirar.

Se pusieron, otra vez, de acuerdo. Era necesaria otra vuelta de tuerca. En casa, entraba ¡un 35% menos de ingresos en promedio! Los recortes salariales de ella, la reducción del ingreso del “variable” de él, más impuestos y menos ingresos, eran un coctel molotov para esa familia, con dos chicas en paro y estudiando.

Y se consideran afortunados ya que conservan sus empleos.

Se han dado de baja de todo lo que es PRESCINDIBLE y han buscado el LOW COST de todo cuánto pudieron conseguir más barato.

El problema

No por repetirlo más veces el mantra de la fidelización ha sido capaz de calar más a fondo en la mentalidad empresarial española. Desde los años 90 se han repetido hasta la saciedad mensajes que, en teoría, deberían haber calado en la casta directiva del país. En la práctica, sólo un puñado de empresas se ha orientado a la fidelización. Así, algunos mensajes mil veces leídos.

- Ayer mismo leíamos (de nuevo) en Puro Marketing (1) que, según SaS, es seis veces más barato retener un cliente que vender a uno nuevo.
- El gran gurú F. Reicheld, en su libro, ya clásico, “**El efecto Lealtad**” (2), nos demostró que un incremento del 5% de la contención de bajas en una empresa de servicios podría generar ¡hasta un 90% de incremento del beneficio en la empresa!, y a nivel general cifraba en un 75% de incremento promedio (¡del beneficio!) el efecto positivo de la contención de bajas de, tan sólo, un 5% adicional.
- Investigar en internet y tropezar con cientos de ejemplos de la importancia de cuidar el valor de vida del cliente es todo uno. (3)

Y así podríamos continuar por horas y horas, haciendo mención a mensajes, mil veces leídos, que ponen el énfasis en la eficacia generadora de ingresos de la contención de bajas de clientes, en un marco de Fidelización y de Orientación Cliente.

Sin embargo, el problema es que se ha producido, lo que hemos denominado en ponencias, congresos y clases, el mal poético de la gestión: la fidelización como bla, bla, bla. Mucho ruido y pocas nueces.

Mucho hablar de Fidelización, pero la concreción es que:

- El CRM ha fracasado como filosofía empresarial. No se ha implantado o no se ha implantado con éxito, sino en un puñado de empresas, en su mayoría grandes, que han sabido y han “tenido la paciencia necesaria” (y los recursos económicos) para hacerlo.
- Se entiende “Fidelización” como “programa de puntos”, o “catálogo de regalos” o “descuentos por la permanencia” e ideas similares. La priorización del vínculo o coste de salida de tipo económico es muy llamativa y dominante.
- La filosofía del **Engagement**, del *branding* emocional, se ha asociado a grandes y poderosas *megamarcas* planetarias. “Eso no va conmigo”, ha pensado (aunque lea libros y más libros, con admiración sobre los ejemplos de Starbucks o el Ritz Carlton...) el directivo promedio del área de marketing promedio de la empresa promedio que ha hecho muy poco, por no decir nada; el promedio de cero es cero.
- Ni la cultura de Orientación Cliente, ni la toma y gestión de datos, ni el marketing interno, ni la gestión de la experiencia del cliente, las quejas y reclamaciones, la discriminación positiva de los mejores clientes, la micro-segmentación, trabajados tal vez alguno de los anteriores de forma aislada y cortoplacista, han llegado a cuajar y menos a trabajarse de forma estratégica e integrada. Cuando se estaban empezando a producir efectos de estas políticas, en muchas empresas el efecto devastador de la crisis ha obligado (o eso se ha pensado, no siempre con acierto, por supuesto) a “volver a las andadas”: promoción mejor que relación, oferta mejor que diálogo y descuentos mejor que vínculos afectivos eficaces y duraderos (la visión cortoplacista de la gestión se ha impuesto –como casi siempre–, aunque implique “comida para hoy y hambre para mañana”). Cuando debimos trabajar en la fidelización y verdadero y genuino enfoque en el cliente –en la época de bonanza– no lo hicimos, y ahora “ya no hay a quien fidelizar”. No hay vínculo, no hay relación, y los clientes responden sensiblemente por precio y la mejor oferta.

Y he aquí que nos vemos como nos vemos. Los datos, a estas alturas de la crisis, son auténticamente dramáticos. El *churn* se dispara y no encontramos la forma de detenerlo. El abandono ya no es un fenómeno que afecte sólo a ciertos sectores y empresas, sino una epidemia, un mal generalizado. Las tasas de abandono se disparan a niveles alarmantes en todos los países industrializados, en todos los sectores y en todas las empresas. Ya no importa la actividad, el perfil o el tamaño. El *churn* afecta a todas las empresas, sin que éstas sepan aún cómo actuar frente a un fenómeno que lastra sus cuentas de resultados.

Si hablamos de telecomunicaciones -quizá el sector más mencionado al hablar de abandono de clientes, pero, en absoluto el único- las tasas de *churn* superan, en algunos casos, el 40%. Si hablamos de banca y seguros, oscila entre el 15% y el 38%. Si nos referimos a *retail*, distribución o turismo y ocio, se sitúan entre el 15% y el 25%. Nadie está a salvo y, lo que es peor, pocos reaccionan con acierto. (4)

Viejos remedios para situaciones nuevas

El panorama que brevemente hemos descrito nos indica, en otras palabras, que:

- **Se ha pretendido solucionar un problema actual, muy propio de los mercados de hoy día, una situación de verdadera emergencia, con los “remedios” tradicionales que, como es lógico, la más de las veces no funcionan. Cuando debimos cuidar la salud no lo hicimos. Ahora esos remedios para conservar el “wellness” no nos sirven, y hay que aplicar medicamentos distintos.**

En tiempos normales es viable y recomendable recurrir a los enfoques de gestión comercial “normales”, tales como gestión de clientes, captación de clientes nuevos, reactivación de clientes dormidos, recuperación de clientes perdidos, venta cruzada, venta incremental, etcétera. En condiciones económicas estables, con estos enfoques, aplicados con eficacia y eficiencia, es posible mantener una base de clientes estable y creciente. Pero, la realidad es que:

- **¡No estamos en situaciones normales!**

El impacto dramático de la crisis, la pérdida o reducción de ingresos de muchas familias, ha provocado una caída de la circulación de dinero en la economía y, en consecuencia, el consumo ha entrado en una grave crisis. De la misma forma la propensión al gasto en épocas de bonanza económica se convierte en épocas de crisis en propensión al ahorro y prudencia en el gasto, y el presupuesto -que podría existir- para renovar el auto, los muebles, o emprender los estudios se posterga por unos años “por prudencia”. En otras palabras si hay ingresos este no es el momento de gastarlos. Como resultado, la venta de las empresas toca fondo. Incluso en los núcleos familiares que no han perdido ingresos o que mantiene un alto porcentaje de los niveles pre-crisis, el contagio psicológico les ha inducido a reducir sus gastos. El pensamiento dominante y extendido es que: “todavía estamos más o menos bien, pero no sabemos lo que sucederá mañana, tenemos que estar preparados”.

La situación se agrava aún más cuando vemos que la mayoría de los pronósticos de fuentes institucionales independientes indican que la situación de crisis de la economía de Europa y, en especial de España, se prolongará por lo menos durante los próximos tres a cinco años. Así, por ejemplo, la OCDE advierte que el consumo privado caerá en España un 2,3% durante 2013 tras

registrar previsiblemente un decrecimiento del 0,5% al cierre del presente año, lo que instalará a España en el cuarto país con mayor hundimiento del gasto privado. (5)

Ante este panorama, los responsables de las empresas no pueden darse el lujo de esperar que los crecientes mercados de hace pocos años atrás vuelvan a ser el motor de sus ventas y la generación constante de nuevos clientes. Este comportamiento “automático” de creación de nuevos clientes se ha detenido y, más aún, ha involucionado. El riesgo de muerte por inanición de las empresas es muy alto. La realidad nos dice que:

- **Si no reaccionan proactivamente, con planes de emergencia, con nuevos enfoques, la pérdida de clientes seguirá siendo la espada de Damocles sobre las cabezas de los más altos directivos de las empresas españolas.**

Don't Go: un plan de choque para detener la hemorragia de clientes

Las situaciones que hemos descrito (sin alejarnos un ápice de la realidad que estamos viviendo), nos confirman la certeza de la frase que dice: ***“En tiempos de crisis, si usted pretende salvar su empresa, lo primero que tiene que hacer es salvar a sus clientes”***. O dicho de otra forma:

- **Usted no podrá salvar su empresa si no es capaz de retener a los clientes que ya tiene.**

Es el único camino que tienen ante sí los responsables de empresa. La reacción lógica más correcta (**Figura 1**) radica, en consecuencia, en concentrarse en dos áreas clave:

- 1º. Prevención de abandonos.**
- 2º. Retención de clientes en fase de abandono.**

En tiempo de crisis, concentrarse en retener a los clientes es una urgencia inaplazable. La pregunta es ¿cómo? Si no fuimos capaces de comprender los *drivers* de la fidelidad en épocas de bonanza, ¿por dónde empezamos ahora?

Como sucede con cualquier estrategia de importancia que se implante en una empresa, las posibilidades de éxito de la misma dependerán de:

- a) Un conocimiento profundo de los segmentos de clientes
- b) Un conocimiento profundo y consistencia estratégica entre nuestras acciones y mercado
- c) Una propuesta de valor clara, singular y potente, y
- d) una plataforma de acciones y actividades debidamente planificadas: es decir “magistral ejecución”.

Figura 1. La reacción necesaria

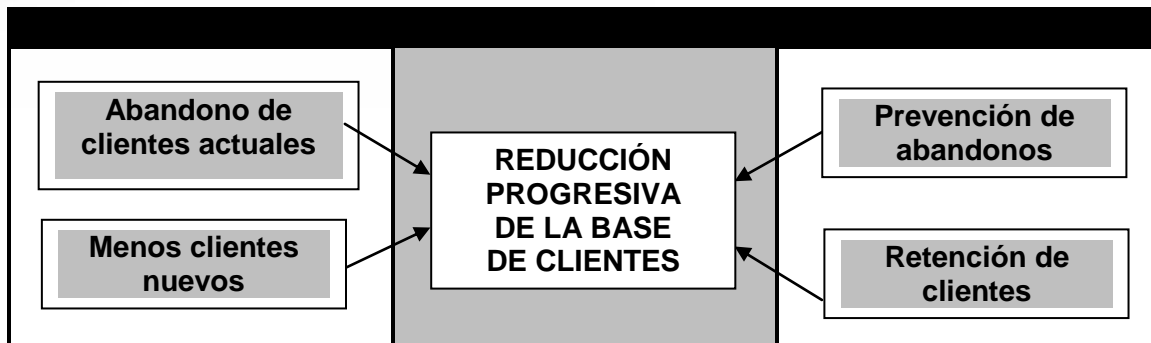


Figura 2. Fases de la implantación de Don't Go

1	DIAGNÓSTICO: Identificación de motivos de baja o abandono de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación cualitativa y cuantitativa. ▪ Talleres, creatividad, e ideación con equipos directivos. ▪ Segmentación y Valor de Vida del cliente: LTV. ▪ Uso de tipologías psicosociales de clientes y otras provenientes del Geomarketing.
2	FORMACIÓN: Entrenamiento en habilidades y argumentarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de herramientas personalizadas para la Contención y Retención de Clientes. ▪ Argumentarios, con técnicas de cierre y objeción-respuesta. ▪ Formación a Directivos, Personal de Atención a Clientes y <i>Contact Center</i>.
3	IMPLANTACIÓN de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soportes documentales físicos y digitales. ▪ Creación del Departamento de Contención (de ser necesario). ▪ Formación. ▪ Asesoría Multicanal. ▪ Contact Center.
4	CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CFO. Customer Focus Organization. ▪ La empresa centrada -y alineada- en el cliente. ▪ Cultura de diferenciación a través del servicio.

e) que sea estructurada e implantada recurriendo a enfoques de comprobada eficacia en la práctica a fin de evitar las siempre peligrosas improvisaciones.

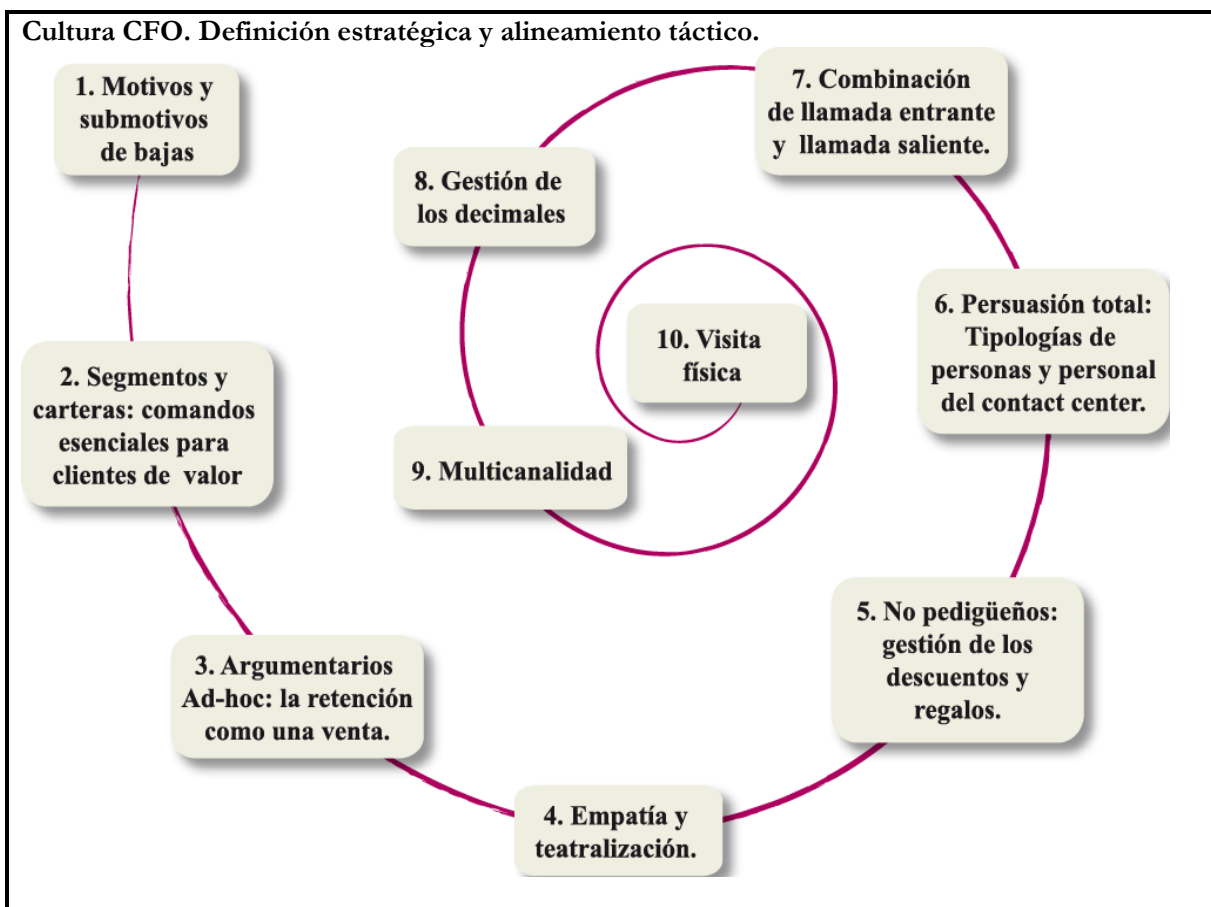
El **Modelo Don't Go** responde a estas dos condiciones, al abordar el tema desde una perspectiva **integral**:

- De comunicación.
- De marketing multicanal.

- De fidelización.
- De psicología social.
- Tecnológica.
- De Cultura y alineamiento Estratégico <==> Táctico.

Los servicios de **Don't Go** están dirigidos a **poner fin a la hemorragia de clientes**, sin cesiones, sin excesivas concesiones, sin clientes pedigüños y

Figura 3. El modelo Don't Go en acción



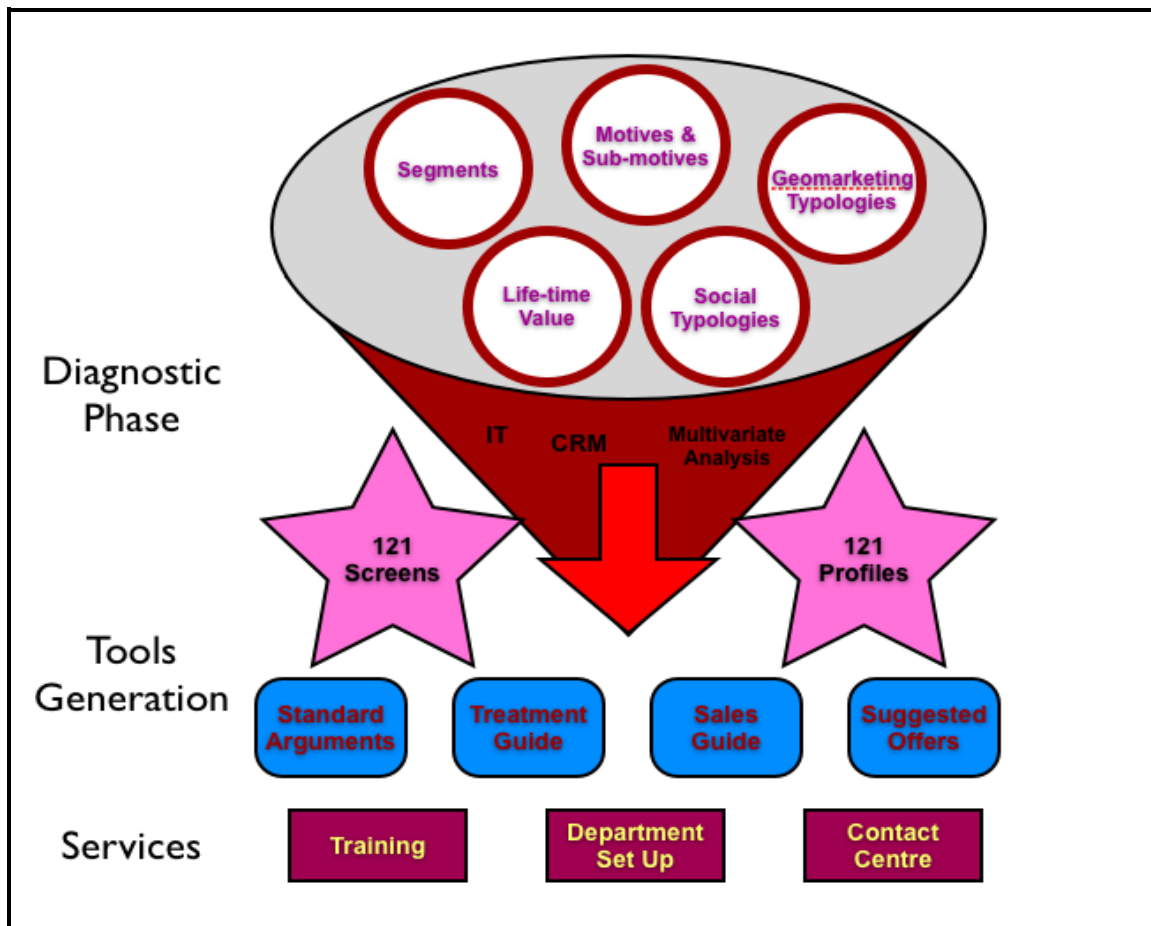
con la máxima rentabilidad, desde la confianza. En la **Figura 2** mostramos el proceso que se sigue para la implantación de **Don't Go**. El resultado práctico es que **Don't Go** permite crear, *ad hoc* para cada empresa, a partir de los resultados del **Diagnóstico**, la batería de herramientas necesarias para implantar las estrategias de prevención, contención y retención de clientes. Estas, entre otras, son las siguientes:

- Motivos y submotivos: diagnóstico por segmentos. Análisis del valor de vida.

- Estrategias 2.0 para lograr la contención de bajas: Twitter, *emailing* (con documentos varios elaborados *ad hoc*), y *mobile marketing*, en su caso.
- Combinación llamadas entrantes-llamadas salientes.
- Equipos de Contención altamente específicos (p. ej., médicos, abogados, etcétera).
- Lucha contra el enemigo: identificar, conocer profundamente y combatir a los dos competidores más importantes.
- Argumentarios para las personas que están en contacto directo (físico cara a cara o telefónico) con los clientes.

En su implantación en la gestión de cada día de una empresa, la dinámica del **Modelo Don't Go**, esquemáticamente, es la que mostramos en la **Figura 3**.

Figura 4. Modelo Don't Go: representación integral



En síntesis, la representación integral del **Modelo Don't Go** es la que aparece en la **Figura 4**.

Reflexión final

Tal y como hemos señalado en otros textos, *“todas las empresas del mundo están en manos de sus clientes (salvo aquellas pocas excepciones de empresas que no dependen de las ventas).”* Sin embargo, más veces de lo aceptable, creemos que las empresas existen por sus instalaciones, equipos, capital, sucursales, etcétera. En realidad: todas esas cosas a las que atribuimos tanto valor e importancia sólo son útiles si son capaces de generar productos y servicios que sean aceptados y comprados por los clientes.

Si su empresa no es capaz de **retener a sus clientes** (y sobre todo identificar y retener a los mejores), no importa lo que usted haga en la gestión de la tesorería, en la reducción de costes (la última reducción de costes es apagar la luz y cerrar las puertas...), en reducir el personal, en buscar proveedores cada vez más baratos, etcétera, inexorablemente sucumbirá ya que **su empresa se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: las ventas**. La reducción de costes que es siempre necesaria desde un enfoque que busque sobre todo asegurar la eficiencia (no la reducción de costes *per se*). Recordemos que el enfoque en reducción de costos por si solo tiene un tope conocido y siempre hacia abajo. Generalmente una reducción de costes mal enfocada termina deteriorando la capacidad de producir servicios y terminan por una mayor sangría de clientes si es que no está estratégicamente alineada en conservar (o potenciar) la propuesta de valor para los segmentos claves y buscar más que la reducción de costes la eficiencia de la gestión y el aumento de la satisfacción de los clientes más rentables.

Un planteamiento lógico, ¿verdad? Sin embargo, en los últimos tiempos hemos asistido a reacciones totalmente contrarias, incluso en empresas muy grandes y conocidas, dirigidas por profesionales experimentados y con una amplia visión de los negocios. Esa reacción ha sido la siguiente: **ante un proceso sostenido de abandono de sus clientes, han eliminado todos los planes que mantenían dirigidos a la retención de sus clientes**.

¿Un contrasentido? No necesariamente. Sencillamente una demostración de la miopía que muchas veces ataca hasta a los mejores. Y una prueba más de las estrategias de reducción de costes indiscriminadas que se inician en muchas empresas, sin considerar si junto con la grasa (no olvidemos que es a veces la grasa lo que da sabor a ciertas comidas 😊) en exceso también se cortan los músculos de la empresa.

En términos generales, durante décadas la mayoría de las empresas se preocuparon por la captación de nuevos clientes, pero no hacían lo mismo, o no lo hacían con la misma atención, esfuerzo y dedicación, **con la pérdida de clientes**. Esta miopía era fácil de esconderse en los periodos de bonanza económica, en los que el sólo crecimiento orgánico de los mercados creaba los nuevos clientes que ansiaban captar las empresas. Eso ya no existe. Y todo indica que no mejorará a corto plazo.

En los actuales momentos, el gran tesoro que poseen las empresas para subsistir y esperar mejores tiempos son los clientes que ya tienen: **su defensa y retención se ha convertido en una urgencia inaplazable**.

Referencias:

- (1) (<http://www.puromarketing.com/20/14590/verdadero-potencial-para-lograr-experiencia-positiva-personalizada-cliente.html>)
- (2) Ver el resumen en <http://www.slideshare.net/marketingdeservicios/el-efecto-lealtad>.
- (3) Ver, por ejemplo:
http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing_directo_interactivo/manual_de_marketing_directo_interactivo.php?pg=19.
- (4) Ver <http://www.esic.edu/etrends/catalogo/prevencion-de-bajas-de-clientes/90>.
- (5) <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/4467909/12/12/El-consumo-privado-en-Espana-se-hundira-un-23-en-2013-segun-la-OCDE.html>

© Juan Carlos Alcaide Casado

© Know Square S.L.