

7-6 ó 1-0

RRHH Digital, 10-10-2012 00:00:00

Antonio Alemán, Asesor de Directivos en elmalabar

RRHH Digital Si este resultado se refiriera a un partido de fútbol, el primer resultado quizás sería más conveniente porque proporcionaría mucho más espectáculo que el segundo y con consecuencias casi iguales para los equipos. Pero si estamos hablando de conseguir un cliente neto más, las diferencias son brutales, porque el coste de la primera sería muy superior a la segunda.

En dos años he pasado mi coche de la Mutua a Mapfre y de vuelta a la Mutua, ya que en ambos movimientos he pagado menos por la nueva póliza que por la renovación que me proponían.

Esta práctica es muy común en muchos sectores de servicios (seguros, telefonía móvil, etc.) donde no existen clientes nuevos y hay que vivir con los que ya tenemos.

Personalmente, creo que la política de premiar la captación de nuevos clientes sobre el desarrollo de la base de clientes es un tremendo error, porque obliga a hacer unos esfuerzos económicos que son difíciles de rentabilizar y que además crean insatisfacción en nuestra base de clientes, porque se interpretan como trato desconsiderado.

En el hipotético caso de que cada competidor se conformase con mantener a sus propios clientes sin salir a cazar a coto ajeno, pero dejando desguarnecido el propio, las facturaciones descenderían menos. Esto es debido a que tanto la competencia de precios como los gastos comerciales y de marketing, serían menores. Así, la cuenta de resultados quizás sería mejor, sin el deterioro que por ejemplo se está produciendo en las saneadísimas cuentas, en otro tiempo, de los operadores de telefonía móvil.

Una actitud así, ¿es realmente hipotética o se podría llevar a cabo? La respuesta es que es hipotética mientras que los managers de negocio no se quiten la losa del pasado para tomar decisiones en tiempo de crisis y se atrevan a hacer las cosas de una manera diferente. La "lógica" de ganar clientes nuevos para crecer está muy viva, y yo no digo que no sea importante ganar nuevos clientes, pero no a cualquier precio y estableciendo una auténtica guerra por el nuevo cliente.

Para crecer ordenadamente hay que dedicar la misma atención al programa de captación de nuevos clientes que a un programa de desarrollo de los actuales. Digo desarrollo y no digo retención, porque mientras que existe una alta dosis de agresividad en los programas de captación, hacia la base de clientes nos dirigimos con una mentalidad de retención: la pieza ya ha caído y si además he firmado alguna cláusula de permanencia, ya me ocuparé en su debido tiempo de mantenerla.

Al final, ese debido tiempo nunca llega porque mientras que yo estoy pagando las cláusulas de permanencia de los clientes atrapados de la competencia, los competidores están haciendo lo mismo con los míos.

De este modo, un cliente se convierte en un rehén que es abandonado por los gestores comerciales y por las políticas de marketing, recayendo bajo la tutela de los centros de atención al cliente, que normalmente tienen vida propia e independiente de las unidades de negocio: otro craso error.

Los centros de atención al cliente son organizaciones grandes que manejan presupuestos importantes y que se adueñan de las métricas de satisfacción de clientes. En base a estos dos elementos, se suelen sentar en los comités de dirección compartiendo mesa con las unidades de negocio, teniendo vida propia y generando una descoordinación tremenda ante el cliente.

Y de ahí, al culto a la métrica, hay un paso. En mis tiempos era el TRIM y ahora es el NPS, que por una interpretación incorrecta de "el cliente es lo primero", se convierten en la palabra clave para cualquier inversión o para producir infinidad de movimientos tácticos que no sirven para nada y que cuestan mucho dinero, porque como decía antes, el error está en la estrategia de valorar más la captación que el desarrollo de la propia base.

Estos centros de atención, tienden a despistarse, se dedican a hacer estrategias basadas en la métrica y están dirigidos por perfiles de alto nivel. Sin embargo, lo que realmente deberían tener son perfiles de operación que diesen una excelente atención a los clientes.

No quiero ser peyorativo, pero la atención al cliente es una función gregaria del negocio que tiene que poner su foco en la correcta operación de una organización muy grande compuesta por operadores con tendencia a despreciar su trabajo porque es "un coñazo". Así, al final quieren solucionar la satisfacción, pero están contribuyendo a disminuirla por su actuación, que en muchos casos, causa la baja del servicio.

Casa con dos puertas mala es de guardar.....

