

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las empresas buscan fórmulas para fidelizar a los clientes

ENCUENTRO ESPECIALIZADO/ Los expertos inciden en la necesidad de poner el foco en los intereses de los consumidores para evitar su marcha. Detectan una polarización en la demanda de los usuarios.

Expansión. Madrid

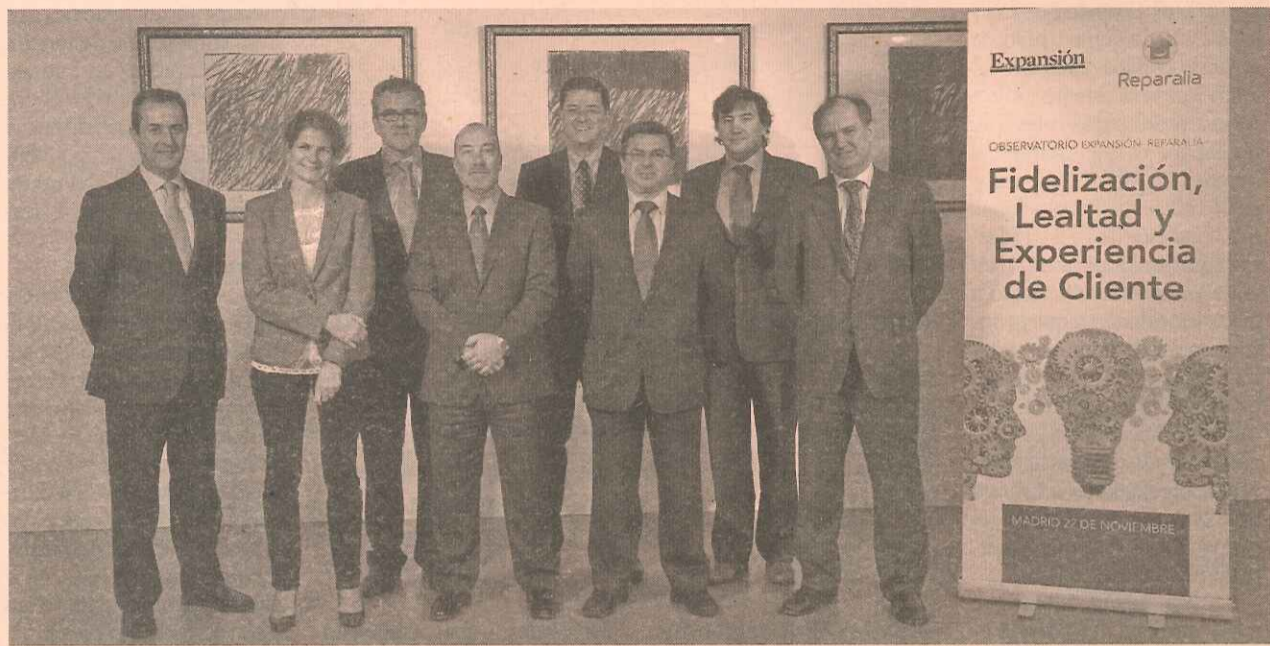
“Tenemos que centrarnos, de forma inaplazable en la hemorragia de clientes, porque 2013 será un año crítico en este sentido. Vamos a tener que hacer cosas drásticas, políticas muy agresivas de contención y retención de clientes”, advierte Juan Carlos Alcaide, director del Instituto de Marketing de Servicios. En este sentido, Alcaide considera muy importante contar con sistemas de prevención, para evitar la salida de los clientes, algo en lo que coincide el subdirector general de ING Nationale-Nederlanden, Miguel Álvarez. “Es mejor anticiparse, porque cuando un cliente decide que se va, no hay forma de pararlo”, indica.

Este problema está en boca de compañías y expertos, como quedó patente en el encuentro *Fidelización, lealtad y experiencia del cliente*, organizado por Reparalia y EXPANSIÓN. Pero, en muchas ocasiones, no se ponen las herramientas para solucionarlo. H Stephen Phillips, consejero delegado de Reparalia, avisa de que “quien no tenga la visión del cliente como estrategia desde arriba va a atravesar muchas dificultades”.

Gasto en captación

La desatención de las políticas de contención y fidelización de clientes responde, en no pocas ocasiones, a un enfoque erróneo de las empresas, más centradas en la captación. Así opina Amalio Berbel, director técnico de BBVA Seguros, quien cree un error “el dinero que nos gastamos en captar clientes nuevos y no contar con un plan de negocios que atienda a la retención de clientes”. Juan Golmayo, director de Iberia Cards, refrenda la importancia de la fidelidad de los clientes. “La economía de la lealtad es clave para nosotros, porque un cliente es rentable a partir de un número de años y con cierta continuidad”, asegura.

Para lograr la vinculación de un cliente con tu marca, Luis María Huete, profesor del IESE Business School, apunta a las emociones como gancho. En la misma línea, Berbel señala que “se trata de



De izq. a dcha., Miguel Álvarez, subdirector general de ING Nationale-Nederlanden; Fuencisla Clemares, directora de Ventas Minoristas de Google España; Juan Carlos Alcaide, director del Instituto de Marketing de Servicios; H Stephen Phillips, consejero delegado de Reparalia; Luis María Huete, profesor del IESE Business School; Guillermo Leiserson Szafrin, director de Marketing de El Corte Inglés Seguros; Amalio Berbel Fernández, director técnico de BBVA Seguros; y Juan Golmayo, presidente de Iberia Cards.

Amalio Berbel Fernández
BBVA Seguros

“Debemos asegurarnos de que el ciclo de experiencias del cliente está bien apuntado”

Luis María Huete
IESE Business School

“Mejorar la experiencia del cliente implica crear una coordinación y colaboración interna”

construir tu servicio a partir de la experiencia que busca mi cliente cuando contacta conmigo”. Para el directivo, es necesario “que el ciclo completo de experiencias del cliente esté bien apuntado y que no falle por ningún lado”. Huete advierte de que “mejorar la experiencia del cliente implica crear una cultura de coordinación y colaboración interna que no existe”.

La clave estaría, pues, en un enfoque de la actividad centrada en el usuario. “Durante años hemos estado hablando de fidelizar al cliente, pero no de lo que le damos nosotros. Éste sería un cambio de paradigma importante”, comenta

Guillermo Leiserson Szafrin
El Corte Inglés Seguros

Hay que examinar muy bien a los clientes, los problemas. No se pueden tratar todos los casos igual”

Miguel Álvarez
ING Nationale-Nederlanden

Es mejor anticiparse a la marcha de un cliente, porque cuando decide que se va, no hay forma de pararlo”

FIABILIDAD

Luis María Huete, profesor del IESE Business School, considera que ante la creciente sensación de inseguridad entre los clientes, cada vez más, se van a demandar **marcas y equipos directivos** que generen confianza y fiabilidad.

Fuencisla Clemares
Google España

Gestionar las quejas de forma correcta te permite convertir a clientes descontentos en portavoces de tu marca”

Juan Carlos Alcaide
Inst. de Marketing de Servicios

Vamos a tener que hacer cosas drásticas, políticas muy agresivas de contención y retención de clientes”

Alcaide. Para Huete, “se trata de establecer mecanismos de compensación. Valorar qué le doy al cliente para que le compense comprar mi producto o servicio”.

En opinión de Guillermo Leiserson, director de Marketing de El Corte Inglés Seguros, la vinculación emocional de los clientes resulta fundamental cuando el trato comercial es menos continuado. Considera que un error en las políticas de fidelización es tratar a todos por igual. “Hay que examinar muy bien los clientes, los problemas. No se pueden tratar todos los casos igual”, asevera.

El tratamiento diferencial

Juan Golmayo
Iberia Cards

Se puede sacar valor de un cliente que se queja, porque te permite identificar aquello que estás haciendo mal”

H Stephen Phillips
Reparalia

Quien no tenga la visión del cliente como estrategia desde arriba, va a atravesar muchas dificultades”

se ha visto agudizado por la tendencia *low cost*, desarrollada con la crisis. Los expertos observan una polarización cada vez mayor de los clientes, entre los que demandan productos más especializados y complejos y los que buscan cosas más simples y baratas. Ante esto, Huete avisa de que “no se puede responder al mismo tiempo a ambos tipos de clientes. Hay que orientar la empresa hacia la atención de uno de esos polos”. Y Golmayo confirma la importancia de tener bien identificado tu cliente objetivo. “Nuestro secreto es identificar al cliente al que le puede interesar el valor que le damos”, dice.

La necesidad de escuchar al consumidor

Sacar partido de un cliente que se queja es una tarea fundamental para las empresas. “Un cliente que se queja puede servirte para identificar qué estás haciendo mal”, indica Juan Golmayo, presidente de Iberia Cards. Pero en ocasiones, el trato con el cliente es mínimo y apenas se producen interacciones. Es ahí donde surge la figura del “cliente mudo”, aquel que, debido a su escasa relación con la compañía, apenas permite entrever su contenido o disgusto con el servicio que se le ofrece. En opinión de Miguel Álvarez, subdirector general de ING Nationale-Nederlanden, “no existen los clientes mudos, lo que pasa es que no les preguntamos”. El directivo del grupo holandés cree que buscar una relación constante con el cliente puede ser muy útil para la compañía. Desde su experiencia, señala que, preguntando

constantemente a los clientes, “descubres muchas veces que lo que crees que haces bien no es lo que les interesa”. A este respecto, Fuencisla Clemares, directora de Ventas Minoristas de Google España, advierte, no obstante, del riesgo de que la interacción con el cliente pueda resultar intrusiva. “Son muy pocas las compañías que le preguntan al cliente como quiere que se relacionen con él. Una llamada al móvil puede ser considerada un ataque a la intimidad”, indica. Defiende, en cambio, que podría ser más provechoso para las compañías adaptarse a las nuevas tendencias, para relacionarse con los clientes a través del chat o el video-chat. Amalio Berbel, director técnico de BBVA Seguros, cree que las empresas están empezando a adaptarse a esta realidad, porque, “además de que lo demanda el cliente, resulta más barato”. Más cotidianas son ya la multicanalidad y las redes sociales. Ahí, Clemares señala que “muchas firmas están causando una gran decepción a sus clientes día a día”. La experta cree un error adentrarse en las redes sociales sin estar preparados para atender reclamaciones. Por el contrario, “gestionar de forma correcta las quejas te permite convertir a clientes descontentos en portavoces de tu marca”, asegura.