

AÑO NUEVO, MISMOS OBJETIVOS

Los que no se han cumplido. O sólo parcialmente los hemos visto concretados; más aquéllos, como los que tienen que ver con actitudes de personas, que requieren tiempo.

Entre estos, los más difíciles pero también más relevantes son los cambios de mentalidad, especialmente los de la aproximación comercial, la de cada uno de los colaboradores y la de nuestra organización, las personas “de la casa” como grupo. Su aceptación primero e ilusión después de lo “diferente”, que hemos identificado como necesario pero que nos cuesta que forme parte de la manera cotidiana como hacemos las cosas.

Es bueno que se multipliquen las declaraciones de principios – y así aparecen ya en todas las encuestas recientes realizadas en el sector, tanto en la mediación como en las compañías – en las que se repitan los argumentos de la orientación al cliente.

No es difícil anunciarlos, porque resultan muy de sentido común pero, como siempre, lo importante es hacerlo.

Los aspectos culturales que triunfan en una organización son los que se llegan a hacerse de forma natural, sistemática.

Por ejemplo, afortunadamente, hemos (casi) sistematizado el abrocharnos el cinturón de seguridad al sentarnos en un coche. Aunque no vayamos a conducir. Aunque estemos en los asientos traseros. Nos va llamando mucho la atención cuando alguien no lo hace.

El cambio que se propone es el que lleva a los colaboradores que no tienen funciones comerciales – en estos no debieran haber existido dudas nunca – o que no ven directamente a clientes, a actuar como si estos estuvieran sentados a su lado, físicamente, observando lo que hacen esas personas “para él” desde su mesa o a través de la pantalla del ordenador.

El éxito del cambio se reconocerá sin lugar a dudas cuando esas personas actúen como si el cliente para el que están trabajando fuera él mismo, y se comporten como les gustaría a ellos ser tratados en esa misma situación.

Tres argumentos habituales que merecen una reflexión para que no se transformen en tópicos vacíos.

1) “Esta organización está dispuesta a cambiar su tradicional orientación al producto por otra centrada en el cliente”.

Es muy importante tener la noción clara de que no es nada sencillo; quien lo ha pensado seriamente y avanzado en su diseño y, sobre todo, quien lo ha hecho, sabe que es toda una “revolución” con riesgos, incluso el de que algunas personas no quieran seguir en una organización que se gestione desde ese nuevo modelo; con la necesidad de mucho trabajo previo y de desarrollo; con tensiones en muchos momentos entre personas y departamentos; con costes/costes y con inversiones.

Y requiere una clara determinación de los que la promueven y la constancia para llevar adelante, y mantener en el tiempo con el mismo espíritu e ilusión, un proceso – de estos que hemos calificado como de cambio cultural – que va, digámoslo claro, a “cambiarle la vida” (profesional) a toda la organización.

Si no se es consciente de todo lo anterior y se desea hacerlo, es mejor no empezar. Porque un fracaso o un parón y abandono a medio camino puede transmitir a la organización que esto al final era una de tantas modas a la que tan aficionada es la gestión profesionalizada y que, como otras, dura un tiempo hasta que llega otra. Eso sería lo peor que nos podría pasar porque, como muchas empresas y mediadores de nuestro sector ya saben, ver al cliente como objetivo de lo que hacemos y la clave de que tengamos éxito o fracasemos en nuestro negocio, es hoy la única perspectiva posible.

¿En qué se concreta esa voluntad determinada?

Por ejemplo, ¿Piensa modificar en algo su informática “clásica”? ¿Va a introducir el recuento de clientes en sus sistemas de control de gestión desde los que administra su empresa?

¿Va a establecer objetivos medidos en clientes particulares y/o empresas y vincular las retribuciones variables a referencias como su tasa de conservación (algo que suena muy teórico pero que es bien sencillo: cuántos tenía al empezar el año y cuántos tengo ahora)?

¿Va a crear incentivos para que aumente la relación (ratio) de productos por cada cliente?

¿No va a hacer nada de esto, por lo menos por ahora?

Entonces, por favor, vuelva a leer la declaración inicial.

2) “Vamos a llevar a cabo una segmentación de la cartera de clientes para luego conseguir una aproximación menos general y más específica”.

¿Va a diferenciar lo que quiere hacer en función de su condición, empresa (grande y pequeña) o particular, antiguo o nuevo?

¿Rentable o deficitario (me cuesta más de lo que me da) le parece mejor?

¿Sabe lo que quiere hacer, en este 2010 que ya está en marcha, en cada uno de los casos? ¿Y en los años siguientes (no hay tiempo para hacer cambios importantes en semanas o meses)?

¿Ya ha empezado a preguntarse qué les interesará (a ellos, claro, a los clientes) que haga usted?

Si nuevamente ha respondido de forma negativa, piense si va a poder hacer lo que ha anunciado en la afirmación que abre este punto.

No puedo dejar de referir un propósito que, en este contexto, se oye con frecuencia y que cada vez me sorprende: “Vamos a crecer en nuestro negocio actuando sobre aquél grupo de nuestros clientes de menor sensibilidad al precio”.

En los tiempos que corren, ¿Tiene clientes que no son sensibles al precio? ¡Enhorabuena! ¿Me podría presentar a alguno para ver qué aspecto tiene? ¡Es que yo no tengo ninguno!

(Entre paréntesis, a esto hemos contribuido todos, como sector, con las suicidas – y de las que hablamos muchas veces alegremente – “guerras de precios”).

En cambio sí que tengo muchos clientes – en realidad todos – extraordinariamente sensibles al servicio, al asesoramiento, a que le ayudemos a ver cosas que él no sabe porque se dedica a otra actividad distinta, igualmente noble.

Sensibles a que le digamos cosas tan aparentemente banales (en nuestra antigua mentalidad) como que esté tranquilo, que le hemos revisado sus riesgos y protecciones, que están bien, que paga lo justo.

Se da por sabido pero ¿Lo sabe él, que es quien nos paga?

Al fin y al cabo, ¿No es a eso a lo que nos dedicamos?

En mi experiencia, para confirmarlo, basta con comentar esta cuestión con alguno de los mediadores de nuestro sector, sea cual sea su “especialidad”. Me parece que le van a contar algo parecido a lo que me pasa a mí.

En una reciente edición del Foro Sorolla se aportaron datos, posteriormente hechos públicos, en los que se ponía de manifiesto que el 68% de los clientes abandonan a compañía y/o mediador porque perciben silencio, desinterés o abandono. Sólo un 5% lo hace por la acción de la competencia y un 16% por percepción de errores en el servicio (atención al “cómo” hacemos las cosas en la post venta; si no lo estamos haciendo “muy bien” – esto también es parte de la “revolución del cliente” es muy posible que tengamos que empezar por cambiar eso.

3) “Cuesta más captar un nuevo cliente que conservar a los que ya están en nuestra cartera”.

Cierto, pero me sirve para recordar los aspectos económicos que no son un asunto menor.

Cuando hablamos de cambiar toda la orientación de la organización hacia el cliente, ¿Lo hacemos teniendo hechas “las cuentas”?

¿Sabemos cuánto cuesta y cuánto esperamos obtener como retorno de negocio – conservación o incremento – de esa inversión, que es cultural, pero también tiene una importante expresión monetaria?

Incluso por seguir con el ejemplo de apertura, ¿Sabemos lo que nos cuesta captar un cliente hoy? Es ese “taxímetro” que ya ha ido corriendo, y tiene una cifra, cuando el cliente empieza a serlo, en el momento de firmar un contrato con nosotros. Sólo si tenemos esos números podríamos decir en rigor que “mantener es más barato que captar”.

¿Los tenemos?

Hemos mencionado personas y posibles cambios, variantes en los sistemas de incentivos, actualización o mejora de los sistemas de información, procesos diferentes en la post venta, etc..

No hay duda de que las cuentas salen. Lo he visto cada vez que las he hecho o ayudado a alguien a hacerlas. Y salen, sobre todo, cuando proyectamos nuestra empresa/actividad unos años hacia delante y vemos lo que deseamos que suceda y cómo lo afrontaremos.

Pero sin la aproximación económica, la más propia de los empresarios, será difícil la tranquilidad y la ilusión para lanzar y contagiar un proceso de esta naturaleza que, al menos en los discursos, a todos nos parece hoy imprescindible.

Rafael de Lecea

Profesor del AESE (Lisboa)

Diciembre de 2009