

MEDIACIÓN: RESCATANDO EL CONCEPTO DE LEALTAD.

Hay muchas cosas escritas sobre la utilidad de releer, de volver sobre textos interesantes que alguna vez cayeron en nuestras manos y nos aportaron algo. A veces, con ese concepto utilitarista del tiempo que manejamos hoy, sería mejor hacerlo que empeñarse en la penosa lectura de supuestas novedades que, al final, no nos dejan mucho poso.

“En la volátil economía actual, la lealtad es el combustible que impulsa el éxito financiero; a medida que las empresas enfrentan la dura realidad de un período recesivo, aferrarse a sus clientes es una prioridad para que el crecimiento sea posible”. Parece un titular de la prensa de hoy y, sin embargo, son reflexiones de Frederick Reichheld... ¡en 2003!

Desde su empresa y en paralelo con su vinculación a la Universidad de Harvard, FR fue el primero que cuantificó las ventajas de la retención de clientes (las teorías están muy bien; algunas incluso tienen sentido común. Pero lo importante es cómo se representan en unidades económicas, de las que manejamos). Y demostró que retener un 5% más de clientes genera incrementos de rentabilidad del ciclo de vida del cliente del 30 al 40% en industrias como el software... y de hasta el 90% en servicios financieros o publicidad.

Estos datos pueden considerarse apenas como referencias pero, cuando son rigurosas como es el caso, es mucho más útil tenerlas y que nos sirvan como guía que trabajar a ciegas.

Detengámonos un momento, volvamos la vista a nuestra cartera y hagamos un sencillo ejercicio en pocos pasos.

1. ¿Cuántos clientes tengo? Si no lo sé, no voy bien, tengo que hacer antes otro ejercicio, casi de pastor, el de contarlos.
2. ¿Cuántos pierdo cada año? Por simplificar, tomemos los que desaparecen del todo de mi cartera, excluyendo a los que sólo reducen su negocio (no parecen ser los leales de FR, pero quizá no lo hayamos hecho todo mal; o pueden haber sucedido cosas ajenas a nuestro quehacer).
¿Qué no lo sé? Pues deberé repetir de nuevo en este punto la cuenta del pastor.
3. ¿Cuánto vale un cliente de mi cartera? Por lo menos las comisiones que me da y los posibles r  pelles que con él consiga. Y un poco más por el tiempo que me costó captarlo. Y otro poco, por lo que dedico a atenderlo (es la inversión que hago en él y que recupero a través de los ingresos que me genera.
Redondeando, X euros.
  s  lo? Bueno quizá hay que considerar que en mi cartera los clientes est  n, en media,   3, 5, 10, 20 años?

Luego, del cliente que se va, he perdido, así por alto, su valor X por los años que le faltaban para llegar a la media de la cartera.

4. Ya sé cuánto negocio pierdo cada año (el total de los que se van, multiplicado por su valor para mí).
5. Una última pregunta para poder seguir, ¿Cuánto es ese 5% del que habla nuestro amigo FR?
Si cada año pierdo, por ejemplo, 15 % de mis clientes, quiere decir que conservo el 85%.
Apuntemos en nuestro papel de apoyo, cuántos son el 85% y cuánto valen, ahora que ya lo sé.

En primer lugar, casi seguro de que el ejercicio nos ha obligado a pensar y puesto delante algunos números elementales que quizá no conocíamos y que nos viene bien tener presente.

¿De dónde se saca, diríamos, FR ese incremento de hasta el 90% en el rendimiento del ciclo de vida del cliente, si somos capaces de retener un 5% más?

FR, lo que viene a decir es que el alcanzar un 5% más de retención de clientes - que en el caso concreto del lector son... tantos - supone que habrá puesto en marcha todo su saber profesional, su conocimiento de seguros, su empatía personal y comercial, su capacidad de identificar carencias en la protección de los bienes de su cliente (incluida su vida, su futuro económico, sus inversiones), etc. y que todo ello lo habrá aplicado al conjunto de su cartera puesto que no sabe los que pueden irse.

Así, habrá mejorado su relación con todos, los que ya estaban satisfechos con su asesoramiento y gestión, y los que pudieran tener alguna - quizá hasta muchas - dudas.

El efecto de esa nueva, o reforzada, visión de sus clientes, en un marco de asesoramiento personal, generador de confianza - de algo más importante que FR llama "Lealtad" - como usted sabe hacerlo, es esa rentabilidad adicional del conjunto de su negocio que puede alcanzar valores tan elevados.

La credibilidad de Reichheld viene, no sólo de su colaboración académica y de sus publicaciones, sino del hecho de trabajar él mismo en una compañía y de haber analizado estas cuestiones en sectores diversos: supermercados, compañías aéreas, motocicletas, de alquiler de coches, seguros y finanzas y otros muchos.

Por otro lado, el conjunto de sus enseñanzas se parece mucho a algo muy práctico que hemos comentado en estas líneas, ¿Cómo saber si soy un buen profesional? ¿Cómo medir el éxito en mi trabajo que consiste en el honesto y profesional asesoramiento de clientes en cuestiones que ellos desconocen, al menos suficientemente?

La respuesta es sencilla: cuando los números me dicen que se quedan conmigo, cuando, como decimos los profesores, la tasa de retención de clientes aumenta y la de caída disminuye.

Aquí hemos aprendido cómo verlo de un modo simple.

En honor a la verdad y para completar lo que FR dice en sus libros - por eso inventa, o reinventa, un concepto nuevo y lo aplica a las relaciones comerciales - es que la Lealtad es para él mucho más que lo que habitualmente llamamos Fidelidad, aunque se parecen.

Para él la Lealtad es una forma de actuar que tiene que ver, por supuesto, con los clientes, pero también con los empleados que forman nuestro equipo y nos ayudan a lograr esos éxitos, y con los proveedores, en nuestro caso, sobre todo, las compañías de seguros y servicios.

“La gente” es antes que la estrategia y que las propias organizaciones.

Esto lo dice porque sólo concibe los negocios, como algo largo, duradero en el tiempo. Nos dice: “Si su tarea principal es sacar ventajas de los clientes y de los empleados vulnerables, exprimir a los proveedores, construir poder en el mercado y utilizarlo para abusar de los demás, su camino será corto y estrecho”.

Es de esas cosas a las que se responde inmediatamente en sentido negativo:

“Yo no soy, eso yo no lo hago”, pero que conviene revisar, como las buenas lecturas, en algún momento de soledad con uno mismo.

Rafael de Lecea
Profesor del AESE (Lisboa)
Enero de 2008