

¿Sabías que hay mil maneras de perder un cliente?

Entonces, ¿por qué escribir un libro con solamente diez? ¿Y por qué hablar solamente de las maneras de *perder* un cliente?

¡Vamos, hay que ser positivos! *Be water*, o lo que sea. Eso es lo que nos enseñan en muchos más libros, probablemente mejores que este. Enviar mensajes proactivos: *Diez maneras de ganar clientes...* Pero no somos el genio de la lámpara. Todavía estamos estudiando cómo ganamos a nuestros clientes _gracias a nuestros datos comerciales, cómo no_. No venimos a dar lecciones.

La serie de artículos "Diez maneras de perder un cliente" nació de nuestros propios clientes y amigos. De los usuarios de nuestro CRM. De muchas conversaciones con vendedoras, gestores, jefas de equipo y autónomos que nos contaban sus deslices. O de clientes que creyeron que nuestro CRM fácil podía solucionar dificultades que estaban en el ADN de sus negocios. No fue así.

Como nuestros programas, lo que vas a leer es fruto ni más ni menos que de nuestra experiencia, creando soluciones CRM día a día, empresa a empresa, trabajador a trabajador. Como artesanos de la tecnología y apasionados de la gestión y la comunicación comercial. Esperamos que disfrutes leyéndolo tanto como nosotros disfrutamos escribiéndolo, y que te despierte las mismas dudas y preguntas que nosotros mismos nos hacíamos: "¿seré yo este?".

Para responderlas estamos aquí mismo. No dudes en comentarnos y escribir para contarnos tus propias anécdotas e historias de ventas. Tus datos valen: en Trebede.com ya lo sabemos.

Arancha Rubio y Fran Martínez

Contenido

El roscón de Gloria – 1	3
Las bravas de Juan – 2	6
El viaje de Raúl – 3	9
Las cuentas de Luis – 4	12
El abrigo de Joana – 5	14
Eulogio y las bicis – 5	17
Las tarifas de Lourdes - 6	20
La fotocopidora de Toni – 7	23
Las cortinas de Silvia – 8	26
La tarjeta de Ramón - 9	29
Gracias, Iván y Miguel – 10	32

El roscón de Gloria – 1

Ganar un nuevo cliente puede parecer complicado, pero perder clientes es facilísimo. Perder un nuevo cliente cuando tenías, en muchas ocasiones, todas las de ganar. No se trata de Mecánica Cuántica, sino de gestionar el trato con las personas a las que atendemos.

Esta historia sucedió la mágica noche del cinco de enero. Le pasó a la madre de un miembro de nuestro equipo, una señora ya jubilada. Y ya se sabe cómo son las señoras jubiladas. Pues bien, esta señora se acercó a una pastelería de su barrio a comprar un roscón de Reyes. Compra esporádicamente en dicha pastelería, pero le pillaba muy cerca del paso de la cabalgata del barrio, donde su familia le estaba esperando.

Como los roscones medianos estaban todavía en el horno, la pastelera le ofreció el último que quedaba de la tarde. Si lo prefería caliente tendría que pasar a por él a última hora o llevarse uno de los roscones grandes. La señora decidió llevarse el último roscón mediano y se fue tranquilamente a la cabalgata. A la mañana siguiente, toda la familia esperaba el desayuno con chocolate, café y roscón artesano.

La sorpresa del roscón se la llevó la señora cuando, al sacar el roscón de la caja, se encontró con el fondo quemado. Y quedaba otra sorpresa más: al guardar el roscón en la caja para ir a reclamar, descubrió una etiqueta adhesiva que decía: "reserva Gloria".

Perder un nuevo cliente por mala calidad del producto

Es obvio que un producto defectuoso no puede asociarse a nuestra marca. Esto es lo que ocurrió con este roscón quemado: no es "un roscón", es un producto de nuestra empresa. Es *nosotros*. Es el error de partida, pero no es el único.

¿Qué ocurre si por algún motivo no podemos cancelar una partida de productos? El roscón no era incomible ni mucho menos. No hace falta ser un gurú del marketing para saberlo: la pastelera debería haber advertido a la cliente. Muchos estarán pensando en una rebaja del precio... pero eso es un detalle menor. Un descuento salva una venta, pero no evita perder un nuevo cliente. Sin embargo, la honestidad sí hace un nuevo cliente. Transmitir a la persona confianza. Que sepa que puede llegar a nuestro negocio con total tranquilidad.

En este sentido, el gran error de la empresa fue lo que conocemos como "endosar un producto". O bien Gloria, la cliente habitual, rechazó el roscón; o bien decidieron reservar uno sin taras. En todo caso deberían haber reservado también la caja. Todos queremos sentirnos únicos, más aún cuando somos clientes.

Perder un nuevo cliente por mala gestión posventa

Pero todavía hay más. Recordemos que nuestra protagonista es una Señora. Una Señora que se presentó el 7 de enero con lo que quedaba del roscón de Gloria en su caja para reclamar. ¿Qué resultado tuvo la reclamación? La pastelería argumentó que debería haber esperado a los roscones de la última hornada. Negaron conocer a ninguna Gloria. En resumen: la empresa dejó al cliente la responsabilidad de la situación.

En situaciones como esta, la gestión posventa es crucial. Da igual que vendas equipos tecnológicos de alta gama o atiendas una pastelería de barrio. Muchos comerciales confunden gestión posventa con decir a todo que sí. Una buena gestión de clientes posventa no consiste en dar la razón, sino en empatizar con el comprador: entender sus quejas y resolverlas de manera exitosa para ambos. El objetivo es, sobre todo, que el cliente vuelva.

Eduardo Laseca lo explica así: "Perder clientes es algo natural en cualquier empresa y no es el fin del mundo. Cuidar la experiencia al perder clientes es tan importante para asegurar el futuro del negocio como gestionar la experiencia de la primera compra".

Ni que decir tiene que la señora no solo no ha vuelto a comprar, sino que se dedica a contar la historia a todas sus amigas. Porque un cliente satisfecho hablará bien de nosotros (o no)... pero un cliente insatisfecho hablará mal y mucho de nosotros.

Las bravas de Juan – 2

Este año hará diez que empezamos a desayunar en nuestro bar de confianza (a partir de aquí, El Bar de Juan). Es el típico bar de barrio, con desayunos contundentes, buen café, tapas abundantes y donde todos, absolutamente todos, nos conocemos como si fuéramos familia.

Al frente del Bar de Juan está, por supuesto, Juan. Empezó como camarero y acabó heredando el negocio. Ama su trabajo aunque como bien dice, la hostelería es muy dura. Su perfil es mucho más de currante que de *emprendedor*, pero ha sido pionero en nuestro barrio en introducir molletes, menús para llevar y otros servicios que no se encuentran fácilmente en negocios de este tipo. También abrió la primera terraza de invierno y cada vez más vecinos se convierten en clientes de su local. Juan se precia de conocer a todos sus clientes por el nombre gracias a su excelente memoria...

¿Os hacéis una idea de a dónde le llevó su memoria?

Perder un cliente por mala acogida

Una tarde de fútbol, con la terraza a rebosar, llegó una pareja nueva y pidió tres raciones. Juan hizo el servicio, anotó la cuenta y se fue al almacén a por más producto. Su camarero, Alberto, cobró a la pareja cuando se fue. Y en la cuenta había una ración de patatas bravas de más. La pareja protestó, claro, pero Alberto poco podía hacer: aguantó el chaparrón y retiró la ración extra para no perder al nuevo cliente.

Pocos días después la pareja volvió con unos amigos, otra tarde de partido. Juan anotó las raciones, marchó la cuenta y se fue al almacén a por más producto. Alberto hizo el cobro.

Y su jefe se había vuelto a equivocar con las bravas.

Aunque Alberto volvió a hacer la cuenta correcta, la pareja es ahora habitual de otro bar del barrio. Juan nos contaba todo esto una mañana. No le molesta perder un cliente, pero sí haber gestionado mal las cuentas y que su honradez quede en cuestión.

Esto que le ha pasado a Juan es bastante habitual en comerciales que confían demasiado en su memoria. Una cuenta mal hecha a cargo del cliente es la peor presentación posible de un agente de ventas. Si además se trata de la primera venta que hacemos con ese cliente, es probable que esa sea también la última. Pero, como nos decía Juan, lo peor de perder un cliente de esta manera no es perder un cliente: es perder la imagen de tu negocio.

La acogida de cliente

En el caso de Juan falló su gestión de datos de ventas pero también la acogida del cliente. Ese primer contacto es decisivo. Juan es un hombre servicial y amable, pero gestionó a ese primer cliente como lo hace con todos sus habituales. Si hay un error, cualquiera de nosotros lo entenderá. Un primer cliente no tiene por qué hacerlo. El cliente debe ser bien tratado, pero también identificar el servicio: las bravas de Juan son mucho más que un plato de patatas. Son una presentación del negocio, tanto en esta primera venta como en las que vendrán.

Como hemos visto en otros casos, solucionar el error no impide perder el nuevo cliente: Alberto pidió disculpas y retiró la cuenta de más, pero el negocio ya había quedado en entredicho. Además, Juan no tomó nota del despiste porque había "quedado arreglado". Pero la acogida de un nuevo cliente consiste en más que ser amables o serviciales: también presentamos las operaciones de nuestro negocio. En el caso del Bar de Juan las operaciones son la calidad de su cocina y unas cuentas bien hechas.

Alberto y Juan no hicieron una óptima gestión ni del cliente, ni de los datos. Tampoco establecieron una estrategia para solucionar errores. Aunque la hostelería

es muy dura, y los días de partido más, ahora se coordinan mejor en las comandas para prevenir situaciones similares en el futuro. En este sentido, perder un cliente ha supuesto una pequeña ventaja.

El viaje de Raúl – 3

Hay comerciales cuyo lema parece ser *cierra la venta y échate a dormir*. Perder un cliente por mal seguimiento es algo que creemos que nunca nos sucederá pero le sucede a mucha gente, a veces sin percatarse del desastre. Esto es lo que nos ocurrió hace ya años, poco antes de desarrollar el programa de gestión comercial online Trebede.com Su víctima todavía se acuerda: un cliente defraudado no olvida nunca una mala gestión de ventas.

Raúl era un joven emprendedor con una habilidad nata para vender. Deslumbraba su talento, el desenfado con que en pocos minutos se convertía en el mejor amigo de los clientes. Era capaz de vender cualquier cosa a cualquiera, en una sola visita. Tenía un buen apoyo familiar y con menos de 20 años ya había creado dos empresas, una en su ciudad de origen y otra en su lugar de vacaciones. Le apasionaba viajar, le encantaban los deportes al aire libre: vela, snowboard, rafting, surf... Siempre que podía hacía una escapada.

Y dejaba a su equipo colgado constantemente.

En aquel momento estábamos implantando en su empresa un CRM online _que luego se convertiría en nuestro modelo de software. Pero un programa de gestión de datos no es nada sin datos, y Raúl prefería "volar solo". Comía con el cliente, ofrecía los servicios, cerraba la venta... y se iba de viaje. El socio y las dos gestoras comerciales de la empresa eran grandes profesionales. Raúl cerraba las ventas y el equipo gestionaba el seguimiento de cliente. A veces sin más información que un nombre y una dirección.

Perder un cliente por mal seguimiento

Todo funcionaba gracias a las empleadas de la empresa. Si no tenían datos, se los inventaban. Salvaban las ventas como podían. Hasta que llegó una gran cuenta. Ese tipo de contrato que pasa por nuestro negocio una vez en la vida: Raúl consiguió vender un paquete de servicios a una gran empresa líder en su sector. El cliente era un hombre maduro que había montado un pequeño taller después de años trabajando como operario. En 20 años ese pequeño taller era la vida de casi cien familias.

Raúl cerró la venta sin compartir ni un solo dato con su equipo. Acto seguido se marchó a los Alpes. Durante una semana, sus dos trabajadoras trataron de aplazar las visitas al cliente. Mientras tanto lo intentaron todo para contactar con el jefe. El cliente, por su parte, quería ver algún avance. El socio de Raúl ya sabía que aquel pésimo seguimiento sólo podía llevar a perder al cliente.

Así fue. Al no ver progresos ni tener información de seguimiento, el cliente decidió rescindir el contrato. El mismo día Raúl regresaba de Suiza. Fue directo del aeropuerto a ver al cliente, pero era demasiado tarde. Raúl perdió la cuenta, y también se quedó sin el respeto de su socio y de sus dos trabajadoras.

¿Me puede pasar a mí?

Aunque pueda parecer exagerado, esta historia ocurrió de verdad. Puede que nuestro seguimiento de clientes no sea tan caótico como el que hemos descrito, pero lo cierto es que perder un cliente por mal seguimiento es un riesgo que está ahí.

Son muchas las ocasiones en que la prisa por ganar el cliente a la competencia o la presión de la temporada pueden hacernos prometer más de la cuenta. También ocurre a muchos empresarios que generan expectativas que no pueden cumplir. A veces incluso sin darse cuenta.

Otras veces perder un cliente por mal seguimiento es una consecuencia de una actitud de ventas equivocada. Una venta no termina cuando se cierra un contrato, ni siquiera al entregar el producto. Ese era el problema de Raúl, y de muchos vendedores natos. Es muy recomendable que el seguimiento del cliente lo lleve el mismo comercial que lleva la cuenta, pero si por alguna razón va a delegar el seguimiento, todos los datos del cliente deben estar al alcance de su equipo en cualquier momento.

Como dice el entrenador de ventas **David Gómez Julio**, *ganar la confianza de un cliente toma tiempo, perderla es cuestión de segundos. Basta pensar que los pequeños detalles no son importantes y que los clientes aceptarán las ineficiencias como algo habitual.*

También necesitamos gestionar correctamente nuestro equipo. Si Raúl hubiera dejado claras sus fuerzas y debilidades; si hubiera sabido delegar en sus trabajadoras, podría haberse ido de viaje sin perder a su cliente por mal seguimiento.

Un mal seguimiento de clientes es también una mala gestión de imagen corporativa. El seguimiento tiene una relevancia mayor que el producto, ya que es la clave para generar empatía con el cliente y comunicaciones a largo plazo. Un líder de prospección no es nadie sin un buen equipo de gestión comercial. Da igual el talento o la labia. La clave es la información.

Las cuentas de Luis – 4

Ay, Luis. Además de perder clientes por mala gestión de equipo acabó perdiendo proveedores (nosotros entre ellos). Una pena. Luis es un hombre atento, trabajador, humilde, daba gusto hacer negocios con él. Salvo por un pequeño detalle: nunca entregaba a tiempo a los clientes, y nunca pagaba a los proveedores. Luis no es un caradura ni un moroso. Simplemente era incapaz de hacer una buena gestión de equipo, y eso acabó costándole los clientes, los proveedores y la empresa.

Perder un cliente por mala gestión de equipo

Después de años vendiendo, Luis decidió montar su propia empresa: gestión comercial, consultoría y diseño digital para negocios. Y casi desde el principio empezó a perder clientes por mala gestión de equipo. Sus comerciales eran capaces de venderlo todo, pero de vuelta en casa reinaba el caos. Nadie sabía qué hacía administración, ni qué hacía logística, ni quién llevaba cada cuenta de cliente.

Cuando vendemos un producto tangible debemos ser cuidadosos, pero mucho más cuando lo que vendemos es un intangible. Si vendemos un servicio debemos respetar escrupulosamente los plazos. Uno de los fallos de Luis era decir siempre que sí. Uno de sus clientes decidió que la estética de su tienda online no le gustaba y que quería cambiarla... en la misma víspera de un Black Friday. Otro necesitaba mucha orientación y cambiaba frecuentemente de opinión: nadie se atrevía a tomar decisiones. Se generaban expectativas imposibles de cumplir.

¿Qué consecuencias tenía esta mala gestión de clientes? Por supuesto, los plazos se retrasaban constantemente. Pero la peor consecuencia, la que hacía perder clientes, era no responder a esas expectativas. Pocos clientes volvían, y los que regresaban siempre era bajo la promesa de alguna promoción o descuento. Por consiguiente, los plazos de cobro también sufrían retrasos

Varios proveedores, incluido yo mismo, intentamos mejorar las cosas. Después de todo Luis era un buen tipo, y a la mayoría nos gustaba trabajar para su empresa. Se implantó un sistema de alarmas, entre otras utilidades, para que toda la empresa conociera los plazos de entrega. También un programa de reuniones semanales de todos los equipos. El objetivo era que todo el personal de la empresa conociera quién se encargaba de qué.

¿Por qué eso tampoco funcionó?

Perder clientes por mala gestión de equipo es algo más fácil de lo que creemos. Luis desconocía las limitaciones de su empresa. Sus vendedores siempre iban por libre: nunca gestionó equipos comerciales. Es más, cometían el error de considerar que todos los trabajadores de la empresa debían vender. Otra equivocación más: no definir las funciones de nuestros departamentos. Si un diseñador está vendiendo, no podrá hacer su trabajo. Y no venderá bien porque no es un comercial, sino un diseñador.

No determinar claramente las funciones de nuestro personal también dificulta el seguimiento de clientes. En la empresa de Luis, éramos todos los demás quienes teníamos que perseguir a la empresa para saber en qué estado se encontraba cada proyecto. Clientes que querían su servicio, incluso clientes que querían pagar. Tampoco había una persona de contacto para hacer el seguimiento de clientes.

Con el tiempo, como era de esperar, Luis cerró la empresa con varios clientes a medias y demasiadas facturas sin cobrar. Y aunque pudo rehacerse y fundar otro negocio un par de años después, tanto nosotros como otros clientes hemos preferido no seguir trabajando para ellos. Y eso es lo malo de perder clientes por mala gestión de equipo: que nunca vuelven.

El abrigo de Joana – 5

Joana no es una usuaria de nuestro programa de gestión comercial. Esta historia nos llega a través de Adelaida. Adelaida es fisioterapeuta y es usuaria de nuestro programa de gestión de consultas online. Cada mañana hace una pausa para el café, que suele llevarse a la consulta. Solía acudir a una franquicia que cuidaba realmente el producto, hasta que decidió cambiar por un bar. Pasó de las tazas de cartón al típico vaso de plástico, el envoltorio de papel plata y la bollería de siempre. ¿Por qué? Porque perder un cliente por mala gestión de imagen no es sólo cuestión de packaging. Y aquí entra en escena Joana.

Nuestros trabajadores también son gestión de imagen

Joana le servía a Ade todos los días. Se sabía de memoria cómo le gustaba el café. Reservaba unas pastas para los jueves, día de Pilates. Siempre tenía preparada la bolsa de papel con servilletas de más. Era la camarera perfecta. Y nunca se quejó. ¿Qué ocurrió para que Adelaida decidiera cambiar de sitio?

Este invierno ha sido especialmente frío, si lo recordáis. Joana siempre sonreía a sus clientes, pero la puerta de su mostrador, abierta casi todo el tiempo, hacía su trabajo muy difícil. Experta en salud como es, nuestra cliente se dio cuenta de lo difícil que era para Joana mantener la profesionalidad con su camisa y delantal corporativos. Adelaida preguntó una mañana a la encargada de turno: ¿no tenían ropa más apropiada para las camareras de mostrador? A lo que la encargada respondió que una ropa más gruesa daría mala imagen a la franquicia.

Quizá un estudio de mercado llegara a esa conclusión, pero para Adelaida esta respuesta fue precisamente lo que empeoró la imagen del negocio, y decidió llevarse su pausa para el café a una empresa de siempre, con una imagen menos sofisticada, donde los camareros no pasaban frío debajo de sus forros polares bordados.

La encargada de turno hizo bien su trabajo. Probablemente la joven tenía un argumentario, facilitado por alguien que jamás había pisado los locales de la empresa. Ese alguien tampoco tenía la idea de hacer morir de frío a una camarera, claro que no. Pero esa es la raíz del problema: la mala gestión de imagen tiene más que ver con lo que olvidamos que con lo que hacemos a sabiendas.

Perder un cliente por mala gestión de imagen

No podemos cambiar las ideas de nuestros clientes, pero la responsabilidad de nuestra gestión de imagen es sólo responsabilidad nuestra. Perder un cliente por mala gestión de imagen es algo que sucede más a menudo de lo que creemos. ¿Qué le ocurrió a la cafetería de Adelaida? Cuidó hasta el mínimo detalle la imagen de sus productos, de su packaging, de la decoración... Pero no se dio cuenta de otro detalle fundamental. Para nuestros clientes, nuestros empleados son parte de la imagen de nuestra empresa.

En nuestro post "Interesantes comisiones" también tocábamos este tema: ¿Confiaríamos en una clínica cuyos dentistas cambian cada semana? Seguro que no abriríamos la boca. Lo mismo pasa con nuestro negocio. Si queremos clientes que nos compren durante mucho tiempo debemos darles una referencia.

Una camarera como Joana es tan fuerza comercial como el vendedor estrella de cualquier compañía. Ella es la referencia de la empresa para los clientes. La reflexión de Adelaida va más allá de los valores éticos. ¿Cuántas veces, como clientes, hemos pensado "si estoy viendo este mal detalle, qué más cosas me ocultarán"? Esto es exactamente lo que ocurrió en la franquicia.

Muchas empresas gestionan su imagen pensando únicamente en el producto. Es obvio que el producto y el servicio son la base de toda gestión comercial, pero hay muchos más factores que influyen a nuestros clientes. El experto en marketing Cristian Gutoiu da varios ejemplos en su artículo "Mala imagen corporativa".

Cómo evitar perder clientes por mala gestión de imagen

En el caso de emprendedores y pequeñas empresas es más sencillo rectificar: la encargada de turno poco podía hacer ante Adelaida más que defender el argumentario. Sin embargo, no hay franquicia ni negocio que no tenga a mano un buzón de sugerencias. ¿Por qué no entrenar a nuestros trabajadores para que se lo faciliten a los clientes? Nuestra responsable de comunicación necesita tener contacto con los consumidores, si su puesto no está a pie de calle.

Si perdemos un cliente por mala gestión de imagen corporativa, podemos siempre tratar de recuperarlo. Una de las estrategias más recomendadas es la coherencia. Esta debe ser la base para reconstruir la relación con los clientes y establecer vínculos reales. Algo que difícilmente puede suceder si nuestros jefes de equipo se mantienen alejados del contacto real, tanto con los clientes como con la plantilla.

Eulogio y las bicis – 5

Conocemos a Eulogio de toda la vida. Fue un pionero de la bicicleta, ese vehículo que ahora está tan (afortunadamente) de moda en muchas ciudades. En su pueblo de La Mancha montó una tienda tan moderna como las de muchas capitales. Eulogio es un apasionado de la bici y conoce muy bien su sector. Sin embargo, últimamente ha perdido muchos clientes. Tantos, que está pensando en traspasar el negocio y jubilarse.

¿Qué ha podido pasar? Durante años y años, la tienda de Eulogio era la única en toda su comarca. Tenía algún competidor en la capital de provincia, pero ninguna le hacía sombra. Hasta que alguien abrió una. Más pequeña que la de Eulogio, pero con oferta diversificada, taller, servicio posventa y sobre todo, con presencia. A la tienda de Eulogio teníamos que ir. La competencia, en un pueblo cercano, patrocina eventos, organiza talleres... Esto es lo que ha pasado con el comercio de Eulogio: perder ventas por su nula fidelización de clientes.

Perder clientes por mala fidelización

Fidelización de clientes no es ni más ni menos que reconocer su valor. Cuidarlos, en definitiva. El problema de Eulogio ha sido el de muchos negocios con clientela cautiva. Los clientes acuden a nuestro negocio porque no tienen otro al que ir, no porque realmente estén a gusto. Su competencia ha desarrollado una estrategia de fidelización de clientes. Por un lado ofrece el producto, y por otro resuelve sus necesidades. Además incrementa su valor de marca y su responsabilidad haciéndose presente en la zona.

No sabemos si estudiaron la tienda de Eulogio primero, o simplemente se trata de un relevo generacional. Lo cierto es que Eulogio ha perdido clientes por mala fidelización. Si hay mal servicio posventa, los clientes lo saben. Cuando no damos

facilidades en logística y transporte, también lo van a saber. Y si no ofrecemos experiencia de usuario, los clientes buscarán tenerla. En cuanto tengan la oportunidad, nos dejarán.

De hecho, hace años que las consultoras alertan de que las pérdidas de clientes por mala fidelización son la primera causa de pérdida de ventas, más que las bajas calidades de producto.

Cómo evitar esta pérdida de clientes

Evitar perder clientes por mala fidelización es muy sencillo. Sin embargo, requiere atención a detalles que pueden perderse en el día a día. El caso de Eulogio es muy gráfico: siempre se ha centrado en el producto, intachable. Pero no prestaba atención a la persona que compraba.

Empezamos a fidelizar clientes en el mismo momento en que entran a nuestro negocio a preguntar. Más aún en una tienda de bicicletas: la primera compra puede suponer 200 euros, tirando por lo bajo. El cliente valorará la atención que le demos desde el primer momento en que aparece, probablemente lleno de dudas y preguntas.

Las promociones y descuentos por fidelidad son una herramienta interesante, pero un cliente fiel lo es por mucho más que por precios. Si no cuidamos la atención preventa y posventa, por más descuentos que ofrezcamos no estaremos haciendo una buena fidelización de clientes y no evitaremos realmente la pérdida. Aunque la verdad es que Eulogio, además, era conocido entre los ciclistas de la región por "el generoso".

La figura del vendedor

Otro detalle: Eulogio ha sido toda la vida un comerciante digamos típico. Era gerente, mecánico, gestor... y además vendía. Ninguno de sus empleados ha tenido

funciones específicas de venta. Incluso en una tienda es importante que alguien se distinga como comercial. Si somos nuestro propio negocio, debemos asumir ese rol.

En un negocio como una tienda de bicicletas, puede que el mecánico también tenga que vender. No obstante, cuando tenga que vender tendrá que ser vendedor. Pensar en las necesidades del cliente, ponerse en su lugar, diferenciar ofertas... Igual que aprende técnicas de mecánica, debe aprender técnicas de venta. Si además es un experto en su área, todo suma.

Cuanto más expertos seamos en nuestra área de negocio, paradójicamente, más riesgos corremos de perder clientes por mala fidelización. ¿Recordamos a aquel profesor de la universidad que sabía mucho, pero explicaba fatal? No es muy distinto. Tendemos a basar toda nuestro talento en el producto, olvidándonos de la experiencia que acompaña a la compra.

Dedicar un tiempo a repasar nuestras conversaciones con las personas que entran en la tienda puede ser un buen entrenamiento, a la vez que una fuente de información para nuestra gestión comercial. Ese trabajo del comerciante es el mismo que el del vendedor haciendo sus visitas: simplemente, es el cliente el que se ha desplazado. Al menos, en esta ocasión. Tarde o temprano tendremos que salir a buscarles y ampliar su experiencia. Si no, estamos destinados a que nuestro negocio acabe como el de Eulogio.

Las tarifas de Lourdes – 6

Hacer selección de clientes es algo que debemos hacer, o los clientes nos seleccionarán a nosotros... y no siempre en positivo. Lourdes tiene un negocio muy poco convencional: gestiona con su pareja un servicio de educación y terapia con animales. Si tu gato ha empezado a dejarte regalitos en la cama, a ella es a quien tienes que llamar. Su modelo de negocio es muy artesanal. Empezó haciendo unas horas fuera de su trabajo anterior y, en unos años, ha ganado una buena base de datos de clientes.

Con todo, sus tarifas nunca habían dado ese salto cualitativo... hasta ayer.

Una mujer solicitó sus servicios para una de sus mascotas. En la primera llamada dio por hecho que el servicio sería gratuito. Lourdes lo achacó a una confusión: le explicó sus tarifas y señaló que, si el dinero era un problema, podría ajustarse a sus posibilidades. La mujer dijo que se lo pensaría, volvió a llamar y solicitó una consulta.

Al terminar la primera consulta la mujer pidió que se la diera gratis, ya que la contrataría para un programa etológico completo. Lourdes aceptó, guiada por las necesidades del animal más que por afinidad con la cliente. Ésta no seguía sus indicaciones: no cambiaba los objetos molestos de sitio, no modificaba su conducta para poder modificar la del perro... y siempre pedía algo extra.

Selección de clientes: ¿vendemos a quién debemos vender?

Aunque muchos viejos comerciales siguen sosteniendo que el único mal cliente es el que no nos compra... sigue sin ser verdad. Cualquier venta será bienvenida, pero un negocio consiste en algo más que vender producto: seguimiento de clientes, programación estructural... No podemos crecer sólo con las ventas. Dicho de otro modo, nuestro negocio no puede crecer sin hacer una selección de clientes correcta.

Otro emprendedor habría cortado la relación, pero Lourdes no es así. Además, esta situación le sirvió para identificar comportamientos similares en otros clientes. Llamó a la mujer, hizo un mailing y publicó unas nuevas tarifas: accesibles, pero a prueba de caza-regalos. Perdió a esta cliente, y a unos pocos más. A cambio, ha ganado clientes confiables y tranquilidad en la gestión de su negocio.

Lourdes actuó un poco por instinto. Tenía una mala cliente que además no cortaba la relación. De modo que optó por un modo de deshacerse de ésta. Solamente después comenzó a analizar esta acción y aplicarla al resto de su base de datos. ¿Tenía más clientes como esta? ¿Qué tenían en común? Esto es simplemente una acción de gestión comercial. El primer paso obligado para efectuar una selección de clientes.

Datos vitales en nuestra selección de clientes

Para hacer una buena selección de clientes debemos analizar nuestras fortalezas en primer lugar: capacidad de producción, seguimiento... cuánto tiempo y recursos nos exige de media un cliente. Si un cliente implica un esfuerzo de tal calibre que genera problemas de producción, servirle afectará al resto de clientes. Quizá merezca la pena, quizá no. Confiar en una sola cuenta conlleva sus riesgos.

En cuanto a los clientes, lo que analizó Lourdes fue su seguimiento de ésta y clientes similares. En análisis de datos de gestión comercial, diríamos que analizó el poder de negociación. Clientes que no aprecian sus servicios y siempre buscan pagar menos o no pagar... es muy probable que no vuelvan. O que vuelvan buscando pagar menos, una vez más. ¿Merece la pena invertir tiempo con clientes que no volverán? A Lourdes no.

El margen de ventas también es un dato de seguimiento de clientes que debemos tener a mano. Claro está que muchos clientes nos dejarán un bajo margen. En

algunos casos, pueden ser nuestros mejores y más fieles clientes. Pero ¿sucede con todos? O visto de otro modo, ¿podemos ampliar nuestra oferta de servicios a ese nicho de clientes para aumentar nuestro margen?

Hacer una buena selección de clientes, como vemos, no solo es fundamental. A largo plazo, es inevitable. Dejar ir a los clientes que no se ajustan a nuestro modelo de negocio nos permitirá concentrar nuestras fuerzas en la gestión de aquellos clientes y prospectos que sí necesitamos.

La fotocopiadora de Toni – 7

Conocimos a Toni en 2015. Era, y es, un comercial total. Lo vende todo. Toni es de esos comerciales que han nacido para vender. Cuando le conocimos era una autoridad vendiendo fotocopiadoras, escáneres y consumibles, algo no precisamente fácil. En ese momento decidió independizarse de su empresa y montar su propio negocio. No sabía que iba a perder clientes por mala calidad de su producto.

Toni iba a hacer competencia directa a su antiguo jefe. Se llevaba una excelente base de datos de clientes, bien cultivada. También una experiencia de años vendiendo producto. Así que Toni no entendía muy bien qué estaba pasando, porque no conservaba los clientes. ¿Qué podría estar ocurriendo?

Perder clientes por mala calidad del producto

En primer lugar, algunos de los clientes de Toni decidieron seguir siendo leales a su antigua empresa. Muchos otros no: al fin y al cabo, Toni era su comercial de referencia. Le compraban a él, más que al proveedor en sí. Pero al cabo del tiempo, uno tras otro, empezaron a volver al redil. Toni pensó en cambiar de software de gestión comercial, y por eso llegó a nosotros. También invirtió una buena suma en marketing y promoción. Pero apenas conservaba clientes.

¿Por qué? Sencillamente: perdía clientes por mala calidad del producto. Había apostado por otro fabricante, con peor durabilidad, peor usabilidad y un nulo servicio técnico. No quería entrar en competencia directa por el proveedor de su antigua empresa, y optó por otro más barato. Como siempre, al final, lo barato le salió muy, muy caro. Con la consiguiente pérdida de la imagen que, durante más de diez años, se había hecho como comercial del ramo.

Varios estudios sostienen que el 14% de los clientes perdidos son por mal producto. Es decir, porque, como le ocurre a Toni, ni nuestro encanto personal ni

nuestra profesionalidad pueden hacer milagros. Si nuestro producto es de mala calidad, el cliente lo notará antes o después. Incluso en países o regiones con peores condiciones económicas, las expectativas de los clientes siempre son altas, en proporción con su capacidad adquisitiva.

El mito de la “buena atención al cliente”

Los mismos estudios, como el ya mítico de Accenture, siempre ponen el acento en que la clave de la venta está en la buena atención al cliente. Esto es cierto: la atención al cliente es el principal valor del comercial. Pero actualmente es un valor sobredimensionado. Por buena que sea, no es un salvavidas. Es posible perder clientes por mala calidad del producto. Es más, es inevitable.

Toni es un excelente comercial. Gracias a su talento para la atención al cliente ha podido salvar los muebles y sobrevivir. Pero ni el encanto, ni el talento natural, ni la experiencia pueden superar una mala experiencia de producto. Si lo que vendemos es malo, dejarán de comprarnos. O peor aún, nos quedaremos con un tipo de cliente que sólo busca gangas, un perfil de cliente de mala calidad.

Tampoco es buena idea asumir que la lealtad del cliente es eterna. Toni, en realidad, no fue leal. En primer lugar no fue leal a su antigua empresa, aunque eso es discutible. Pero tampoco fue leal a sus clientes. Pasó de venderles un buen catálogo, tanto de producto como de servicio, a un producto de calidad inferior. Él contaba con la lealtad de los clientes, pero ellos no pudieron contar con la suya.

Toni también cuidaba sus datos comerciales. En realidad, las causas de que casi no lo cuente estaban solamente en su pésima gestión de producto. ¿Cuál es la moraleja de su historia? Que perder clientes por mala calidad del producto es una realidad más cercana de lo que creemos. También que una mala gestión de producto puede acabar con cualquier empresa. Y por último, que lo que vendemos es producto.

Olvidémonos por un día del inbound marketing, del data processing, del coaching y el networking. Sólo por un día, preguntémonos si compraríamos lo que estamos vendiendo. O nos irá como a Toni.

Las cortinas de Silvia – 8

Puedes ser el mejor en lo tuyo. Silvia lo es. Puedes tener un excelente modelo de negocio. Silvia lo tenía. Puedes tener un plan de marketing perfecto y los mejores clientes potenciales del mundo. Silvia los tenía. Silvia tenía todo eso y más. Experiencia de años en decoración, formación, buen catálogo... Pero hay algo que Silvia no sabía hacer. Se puede perder un cliente por mala gestión de proveedores, y eso es lo que destruyó la empresa de decoración de Silvia.

¿Perder un cliente por mala gestión de proveedores?

Muchos empresarios creen erróneamente que los clientes no ven lo que ocurre detrás dentro de nuestros negocios. Primer aviso: los clientes lo saben todo. Quizá no lo sepan hoy o mañana, pero los clientes lo acaban sabiendo todo sobre nosotros. Ese despido que se llevó tan mal, esa bronca entre socios, esas facturas mal pagadas... lo hemos visto ya en varios casos de esta serie. Los clientes de Luis notaban que sus servicios eran peores, y acabaron por saber que no pagaba. Igual ocurrió con Adelaida y el abrigo de Joana.

¿Seguro que vas a colocarle eso?

El consultor **Enrique Arias** aconseja "una gestión de proveedores impecable" si nuestros resultados dependen de éstos. En resumen: nuestra mala gestión empresarial llega siempre a los clientes. Mala gestión de imagen, mala gestión contable... Podemos perder clientes por mala gestión de proveedores. Silvia ha perdido casi todos.

Después de años trabajando como decoradora de interiores para otros, Silvia decidió abrir su propia empresa. Ahí fue donde nos conoció. Sin embargo no llegó a comprar nuestro programa de gestión comercial online, porque según nos dijo le bastaba con su Excel y su memoria. Ese fue el primer error: creer que tu

empresa eres tú. O mejor dicho, que tú como empresario eres el único elemento importante de tu negocio.

En principio, Silvia siguió trabajando con sus proveedores de confianza en su nuevo negocio. Al principio no hubo problemas. Silvia es una decoradora experta y la conocían de sobra. De hecho, en la web de su nueva empresa, Silvia les presentaba como socios. Entonces ¿cómo llegó a perder clientes por mala gestión de proveedores?

Silvia empezó a tratar abusivamente a esos proveedores "socios". Trabajaba sola con el cliente, para evitar fugas. Y pedía los papeles, muebles y elementos que necesitaba sin tiempo. A veces tan solo con una semana de antelación. Si el proveedor, lógicamente, no podía conseguir los materiales en ese plazo, Silvia cargaba toda la responsabilidad en los proveedores. Trataba de hacer que fuera el proveedor el que quedara mal en su lugar.

¿Por qué? Silvia se dejó llevar por el miedo a la competencia. No quería que sus clientes pidieran presupuesto a otros decoradores o directamente al proveedor. Sin embargo, eso la puso en contra de empresas y profesionales con los que llevaba trabajando años.

La reacción de los proveedores

En un momento dado, los proveedores dejaron de trabajar con Silvia. Fue prácticamente de un día para otro. Algunos dejaron de aceptar los trabajos. Como Silvia encargaba los proyectos con tan poco tiempo, tenía días u horas para encontrar los materiales. Esto empezó a costarle mucho dinero, además del tiempo de gestión de clientes que perdía.

Otros proveedores, simplemente, dejaron de trabajar con ella. Cumplieron los últimos encargos y empezaron a decir No. De nuevo, Silvia tuvo que invertir mucho tiempo y dinero en encontrar otros proveedores. Más caros, desconocidos y que no aceptaban esas condiciones abusivas, porque no la conocían de nada y no le

debían nada en absoluto. Y al final, los clientes, muchos de ellos arquitectos, acabaron por enterarse de todo y también dejaron de trabajar con ella.

Silvia sobrevive como decoradora, con pequeños encargos que la ayudan a llegar a fin de mes. Sin embargo, va a ser muy difícil que cumpla su sueño de tener su propia empresa de decoración de interiores. Perder clientes por mala gestión de proveedores puede llevarnos directamente a la ruina.

La tarjeta de Ramón – 9

Madre mía, Ramón. Le conocí la semana pasada. Ramón no se llama Ramón y no voy a dar muchos datos. Estas historias de perder clientes no están pensadas para perjudicar a nadie. Pero lo cierto es que Ramón me recordó el otro día que las formas agresivas de prospección pueden hacerte más mal que bien. Puede que en su cabeza Ramón se sintiera el rey de los comerciales, pero en las nuestras era, simplemente, su cuñado.

¿Podemos perder clientes por formas agresivas de prospección?

Más que perder clientes, Ramón perdió toda posibilidad de tenerlos aquel día. ¿Qué fue exactamente lo que pasó? La semana pasada aproveché un día libre para hacer una excursión. Visitamos un Parque Natural e hicimos un recorrido guiado de iniciación al senderismo para los niños y niñas. Y allí estaba Ramón con su familia. Perfectamente preparado, con ropa de montañero de primeras marcas, corrigiendo todo el tiempo a la guarda forestal que nos guiaba y sabiendo TODAS las respuestas.

Cuando acabó el itinerario Ramón, que ya era la estrella del día, repartió tarjetas de su negocio. A todo el mundo. Sin pedir permiso. Sin presentarse. Y sin esperar respuesta de nadie, se despidió de todo el mundo y marchó senda abajo seguido de los suyos. Se me ocurren pocas formas menos agresivas de prospectar que esta. Y la verdad, se me ocurren pocas formas más inútiles de prospectar.

Lo que hizo Ramón fue emplear una técnica clásica que cada vez se utiliza menos. Las ventas agresivas tratan de generar muchos contactos en muy corto plazo. Las formas agresivas de prospección apuntan a todo el mundo. No discriminan entre los clientes potenciales. O dicho en lenguaje de estar por casa, "tiran a todos y alguno caerá". En último sentido busca una compra impulsiva.

El cliente, en segundo plano

Pero el mayor problema de estas formas agresivas de prospección es que no disimulan. El cliente no tiene importancia para este tipo de perfil de vendedor. Es lo que ocurría con Ramón: no le importábamos. Le importaba darse a conocer. Tuvo la misma actitud al repartir sus tarjetas que durante toda la visita. Ponía el foco sobre sí mismo en ambas situaciones. Si todo el grupo fuimos capaces de verlo, cualquier cliente potencial lo haría.

Esto no quiere decir que Ramón fuera maleducado. Tampoco los comerciales que emplean formas agresivas de prospección y venta tienen por qué serlo. En realidad pasaba por un tipo simpático. Pero le traicionaba una técnica ya obsoleta y de poca calidad en la conversación. Algunos expertos en ventas llaman a este tipo de técnica "ventas predatorias", un término muy acertado y bastante gráfico.

El consultor Javier Barros también lo define de esta manera: Hacer networking es establecer relaciones auténticas y que duren a lo largo del tiempo. Utilizar tácticas más agresivas seguro que da resultados a corto plazo, pero no es una buena estrategia si realmente quieres conectar y construir una red sana y fuerte.

Lo peor que hizo Ramón fue, insisto, no molestarse en conocernos. ¿Podría haber tenido más resultados haciéndolo? Por supuesto que sí. Detectar a un tipo de perfil, acercarse, entablar conversación. Encontrar un punto de conexión y hablar de su negocio. ¿Te interesa seguir hablando? Aquí tienes mi tarjeta. Claro que con esta técnica habría repartido dos o tres tarjetas, pero habría detectado los prospectos adecuados. A partir de ahí, podrían haberse convertido en clientes.

Inconvenientes de las ventas agresivas

Algunas técnicas agresivas de ventas resultan sorprendentemente efectivas. Por ejemplo, esos pop ups que tanto nos molestan. Lo cierto es que logran compras compulsivas, clientes que no van a quedarse pero que han gastado su dinero. No hay fidelización de marca, más bien al contrario, pero a las empresas que los utilizan les sale a cuenta este desgaste. La cuestión es si a largo plazo este modelo es sostenible. Los negocios saben que tiene una fecha temprana de caducidad.

Tampoco ayuda a nuestra marca la invasión de la intimidad. Ramón estaba vendiendo su empresa en un día de vacaciones. Todos los que estábamos allí nos habíamos ganado esa jornada en familia. A mí no me molesta hacer un contacto comercial en un día libre, pero me imagino lo que pasó por la cabeza de esas empleadas o esos autónomos que habían "rascado" un día para disfrutar con sus hijos.

¿Y cómo controlamos esos datos?

Una de las utilidades de la prospección es que nos aporta información. ¿Quién nos devuelve la llamada? ¿Quién no muestra interés, y por qué no? Si utilizamos formas tan agresivas de prospección, además del nulo impacto en la mayoría de contactos, no haremos este trabajo. Ramón no sabía nada de ninguno de nosotros. No tomó ni una sola nota en su CRM online. Podría haberlo hecho directamente con su móvil, pero no tenía interés.

Incluso de haber tenido interés en hacernos seguimiento, sin una sola nota habría sido imposible. Si alguno de nosotros llega a llamarle, Ramón nunca podrá tener datos comerciales. No sabrá qué prospección funciona y cuál no. Eso es dinero para su negocio que se pierde en tiradas al aire de tarjetas.

Gracias, Iván y Miguel – 10

Lo que os vamos a contar hoy nos sucedió ayer mismo. Iván y Miguel no lo saben, pero son los protagonistas de nuestra última entrega de "Diez maneras de perder un cliente". ¡Pero no lo son por su mala gestión de clientes! Todo lo contrario: con el trato que nos dieron ayer demostraron que a veces hay que perder para ganar. Mucho más cuando se trata de cerrar una venta. Vamos a contaros cómo nos demostraron ser unos cracks en la estrategia de retención de clientes.

Y todo desde una modesta tienda de sofás de barrio.

"No puedo venderte nada de aquí"

¿En cuántos seminarios para comerciales hemos oído eso de "ser positivos"? Nunca des un "no", ofrece siempre producto, tú tienes las soluciones a las necesidades del cliente... Quizá sea porque Iván y Miguel han comenzado su carrera como vendedores sin ser vendedores, esto no lo sabían. Iván es tapicero, y Miguel, su hermano, transportista. Desde la fábrica pasaron a gestionar una de las tiendas de la empresa.

Allí estábamos nosotros, tratando desesperadamente de acomodar los muebles de casa a una familia que no para de crecer. Iván no lo sabe aún, pero es el vendedor total. Conoce el producto, tiene carisma, detecta las necesidades del cliente y te arma un presupuesto en tres minutos. Miguel es más tranquilo, pero igual de empático. Cree en dejar al cliente a su aire y que se haga una idea de lo que quiere. Y ambos pisan un terreno seguro porque su producto es de enorme calidad.

Pero a la segunda visita, los precios para nuestras medidas se disparaban. Iván seguía haciendo números y nos hemos llevado a casa cinco presupuestos con medidas, sentadas y tapizados. ¿Sabíais que hay hasta tres maneras diferentes de sentarse en un sofá? Esto, en sí mismo, ya era una buena estrategia de retención de

clientes. Aun así, nos costaba encontrar algo que pudiéramos pagar, y que se nos adecuara.

Miguel, más pausado, nos hizo otra propuesta. "No creo que podamos venderos nada más fuera de esto, pero ¿por qué no vais a la tienda de la fábrica? Es enorme y tenemos una planta entera solo para kilómetro cero y ofertas. Es rarísimo que no tengan lo que buscáis. Id tranquilos, sin las niñas, y si allí no encontráis nada, volved con los presupuestos".

Sí. Lo que acabáis de oír es el corazón de un coach explotando.

Perder para ganar, una estrategia de retención de clientes

Esto fue ni más ni menos lo que hizo Miguel. No es que Iván quisiera colocar producto a toda costa: en todo momento nos atendió con vocación de servicio. Miguel consideró posibilidades a largo plazo y nos las presentó. Sabía que la tienda podía perder la venta, pero logró retener al cliente para la empresa. Al fin y al cabo, nos razonaba, ellos tienen un local pequeño pero la empresa cuenta con naves de exposición.

¿Qué hace falta para que un vendedor pierda una venta propia y la "pase" a otro? Esta estrategia de retención de clientes fue posible por varios motivos:

La tienda forma parte de la empresa. El local que regentan los dos hermanos no es una franquicia.

Al mismo tiempo, la gerencia ha eliminado la competencia interna de los objetivos. Seguro que hay objetivos por tienda, pero forman parte del global de la empresa. Así, los vendedores no piensan en quitarse clientes, sino en aportarlos.

Iván y Miguel son "de la casa". Conocen su oficio, saben vender un sofá porque saben fabricarlos. Ítem más, probablemente se han formado como profesionales en la misma fábrica. Su sentimiento de pertenencia es eso que llaman "cultura de empresa".

Y sobre todo, los dos hermanos están perfectamente formados. Quizá hayan hecho cursos formales sobre ventas, o quizá tienen una trayectoria de experiencia. Pero esa trayectoria ha estado perfectamente guiada hasta llevar su propia tienda. Ambos, cada uno en su estilo, saben qué venden y cómo venderlo.

Invertir en el cliente

Lo que presenciamos ayer fue, de nuevo, un ejemplo de estrategia de retención de clientes. Lo que hicieron fue invertir en nuestra experiencia. Perdieron una venta, pero la empresa ganó un cliente. Un poco lo que le pasó a la gente de Departamento de Internet hace tiempo. Es más habitual de lo que creemos. Se escriben ríos de tinta en los manuales de ventas, pero hay que verlo in situ.

El experto en Marketing Digital **David Gómez** también ha hablado de ello. Ya no se trata de tener el mejor producto, en términos absolutos, sino de poder ofrecer a tu cliente el producto más adecuado para él o ella en concreto.

Todavía no hemos ido a la fábrica, pero cuando vayamos hablaremos de Iván y Miguel a su encargada. Puede que cerremos allí la compra, pero el cliente lo han ganado ellos. La próxima vez que asistamos a cualquier conferencia sobre ventas y foco en cliente nos acordaremos de ellos. Y, por supuesto, todo nuestro barrio sabrá donde está su tienda.