

A cliente que huye, ¿puente de plata?

¿Cómo hay que gestionar las carteras de clientes vistos los cambios en sus necesidades y en su manera de acercarse y examinar la oferta del mercado? Un estudio dirigido por Julián Villanueva y Cosimo Chiesa analiza un año más el presente y el futuro de las redes comerciales en España.

5 de octubre de 2016

Las respuestas de más de 600 directores generales y responsables del área comercial de las empresas que operan en España ponen de manifiesto que su **preocupación por la captación y retención de clientes** en muchos casos sigue sin acompañarse de la metodología y las herramientas necesarias.

Además, solo dos de cada diez empresas contemplan la **recuperación de clientes** como una de sus prioridades comerciales. Y, como señala el **VII Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España**, parte de los clientes perdidos en los últimos años por la reducción de presupuestos son susceptibles de volver. El análisis del porqué de la pérdida de clientes que realiza un 67% de las empresas podría ayudar a recuperarlos.

Como ya sucedió en la encuesta realizada en 2014, el precio vuelve a aparecer como el principal **motivo de pérdida de clientes**. Le siguen la inadecuación de la oferta a los requerimientos del comprador, el servicio posventa, la calidad y la atención comercial.

Teniendo en cuenta el bajo interés por la recuperación de clientes, no sorprende que únicamente el 22% de las empresas dispongan de algún tipo de protocolo de recuperación de clientes. De todas formas, resulta muy positivo que el 26% pretenda implantarlo a corto o largo plazo.

Errores en la captación y mantenimiento de clientes

Como sucedía en estudios anteriores, la mayoría de las empresas, hasta un 85% este año, apuestan por la captación de clientes. Y el 74% se esfuerzan también en mantener los que ya tienen.

Sin embargo, el estudio dirigido por los profesores del IESE [Julián Villanueva](#) y [Cosimo Chiesa](#) revela que en muchos casos las empresas no disponen de protocolos de captación, una parte importante carecen de objetivos para atraer nuevos clientes y casi la mitad no miden el grado de fidelidad de su clientela ni cuentan con programas de fidelización.

A pesar de estos datos, los encuestados sí son conscientes de la necesidad de medir la satisfacción de los clientes. Aunque actualmente solo un 48% realizan **encuestas de satisfacción** de forma periódica, el número de empresas que las han realizado al menos una vez o están pensando en hacerlo alcanza el 90%.

Una nueva gestión del cliente

Los autores señalan que muchas empresas tropiezan porque la dirección no entiende la revolución tecnológica que se está produciendo y no se implica ni asume el compromiso en la ejecución de la hoja de ruta marcada. Y cuando los resultados se resienten mínimamente, se duda de la digitalización para volver a los discursos de siempre.

El estudio recomienda cambiar la manera de enfocar la gestión de los clientes para generar valor en cada una de las interacciones, ya sean presenciales o a través de cualquier canal.

Además, el 53% de las empresas encuestadas opinan que los departamentos de marketing y ventas no están suficientemente alineados a la hora de ofrecer propuestas de valor.

Como en años anteriores, también se observa la necesidad de que las empresas aumenten la atención al cliente y cuiden más sus **agendas comerciales**. El 44% de las empresas carecen de un rutero o agenda comercial y el 12% lo tienen pero lo incumplen.

Cabe mencionar que, en la época de transformación digital que vivimos de las empresas y sus equipos comerciales, la segunda área peor valorada es la referente a la formación en aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda.

Un apartado en el que sí ha habido un progreso considerable en los dos últimos años es el de las **redes sociales**: el porcentaje de empresas que las utilizan para mejorar la comunicación

de la fuerza de ventas con los clientes ha pasado del 23 al 34%.

Cierta autocomplacencia

En términos generales, los encuestados siguen pensando que sus equipos de ventas están, a nivel de desempeño y profesionalización, a la par o **por encima de la competencia**.

Según los autores, esto puede hacer que la **profesionalización de las redes comerciales** no se vea como algo urgente y prioritario. Solo la mitad de los encuestados (54%) tienen una **metodología de ventas** definida, conocida y asimilada por su equipo comercial. Y un 28% manifiestan que, a pesar de disponer de dicha metodología, no es asimilada por su equipo.

La complacencia podría esconder **cierto desconocimiento** del entorno o de las dinámicas del propio equipo, más teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados (casi el 70%) afirman que sus responsables comerciales no acompañan a sus equipos ni un 30% del total de su tiempo.

Sobre el estudio

Los resultados del estudio se basan en las respuestas a un cuestionario enviado a más de 2.500 directores generales, directores comerciales y directores de ventas. No se ha aplicado ningún filtro con respecto al tamaño de la empresa ni se ha exigido un mínimo de facturación, por lo que en los resultados se obtiene un mayor porcentaje de pymes.



<https://www.youtube.com/embed/IBREwFu20XE>

www.iese.edu/es/insight