

CLIENTE: Integral
MEDIO: El Cronista
FECHA: 5 de marzo de 2009

SECCION: PYME
PAGINA: 2 - 3



Con la fuerte caída de la demanda que afecta a la mayoría de los sectores vinculados a la producción y servicios, las pymes están obligadas a enfocarse en los clientes. Mantener la cartera, conservar a los mejores clientes, capturar nuevos, escuchar a los consumidores y transmitir confianza son algunas de las estrategias que recomiendan los expertos.

Los empresarios enfrentan un corto plazo cargado de desafíos, ninguno de ellos demasiado atractivo si se considera que el 2009, en palabras de la propia presidenta Cristina Fernández de Kirchner, será el más difícil en materia económica de los últimos 100 años. Los ejecutivos no sólo deberán realizar malabares para cumplir con los costos fijos que acarrea cualquier compañía. La necesidad de compensar la caída de la demanda que muchos sectores, principalmente los vinculados a bienes durables, comenzaron a sufrir, sumado al achatamiento de la torta de potenciales nuevos consumidores, fuerzan a los líderes de las pequeñas y medianas empresas a concentrarse más que nunca en fidelizar, retener y seleccionar a los clientes.

En el análisis de Carlos Ramírez Passo, CEO de Atención al Cliente.ws, la clave será dejar de pensar en los clientes como una masa indiferente, error en el que muchas pymes incurrieron, para comenzar a pensarlos como un conjunto de individuos identificables con los que se pueda establecer una relación personalizada, y ofrecerles una solución a medida. "Solamente aquellas empresas que posean una predisposición cultural en este relacionamiento, son las que quedarán mejor posicionadas, ya que sin dudas será menor el dinero que circulará para la adquisición de bienes o servicios", asegura el experto.

Carlos Pérez, director ejecutivo

de CP & Asociados, coincide en que no fidelizar es igual a desaparecer, aunque discrepa respecto a la dificultad de la 'captura' del cliente, subrayando que para las pymes encontrar nuevos potenciales demandantes en épocas de crisis es relativamente sencillo, siempre y cuando oferte servicios y productos que no se ajusten a un solo nivel de consumo. "El problema macro es que muchas grandes empresas sí han llegado a su techo de producción y ventas. Para las pymes es al revés, el campo de oportunidad a conquistar es mayor", destaca Pérez, quien coincide en la estrategia proactiva de salir a la búsqueda de los clientes y demostrarles que piensan en ellos, y están dispuestos a escuchar sus necesidades.

Desde la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano (UB), Mario Ascher sostiene que conseguir nuevos clientes en recesión resulta mucho más difícil, por lo que habrá que concentrarse en la cartera que ya existe. El experto también subraya que no ejecutar un plan de fidelización en estos tiempos puede conducir a la quiebra de la compañía.

El camino de la fidelización

En este escenario, diseñar un trabajo en equipo dentro de la organización para escuchar, salir a la búsqueda del cliente y actuar frente a sus comentarios, serán las claves de la confección de un plan de fidelización y conquista de nuevos

consumidores. Los especialistas aconsejan las siguientes acciones:

■ La imaginación es lo que dominará la reacción de las empresas: hay que entrenar al personal para que aprenda a escuchar activamente, es decir, que pueda responder con habilidad, darle satisfacción al cliente con sus respuestas. "El nivel de atención que las empresas dan a sus clientes es muy bajo. Cuando el personal está entrenado en cómo atender con una

sonrisa, cuando el cliente no la, vuelve sin dudas. El valor agregado en la satisfacción será fundamental para ganar mercado", destaca Pérez.

■ Salir a consultar a los clientes que más utilidad reportan a la compañía cuáles son sus necesidades, qué los impulsa a comprar una y otra vez, qué los deja insatisfechos y conformes. Sin saber cuáles son sus necesidades, nunca se los podrá re-

tener. La clave aquí es analizar qué cantidad de clientes representan la mayor porción en la torta de los ingresos de la pyme y cuáles generan una oferta diferenciadora. Esa información debe ser transmitida a todo el personal por el dueño de la empresa. ¿Y qué hacer con el resto? Para los que no suman utilidad para la compañía, tampoco se los puede desatender, pero sí generalizarles combos y estandarizar promo-

Cautivar desde la vidriera, sin renegar de las segundas marcas

En contextos de recesión, llamar la atención desde la renovación de la vidriera es una alternativa que no requiere mucha inversión, y otorga movimiento y crecimiento a ese local. Así lo aconseja la arquitecta Marcela Jacobo, profesora de locales comerciales de Integral Instituto Superior de Diseño. "Es importante porque la renovación del espacio es un vehículo de comunicación importantísimo con el cliente. Por ese motivo es preferible pagar una asesoría aun cuando luego la ejecución de la obra sea llevada por el dueño para economizar costos. Dentro de esta renovación es importante mantener la identidad original y no realizar en estos tiempos cambios radicales que lleven a la confusión del público", destaca la profesional.

En tal sentido, Jacobo recuerda algunas estrategias que, con mucho éxito, se llevaron adelante con la crisis de 2001. Entonces se destacaron las empresas que armaron su campaña publicitaria en conjunto con la ambientación de sus espacios comerciales, con mensajes que se solidarizaban con la crisis económica o que ofrecían más ofertas reales. Así se observó la explosión de los outlets que marcaron una tendencia que continúa vigente.

La arquitecta alienta a pensar en, por lo menos,

dos recursos para afrontar la recesión. En primer lugar, la convivencia de marcas de distintos rubros que respondan al mismo target. Esta modalidad ha sido incipiente en los últimos años, pero se dará con mayor fuerza a partir de este año: la asociación de zapatos con bodogás o de cosmética con relojes, para citar algunos ejemplos, será habitual. Esta estrategia le permite a una pyme ganar en presencia, en recordación y preferencia. "Pero estas asociaciones deben ser realizadas en forma absolutamente profesional a fin de no neutralizar los mensajes, sino potenciarlos. Aun no hemos visto en el país brandings audaces, pero seguramente la creatividad empresarial nos acostumbrará en el corto plazo", alienta.

En segundo término, las pymes deberán pensar en un espacio de privilegio dentro de su local para las segundas marcas. "Hoy sabemos que éstas son las primeras que salen ganando en época de crisis. Por esto el empresario deberá estar atento para poder ofrecer dentro de los locales un espacio que no cumpla con el valor percibido de las primeras marcas, pero que ayude al posicionamiento de las segundas y permitir que se conviertan en una opción real para los clientes", concluye Jacobo.

-ciones para ellos. "Pero con los que tengo mayor utilidad, hay que tener una actitud más proactiva, escucharlos, más y ver cómo puedo satisfacer su pedido", apunta Pérez. Esta información también ayudará al dueño de la pyme a pensar qué ofrecerle a los clientes a los que aún no llega.

■ El reconocimiento es la forma más eficiente de fidelizar y muchas veces ya resulta suficiente, dado la indiferencia que domina a muchos sectores empresarios para con sus clientes, afirma Ramírez Passo. "Si este paso no está dado, no se puede avanzar con el siguiente, como puede ser lanzar alguna promoción o bonificación para incentivar el consumo", indica.

■ Las empresas tienen que estar preparadas para aprovechar la incertidumbre. Pueden redefinir la oferta de valor del producto o servicio: si les conviene destacarse por la variedad o precio competitivo, o ambas modalidades, y comunicarlo a través de un mensaje confiable. Ello también implica un gran conocimiento del mercado y de la competencia. Transmitir confianza en la atención telefónica o en la visita a los potenciales compradores, es un valor ineludible, y aún desvalorizado a nivel país.

■ Teniendo una oferta de servicios/productos adecuadamente diferenciada, poner en marcha una campaña de 'referidos' por parte de los clientes satisfechos.

■ Resulta clave potenciar la visibilidad de los productos y servicios utilizando tecnología novedosa. Por ejemplo, en lugar de invertir en una tanda en radio o televisión (muy costosas), se pueden ejecutar campañas por internet, que llegan más rápido y directo al consumidor.

■ En el caso de las pymes que están manejadas por personas de 40 o 50 años, es aconsejable sumar algún integrante familiar más joven, ya que gozan de otra óptica respecto del consumo actual.

■ Para que estos ítems funcionen de manera más armónica, se recomienda la incorporación de un coaching externo, que tendrá otra mirada y servirá de soporte para el empresario.

Errores a evitar

En su afán de recortar gastos ante la situación económica, no son pocos los empresarios que incurren en errores, que luego resultan muy difícil de remendar una vez que pasa el temblor. Los analistas subrayan los siguientes:

- Desarmar la estructura del trabajo en equipo, perdiendo personas valiosas. Estos son procesos acumulativos que llevan años construirlos, y si en un momento de crisis se dan de baja, por ejemplo, programas de capacitación, retomarlos luego es igual a empezar de cero.
- Pensar que se pueden movilizar los stocks sólo con descuentos, y olvidar que si uno conoce a sus clientes y los trata de acuerdo a sus necesida-

des, tiene posibilidades 'uno a uno' de adecuar la oferta a cada caso en particular.

■ Transitar rápidamente de una expectativa negativa a pensar que la acción era sencilla una vez que se consultó al coaching. De esta manera, los empresarios son devorados por el facilismo y no ejercitan demasiado esfuerzo.

■ Esquivar los consejos y sugerencias de los clientes, tras las encuestas que realizan, respecto a cambios en los productos ante el temor de enfrentarse a esa realidad.

M.C.

El 97% de los consumidores ajustaría su consumo

La situación actual de los mercados alrededor del mundo impacta en diferentes medidas sobre algunos hábitos de consumo. Para analizar la profundidad del impacto de la crisis mundial en las industrias de consumo masivo, The Nielsen Company realizó recientemente una encuesta a 28.250 consumidores en más de 50 países alrededor del mundo. De acuerdo a esta medición, en Latinoamérica, el 97% de los consumidores encuestados manifiesta estar tomando alguna acción para ajustarse al aumento del costo de vida. En el caso de la Argentina, este porcentaje se



ubica en el mismo nivel.

Con respecto a las acciones tomadas por estos consumidores, en nuestro país se observa una mayor predisposición a reducir gastos en ropa nueva (en el 53% de los casos), entretenimiento fuera del hogar (en el 48% de los consumidores) y actualización de

tecnología (en el 43%). Al momento de esta medición, sobre fines de 2008, la compra de marcas más baratas en categorías de alimentos de consumo masivo no se ubicaba entre las principales acciones llevadas a cabo por los consumidores argentinos.