

icm

# RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES



Para hablar de la retención y fidelización de clientes en la cobranza, cabe preguntarnos primero, cómo se apuntala la retención y fidelización de los clientes en las empresas en lo general. Veamos.

En el negocio del crédito, como en otros de los esquemas de apoyo a las ventas, algunos de los objetivos que siempre están en mente de las personas a cargo, tienen que ver con impulsar una facturación recurrente, con el aumento en el valor de ticket promedio y con el hecho de que por supuesto, se utilice el crédito como una forma de acceso a los bienes y servicios que el cliente requiere.

Estos objetivos suelen estar apuntalados en las diversas fases del proceso de venta, de manera que por ejemplo en la fase de compra por parte del cliente, este perciba los estímulos suficientes de conocimiento y atracción hacia los productos y servicios, así como que tenga acceso a beneficios por su compra al establecer un vínculo de lealtad con la marca, a través de **programas de lealtad**.

Incluso, se ha trabajado mucho de unos años para acá, en llevar la relación cliente producto o servicio al plano de la conexión personal y al involucramiento del producto con la personalidad, identidad y forma de vida del cliente. Esta etapa de compra suele estar bastante bien trabajada por las Organizaciones, de manera que el tema de potenciación de la retención y generación de lealtad encuentra usualmente en este ejercicio comercial un primer pilar de valor para el logro del objetivo integral de negocio.



Por otro lado está la etapa en que el cliente interactúa con la Organización, para ser atendido y para resolver dudas o contar con el servicio que pueda requerir.

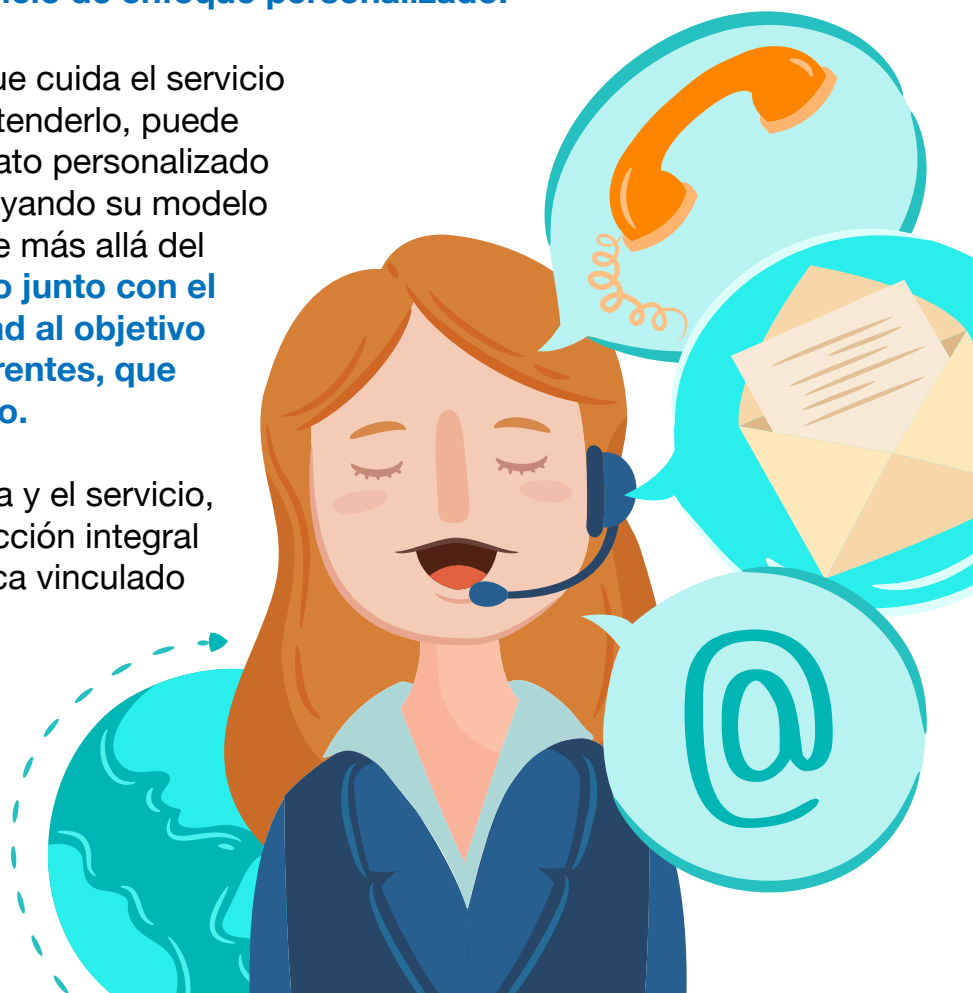
Esta etapa es fundamental porque con o sin una acción de compra de por medio, la Organización tiene la posibilidad de generar un alto grado de satisfacción al cliente, que por supuesto podrá incidir en la decisión de compra o en su caso, en la generación de aprecio a la marca, que le lleve a preferirla en futuras necesidades a resolver.

De hecho, las Organizaciones conocen cada vez más el valor del servicio como un elemento clave que se suma a las características y beneficios directos de la compra de un producto, a tal grado de que en muchos casos **la decisión de compra se supedita incluso en más del 50% en la expectativa de servicio que el cliente espera junto con el producto adquirido.**

Es por eso que así como en la etapa de compra hay elementos de potenciación de la generación de aprecio de marca por el cliente, en la etapa de servicio se han enfatizado acciones y prestaciones diferenciadoras, cada vez más relevantes para los modelos de negocio de las empresas y para los clientes. El hecho es que aunque hay mucho por hacer aún, **son cada vez más las Organizaciones que trabajan en mejorar sus canales de interacción con sus clientes, y en el trato en términos de calidad y calidez, de manera que cada vez se entregue un servicio de enfoque personalizado.**

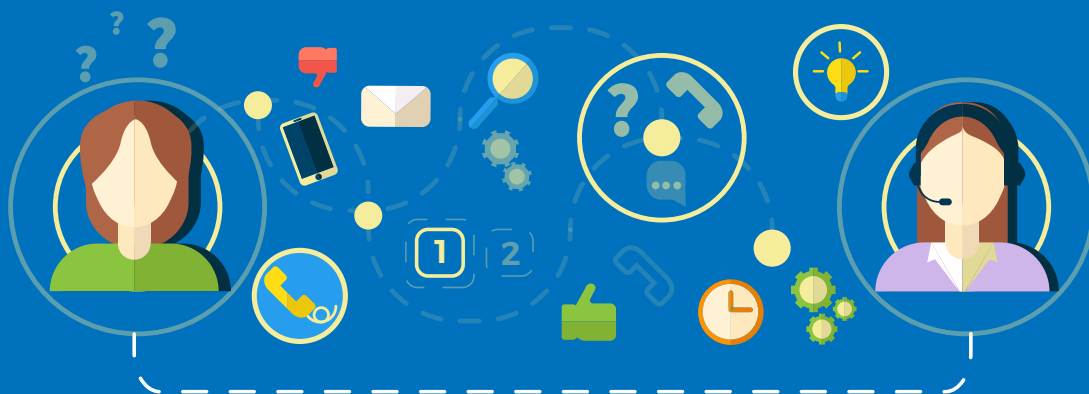
Con todo esto, una Organización que cuida el servicio al cliente y entiende que más que atenderlo, puede darle soluciones ágiles, sencillas, trato personalizado y experiencias positivas, estará apoyando su modelo de negocio en un segundo pilar, que más allá del sentido metafórico, **le estará dando junto con el pilar de la compra, más estabilidad al objetivo final de contar con clientes recurrentes, que facturan más y que usan el crédito.**

Pero no solo el momento de compra y el servicio, son lo único que juega en la satisfacción integral del cliente que hace que permanezca vinculado a la marca...



Es cierto. Las interacciones que podrían incidir en la preferencia y constancia de la relación comercial entre la organización y los clientes, no se concretan solo a las que se tienen en la acción de compra del cliente y en la mecánica de servicio. Hay otros momentos clave que inciden en la percepción de los clientes y que pueden marcar su determinación por permanecer junto a la marca o no.

Dos momentos que son fundamentales para tener clientes vinculados a la marca, se viven cuando hay gestiones de cobranza, y cuando el cliente escucha o nota acerca de la interacción de la Organización con otros clientes.



Si hablamos de esta última, toma especial relevancia el sentido de congruencia y constancia de calidad, efectividad y calidez, tanto en la experiencia de compra como en la de servicio que vive el cliente. **Cuidar que todos hagan siempre lo correcto en la Organización de cara a los clientes, será de alta relevancia para que ellos quieran una relación a largo plazo con la marca.**

Pero quiero hablar especialmente de uno de los momentos más delicados de este proceso integral de ventas, y que suele requerir de un cuidado especial en la interacción con los clientes, ya que los toca en momentos donde la situación económica e incluso emocional de estos, puede ser altamente sensible: **el momento de la cobranza.**

Primero es importante aceptar que el paso por un proceso de cobranza por parte de un cliente, no es algo a satanizar o a considerar como la caída de la relación de negocio en un profundo agujero.

Realmente es una etapa de un proceso de negocio que requiere de cuidados y que puede generar relaciones más fortalecidas o más debilitadas, según la manejemos en la Organización. De hecho, deberemos aceptar también que en una relación de lealtad y de largo plazo con los clientes, es posible que más de una vez, varios de ellos pasen por un proceso de cobranza, así que ayudará ver estas situaciones de cobro, como parte de la relación que se vive entre un cliente y la marca.

Si lo vemos así, el proceso de cobranza podría ser una excelente oportunidad de potenciar la relación al enfocarnos en:

- Ayudarlo a tomar las mejores decisiones de pago.
- Llevarlo a descubrir posibilidades de solución de su adeudo.
- Motivarlo para que suba de prioridad de pago a la Organización en su bolsillo.
- Encuentre que los beneficios de mantenerse vinculado positivamente con la marca le ayudarán a tener acceso a los productos y servicios que esta le ofrece, y a que construya una referencia de su comportamiento crediticio favorable, con el acompañamiento de una marca que lo ayudará.

Y es que es un hecho... la cobranza bien llevada es buena por varias cosas:

- Nos puede generar beneficios financieros por concepto de pago de intereses.
- Nos permite mostrar al cliente que incluso en momentos difíciles cuenta con la Organización para encontrar formas de solución.
- Deja que el cliente conozca en un panorama de 360 grados, el comportamiento de la Organización para con él.

**Lo que es importante es saber, qué cosas debemos hacer para que este factor de posicionamiento positivo en la mente del cliente, dé sus mejores frutos.**

Si bien no es nada recomendable ni deseable que todos los clientes pasen por la cobranza “para que nos conozcan mejor” (coincidiremos seguramente que siempre es mejor un portafolios sano), podemos hacer cosas para que quienes sí requieran transitar por esta etapa, no perciban la parte amarga de la relación con la marca, sino que por el contrario, vean un interés genuino de la Organización por ayudarle a resolver la situación de adeudo de la mejor manera, y que hecho eso, el cliente disfrute de los mayores beneficios de su financiamiento o crédito.



Es necesario alinear la cobranza al logro de objetivos de negocio, y aprovecharla cuando sea necesario para llevar al cliente a hacer un mejor uso de su crédito, y que se sienta respaldado por un proceso profesional de solución que lo haga preferir la marca.

En ese sentido es que las áreas funcionales de cobranza pueden alinear sus acciones. Imagina que se enfocan en:

- Hacer que el cliente suba de prioridad en su bolsillo el pago a la Organización al querer reconocer el trato, ideas, seguimiento y servicio de cobranza que se le brinda.
- Convencer con trato personalizado y con el grado de insistencia y alertamiento más conveniente para que tome las mejores decisiones oportunamente con respecto al pago de sus adeudos.
- Mantener la insistencia de contactación suficiente y necesaria para que los clientes en mora puedan tomar decisiones oportunas en el manejo de su adeudo sin perder el ritmo de mejora.

***Este enfoque de tratamiento de la cobranza será muy, pero muy redituable.***

Sin embargo hay algunas cosas que no ayudan a que eso se dé y que se observan en la cobranza común...

- Rara vez se establecen acciones de agradecimiento al pago.  
No hay muchas referencias de acciones de felicitación a quienes resolvieron su adeudo finalmente.
- Las áreas funcionales de cobranza no siempre consideran a las gestiones de servicio (llamadas, visitas, comunicaciones), como herramientas de cobranza sutil, y las reducen al mínimo posible.  
Es complicada la interacción bidireccional en algunas áreas funcionales de cobranza, donde la respuesta a contactos generados desde el cliente (inbound), no está del todo preparada para darle soluciones.

**¡Tenemos que hacer también  
que la cobranza genere preferencia!**

Dar la vuelta a estos efectos no positivos, requerirá sin duda de mejores estrategias, gestiones más profesionales, y un enfoque de interacción con los clientes más personalizado; y para ello las áreas funcionales de cobranza podrían enfocarse en 4 puntos clave que les ayudarán a generar un efecto de lealtad con los clientes, favorable a todo el modelo de crédito y negocio.

Tareas clave de las unidades de cobranza, para potenciar la lealtad de clientes:

1.

**Lograr la retención y fidelización de los y las colaboradoras del equipo de cobranza.** Esta tarea es clave, ya que la mejor comunicación y experiencia de servicio de cobranza al cliente, solo la podrán brindar personas que vivan en su trabajo diario, también una experiencia satisfactoria.

En este punto será de gran relevancia que la Organización trabaje en establecer un ambiente operacional en el que el equipo de colaboradores cuente con: herramientas de gestión apropiadas, coaching de piso, retroalimentación continua, estrategias y tácticas efectivas, ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, así como que cuenten con un liderazgo orgánico que les impulse a que quieran y puedan lograr los resultados, a través de compartición de propósitos, todo esto con una baja rotación de personal.

2.

**Establecer estrategias de trato personalizado a los clientes.** En este sentido se deberá establecer un buen nivel de balance entre el uso del big data, y el tratamiento de enfoque personalizado, para hacer que un cliente se sienta vinculado con la marca, reconocido por la Organización y por ende tratado bajo el panorama de sus necesidades. No muchas relaciones cliente empresa, se podrán sustentar en big data y análisis de riesgo... habrá que ir más allá. Más a la persona (así, en singular).

3.

**Entender de facto, desde dentro de la estrategia y en la operación de la cobranza, que las relaciones a largo plazo, no podrán sustentarse en tratamientos o gestiones de cobranza de “máximo 2.5 minutos”,** con argumentos robotizados, y presión invariable por obtener la promesa de pago por sobre todas las cosas. En este sentido el abuso del control y reducción de tiempos promedio de llamadas y gestiones, el manejo de reiteraciones de gestión de forma masiva en cualquier nivel de mora, y la baja interacción personalizada con el cliente, son peligros inminentes en la búsqueda de un mayor nivel de retención y fidelización de los clientes. Es muy probable que tengamos que vencer el paradigma que pone por encima a la productividad, con relación a la interacción efectiva entre las personas. Este último criterio de comunicación efectiva es el que potenciará al negocio, si se maneja adecuadamente y con colaboradores bien entrenados para empatizar y para negociar de forma efectiva y asertiva.

Estas tareas son medidas más que importantes para el negocio, y son acciones que el equipo de liderazgo de la cobranza deberá contemplar en su modelo de gestión, y que será necesario que potencie en su estrategia.

## LA IDEA ES CLARA:



**No bastará con que el cliente pague.** Si ese pago es el que le sirve para quitarse una deuda y sacarse una relación de negocio con la Organización, se habrá obtenido un resultado pírrico. Si en otro escenario el cliente paga dando prioridad en su bolsillo a la Organización, y mantiene una relación comercial y de servicio al paso del tiempo después de ese momento de recuperación de su estado de mora, se habrá ganado por partida doble, ya que se tendrá la cuenta saldada, y al cliente vinculado a la marca por más tiempo produciendo más negocio.

Finalmente consideramos que las métricas que se utilicen en este reto de negocio, también deberán ser especiales. Es posible que debamos enfatizar mediciones como:

- El índice de recompra post cobranza. Sí... quiénes y en qué medida reaccionan positivamente a gestiones de cobranza de la Organización. Si son pocos, los “remedios” de cobranza están acabando con la enfermedad y con el paciente. Si son muchos los que vuelven a comprar y mantienen la relación de negocio, muy probablemente los podremos considerar como ¡clientes satisfechos!
- Nivel de satisfacción de los colaboradores. Sí... de los ¡colaboradores! Este indicador nos dirá qué tan posible es que los clientes finales (clientes externos usuarios del crédito y de los productos financieros) sean bien gestionados y atendidos. la relación es directamente proporcional: colaboradores con experiencias de trabajo satisfactorias, generan experiencias de gestión con clientes también satisfactorias.
- La apreciación de experiencias satisfactorias por parte de los clientes externos. No podremos asumir que solo la medición de satisfacción de clientes internos nos dirá el grado de satisfacción de los clientes externos por extrapolación; será necesario indagar acerca de la calidad del manejo de las soluciones y gestiones de cobranza.
- Tono emocional de conclusión o de cierre de gestión entre colaboradores y clientes. Esta métrica le da una responsabilidad mayor al equipo de monitoreo de calidad y de supervisión de piso de la Organización, ya que requiere que esas figuras estén atentas a la calidad y calidez de la comunicación que se genera entre clientes y empresa. Saber detectar este aspecto “subjetivo”, hará que quienes lo sepan interpretar y resolver, marquen la diferencia. Quiero hacer una nota cuando planteo la idea de lo “subjetivo” de esta valoración, ya que algunos centros de operaciones de cobranza no



quieren integrar este tipo de métricas. La sugerencia va en la línea de dos consideraciones. La primera contempla que una medición como esta, precisamente por su “subjetividad” no sea implicada directamente en la medición de desempeño de los y las Asesoras de cobranza y menos en sus incentivos inicialmente, pero que sí sea medida para ajustar las estrategias y modelos de gestión que se pedirá a la gente que aplique. Si ese factor de calidad y calidez aumenta y se suma a habilidades efectivas de gestión, los resultados de desempeño mejorarán y los clientes estarán más satisfechos. La segunda consideración me permite hacer la analogía de un buen restaurante. El paladar y gusto de las personas es algo individual y varía de persona a persona, sin embargo hay algo en el toque de los chefs, que logra que un lugar de comida guste y tenga éxito y que otro no. Ese “toque” es el que es subjetivo y que los chefs o cocineros de primer nivel saben “leer” muy bien y lo resuelven para un gran número de comensales y clientes leales. En el caso de la cobranza se requiere de estrategias con el toque de chefs de la motivación al pago.

- Nivel de disponibilidad de datos de contacto de los clientes. Esta es una métrica que se usa frecuentemente para saber la calidad de la base de contactación y para estimar las probabilidades de éxito de una gestión de cartera. Esto es muy apropiado, pero qué tal si vemos las cosas ahora desde otro punto de vista.

¿Qué nos dice una agenda de amigos en la que todos los datos de contacto están vigentes y para la que tus propios contactos se preocupan en actualizarte sus teléfonos y otros medios de comunicación para no perder el vínculo? Seguramente nos dice que tienes buenos amigos y que te consideran parte de su red de relaciones que quieren mantener y cuidar.

Ahora piensa en una base de datos de clientes que está incompleta y que es difícil actualizar porque el cliente mismo lejos de darte más datos, quiere que ¡NO lo encuentres! Una lectura entre líneas, ni siquiera demasiado pesimista nos diría que ese cliente ha perdido todo deseo de mantener la relación contigo o con la Organización.

En resumen, si quieres saber el futuro de la retención y fidelización de los clientes, mide la calidad de la base de datos y la prestancia de los clientes por darte más información de contacto. Esta medición no solo aplica a la cobranza; aplica a la etapa de servicio, así que hay mucho qué aprovechar en momentos diferentes. Es importante recordar que la cobranza está presente en todas las etapas del ciclo de ventas, solo que toma diferentes formas.

Por último y para no obviar un supuesto clave, debemos contemplar que todos estos planteamientos y reflexiones funcionarán mejor si manejamos una correcta segmentación de la cartera.

Saber diferenciar la relevancia de negocio de un cliente, la forma en que quiere comunicarse con la Organización, las situaciones de compra y servicio que prefiere, y otros datos que configuran su personalidad individual, será clave para dar los tratamientos de gestión más convenientes y saber también a quién quieres como cliente al paso del tiempo, y a qué otros prefieres proponer una salida que concrete la relación con él en un momento apropiado.

Saber diferenciar los tipos de clientes será de gran valor para concentrar a la Organización en aquellos que realmente haga sentido, y dejar en segundo plano los que no agregan valor de negocio.

**Tom Peters** planteó claramente que las empresas que más invierten en tecnología, infraestructura, equipos y personal no son necesariamente las que lograrán el éxito en sus modelos de negocio. Las que sí lo lograrán serán las que **se enfoquen en las necesidades reales y deseos de los clientes.**

Considero que aún en la cobranza esta idea es aplicable, ya que si bien no dejaremos de gestionar los adeudos porque parece ser que el “deseo del cliente” es no pagar (creencia errónea de cobrador novato), sí tomaremos como base la idea de que lo que necesita el cliente realmente es manejar sus recursos de la mejor manera, acceder a bienes a través del crédito y resolver sus situaciones de adeudo oportunamente para aprovechar los mayores beneficios. Si esto es lo que impulsamos, los clientes están con nosotros mucho tiempo, facturando, y generando negocio, siempre satisfechos.

**Joaquín Peña V.**  
Director de Consultoría en ICM.

