

# En la crisis, hay que cultivar la fidelidad con el cliente

**Las empresas de los mercados emergentes pueden resultar más preparadas que los de países desarrollados para enfrentar este contexto. La primera lección es que el mercado no desaparece, se retrae, pero no hay que abandonarlo**

Fue un año curioso el 2008, que a pesar de las variadas crisis dejó un aceptable saldo de crecimiento. Y se abre otro año que más que incertidumbre viene cargado de presagios, y no de los mejores. En todo caso las incertidumbres se refieren a la profundidad de la caída de ventas y a la duración de la depresión. Pero quedan pocas dudas de que será un año cargado de dificultades, y esto es algo notable, casi una novedad. La incertidumbre deja lugar a cierto grado de certeza, aunque uno preferiría que fuera de otro signo. ¿Quién dijo que en la Argentina no se puede planificar? Todos los pronósticos apuntan a que entramos en una depresión global, y pocos se animan a prever su duración, que depende de múltiples factores. Desde las medidas del equipo del presidente Obama hasta la resistencia y la salud de las economías emergentes, pasando por el precio de las materias primas y la capacidad del sistema bancario global para absorber los malos créditos y las estafas especulativas.

Frente a este panorama más bien sombrío, cabe preguntarse qué haremos para pasar el año lo mejor posible -confiando que será solo un año-, aunque la depresión global bien puede ser más extensa según algunos analistas. ¿Pueden las empresas hacer algo más que recurrir al lápiz rojo para recortar gastos y estructura? Creemos que sí. Y posiblemente las empresas de mercados emergentes, acostumbradas a sus mercados de fuertes variaciones, estén mejor equipadas que las de países que llevan décadas de moderada previsibilidad. Hay conocimiento acumulado de las reacciones de los consumidores frente a las crisis, vigentes por la cercanía y profundidad de la última, que dejó varias lecciones.

La primera lección es que el mercado no desaparece; se retrae, pero no desaparece. Los clientes igual terminan comprando, siempre queda mercado, y por lo tanto hay oportunidades de vender productos y servicios. La siguiente lección es que los clientes con su poder adquisitivo recortado, se ponen más frugales y sensibles a la hora de juzgar la calidad de los productos y servicios. Además, se refuerza la sensibilidad a las promociones, y aparecen más cazadores de ofertas merodeando el mercado.

La otra lección aprendida es que uno no abandona el mercado en la crisis, pues volver más adelante es mucho más caro que los eventuales costos asumidos al resistir la crisis. Alguien ocupó



el lugar, y los clientes no se sienten especialmente unidos a marcas que en la crisis desaparecen y los abandonan.

En circunstancias como las que se avecinan, la función comercial es la que debe ponerse al hombro la empresa y evitar que la retracción del mercado se refleje en la retracción de la empresa. Para ello debe mostrar su liderazgo en dos aspectos clave: innovar con foco en los clientes.

En mercados dinámicos como los actuales, más allá de la crisis o la depresión, innovar es la esencia de la estrategia. No se trata solo de diferenciarse, sino de ser capaces y estar constantemente dispuestos a renovar la estrategia. En el mejor de los casos, las ventajas competitivas son transitorias, es lo que nos trajo hasta acá. Pero si no garantizan el éxito futuro, mucho menos en un mercado en retracción. Con la velocidad a la que cambian los mercados -especialmente con una crisis profunda como la presente-, es imprescindible estar atentos para renovarla rápidamente. Hay que cultivar la flexibilidad y dar lugar a la iniciativa, en cualquier lugar de la organización para inventar nuevas formas de hacerse cargo de los clientes.

El foco en los clientes es el otro pilar, esencial para cualquier estrategia comercial. Hay que ponerse al lado de los clientes; cambiar de paradigma, olvidarse de seguir saliendo a cazar clientes como en una jungla. Las ofertas de fin de año sirvieron para estimular ventas que mostraban claras señales de contracción, pero ahora viene la prueba de pasar el verano y encarar el año con sus estacionalidades. Y solo algunos muy eficientes son capaces de vivir a

fuerza de ofertas. El resto deberá acudir a sus mejores artes.

Los clientes son personas, con intereses, hábitos y necesidades. Buscan valor, y no tener que salir de safari para averiguar quién tiene la mejor oferta. En circunstancias de clientes más sensibles, hay que sacar todo el conocimiento que se tiene de sus necesidades para satisfacerlas mejor. Sabemos que necesitan de la calidad de los productos, pero que su capacidad adquisitiva estará recortada. Hay que inventar formatos, tamaños, paquetes y canales para estar disponibles antes que se muden por fuerza a otras opciones menos atractivas pero accesibles. Hay que recor-

dar que más que nunca, se trata de crear valor para los clientes, y el acceso es un componente esencial del valor.

Es en las crisis cuando se pone a prueba la fidelidad. Selección a sus clientes y cultive la fidelidad: sea fiel a sus clientes, en lugar de esperar que le sean fieles a fuerza de regalos. Esos no son clientes fieles: son mercenarios, cazadores similares a los comerciales que depredan los mercados. El mercado somos personas, de ambos lados. Cultivarlo implica desarrollar relaciones de largo plazo, conociendo bien lo que mis clientes quieren, en lugar de adivinar o intentar hacer blanco con los

**Guillermo D'Andrea**

Profesor de  
Dirección de  
Empresas en el  
IAE-Universidad  
Austral



trucos de alguna herramienta novedosa. A largo plazo no son las herramientas sino los buenos comerciales que se desviven por crear mejor valor para sus clientes. Y a partir de esta definición cultural cultivan en sus organizaciones esta actitud: vamos a crearles valor, especialmente ahora que están más necesitados. Eso les mostrará que somos fieles, que estamos en las buenas pero especialmente en las malas, que somos la empresa que los prefiere y los conoce mejor.

Posiblemente no será un año venturoso, pero quien sabe si no sirve para reforzar lazos con los clientes, balancear fuerzas en el mercado y hasta conquistar clientes que hayan sido abandonados por otros competidores menos aguerridos y creativos. Las propuestas pueden también servir para volver a enfocarse en la misión esencial de crear valor para los clientes. Si la crisis sirve para reenfocarse en la esencia de la empresa, ¡bienvenida la crisis! A lo mejor resulta un año cargado de oportunidades. Hay quien dice que la suerte es una mezcla de oportunidad con preparación. ¡Buena suerte!