



Despedir a un Cliente.

Por Carlos Guzmán Dibella.

Una de las decisiones más difíciles para una empresa es posiblemente, despedir a un cliente. El hacerlo involucra ir en contra de muchas de las razones básicas de existir de una empresa, sin embargo en un mundo competitivo como el actual, despedir a un cliente puede ser tan importante como firmar a uno nuevo.

Por supuesto que el concepto de despedir a un cliente depende del tipo de venta, de segmento de mercado y de racionamiento que se da entre cliente y proveedor, por lo que me concentraré en aquellas relaciones comerciales que son continuas y dejaremos de lado aquellas en donde la transacción de venta es un solo evento que no se repite. Normalmente en las ventas de empresa a empresa la relación se convierte en una relación continua y es ahí en donde estos conceptos pueden ser más útiles.

Los vendedores son entrenados para conseguir clientes y mantener a los clientes actuales y cuando se habla de despedir a un cliente, el concepto suena contradictorio a todo lo que ellos hacen día a día. De hecho la estadística comercial dice que es más barato venderle más a un cliente existente que buscar un nuevo cliente.

Entonces, ¿de dónde sale la lógica de despedir a un cliente? Pues bien, sale de la idea básica de que una relación cliente-proveedor debe ser ganar-ganar y en muchas circunstancias ese balance se pierde. Cuando un cliente siente que un proveedor no le está entregando lo suficiente, normalmente tiene dos caminos, uno es buscar a otro proveedor y el otro es presionar al proveedor actual para que ceda, para que de más beneficios o para que simple y llanamente baje sus precios. Desde el punto de vista del proveedor, cuando un cliente empieza a presionar, normalmente no pasa por su mente dejar de venderle o buscar un nuevo cliente, sino que tradicionalmente se enfrasca en una negociación en donde su objetivo es mantener al cliente y, de ser posible, negociar las condiciones menos peores para que el negocio continúe. Es decir, el cliente de inmediato pone como una de sus alternativas el buscar un proveedor alternativo mientras que el proveedor rara vez pone

como una de sus alternativas buscar un cliente alternativo.

Normalmente el proveedor lo que hace es resolver un problema al cliente y cuando el nivel de interés del proveedor por cerrar la venta es mayor que el nivel de interés del cliente por resolver su problema, la balanza empieza a descomponerse.

Un problema es el nivel de involucramiento emocional que un vendedor puede llegar a desarrollar hacia un trato comercial. Cuando se está apenas en la fase de prospectación y aún no se tiene el pedido, un vendedor puede afiliarse emocionalmente tanto a un prospecto y a la "posibilidad" de la venta, que empieza a no ver otras oportunidades y a no desarrollar nuevos prospectos de venta; cuando ya se tiene al cliente, el mismo vendedor, o toda la empresa, puede establecer tal vínculo con el cliente que empieza a no darse cuenta si el cliente presiona demasiado, si pone de cabeza a la organización, si cambia constantemente las condiciones, si paga mal, si es poco rentable, o si simplemente es estratégicamente incorrecto depender tanto de un solo cliente.

Es muy importante poder tener sistemas que permitan medir la rentabilidad por cliente. Cuando se hace el análisis de rentabilidad sobre un cliente conflictivo, se encuentra que después de los retrabajos, de las cosas adicionales que hay que entregarle, de los servicios fuera del proceso normal, de las constantes juntas para resolver conflictos causados o por él o por la incompatibilidad de ambas organizaciones, lo que ese cliente aporta a la rentabilidad es muy bajo.

Uno de los temas que ha implicado un cambio en la capacitación de ventas es lograr un desarraigo emocional de los prospectos y de los clientes. En el momento en que un vendedor o toda una organización empiezan a sospechar que los recursos que se usan para ese cliente podrían ser más productivos si se usaran en otros prospectos u otros clientes, se logra dar un importante paso hacia analizar si en realidad es conveniente mantener o despedir a un cliente.



Cuando se despide a un cliente se liberan recursos, muchas veces valiosos que pueden dar resultados más rentables con otros clientes, por supuesto que para que ello suceda, es importante tener buenos procesos instalados, sobretodo procesos para atraer nuevos prospectos. Cuantas veces sucede que un nuevo cliente no cierra el contrato porque no ha podido tener tiempo suficiente con el staff técnico que puede convencerle de cerrar el negocio y ello debido a que ese staff está “capturado” por el cliente invasivo, acaparador y conflictivo. Es frecuente que con sólo liberar recursos humanos, materiales y financieros que estaban acaparados por un cliente poco rentable, se logre dar una mejora importante a las utilidades.

El tema de despedir a un cliente es sólo una forma más pragmática de llevar a cabo lo que muchos de los gurues del management han venido diciendo. Por un lado Michael Porter en su conocido tratado “¿Qué es estrategia?” nos dice con claridad que es tan importante definir lo que se va a hacer como lo que no se va a hacer, es decir, definir las renunciaciones estratégicas y en este caso un mal cliente debe caer en aquello que la empresa no debe hacer. Peter Drucker en su clásico artículo “Qué hace eficaz a un ejecutivo” nos dice que un ejecutivo debe siempre preguntarse “¿Es esto lo correcto para la empresa?” y apunta que el hacer la pregunta no garantiza que la decisión que se tome sea la correcta, pero afirma que de no hacerse la pregunta, es casi seguro que la decisión será equivocada. Por supuesto, en nuestro caso, la pregunta es “¿Es este cliente adecuado para la empresa?” lo cuál ya obliga a hacer un análisis que posiblemente lleva a responder que no y a despedir al cliente.

Despedir a un cliente puede tener desde una importancia pequeña en la cuota de ventas hasta una repercusión estratégica en el futuro de la empresa.

Es correcto pensar en el beneficio del cliente, pero antes de eso hay que pensar en el beneficio de la propia empresa. Un mal cliente, ese al que un día se tiene que despedir, podría haber sido detectado desde antes de venderle.

Cuando no se hacen las preguntas correctas en el proceso de la venta, se puede terminar teniendo un mal cliente sin darse cuenta. Pero muchas veces aunque se hagan las preguntas correctas, el cliente puede ser malo, inclusive sabiéndolo de antemano. La forma en que se califica un prospecto depende de las oportunidades disponibles y de la cantidad de recursos disponibles en el momento en que el prospecto aparece.

Si un prospecto es no muy bueno y se ve que puede ocasionar problemas operativos a la empresa, pero cuando llega la empresa necesita elevar sus ventas, es muy probable que se le de entrada y que se termine firmando un contrato con un cliente que se sabe que exigirá a la organización salirse de sus procesos, dar servicios no estándar y adecuar parte de la oferta. Esto nos lleva a pensar que un mal cliente puede ser detectado de antemano y luego, ya sabiéndolo, decidir firmarlo porque en el corto plazo hace sentido a los objetivos de la empresa. Si esto sucede, entonces el despido del cliente debe estar planeado desde el principio, sabiendo que ese cliente, aunque conflictivo, va a ayudar a los ingresos de la empresa y que posteriormente, habrá que correrlo. El secreto es saberlo de antemano.

Es importante que una organización defina, por adelantado, qué tipo de clientes desea firmar y atender y cuáles no y que tenga herramientas para perfilar a los prospectos que pueden o no cumplir con esa definición. En la medida que lo haga correctamente, podrá establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, sin embargo si se equivoca en esa definición o simplemente no la especifica, entonces siempre tendrá el recurso de despedir clientes.

Despedir a un cliente después de un buen análisis, es un acto de valentía que puede traer momentos amargos en el corto plazo, pero la liberación de recursos que produce, puede llevar a la organización a nuevos niveles de eficiencia y rentabilidad.

El autor es director general de Grupo Arion (www.grupoarion.com.mx) empresa dedicada a la consultoría, capacitación y soluciones de software. cguzman@grupoarion.com.mx