

"COMO LOGRAR Y MANTENER CLIENTES SATISFECHOS, LEALES Y RENTABLES"

Autor: Lic. Alejandro Schnarch Kirberg

Fecha: Octubre 2001

Muchas veces cuando se habla de **servicio** se tiende a pensar en el producto intangible que venden algunas empresas, por ello se hace necesario aclarar que nos referimos no a la "venta de servicios", sino a éste como uno de los principales y más importantes **valores agregados** que esperan los clientes

Esto último se hace cada vez más evidente, ya que estamos viviendo una **nueva situación**, al pasar de un **mercado de demanda** a un **mercado de oferta**, es decir a las empresas dejaron de comprarles; ahora hay que salir, ofrecer y vender

Karl Albrecht, en los años ochenta, habló del despertar del cliente concientizado de sus derechos. Ahora es él quién pone **condiciones**, diciendo qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere, cuánto está dispuesto a pagar (e incluso, a veces, cuándo)

Las empresas han comenzado a reconocer que más que productos, lo compran las personas o empresas, es **satisfacción** a necesidades, deseos y expectativas, y que la única garantía que tiene una compañía de estar, crecer o progresar en un mercado, es estar dando respuesta a esos verdaderos requerimientos, ya que si aparece otro producto o empresa que lo haga mejor, ese cliente se perderá. El objetivo, de acuerdo a este concepto, no es sólo vender, sino **ganar y mantener** clientes satisfechos

En consecuencia, un producto (tangibles o intangibles), es algo destinado a satisfacer algún deseo o necesidad. Sin embargo, muchas cosas pueden contribuir a ello, además del producto básico. Por ejemplo, uno es cliente de una compañía de seguros, banco o hotel, no sólo por el producto básico, sino por una serie de **valores agregados** que contribuyen a esa satisfacción. Lo mismo ocurre con un detergente, automóvil o computador

Entre esos valores agregados se pueden mencionar la marca, garantía, lugar, presentación, imagen, posicionamiento, precio, financiamiento, empaque, entrega, etc. y especialmente la **atención y servicio** proporcionado al cliente

Los productos son cada vez más parecidos o fáciles de imitar. Un hotel de cinco estrellas y otro ofrecen básicamente lo mismo, un seguro y otro igual, los bancos venden lo mismo con diferentes nombres. Los detergentes sirven para lo mismo, dos automóviles de una misma categoría o gama son prácticamente iguales. De allí que las **diferencias competitivas** cada vez más se establecen en términos de valores agregados y no del producto básico

Por eso lo que se compra no son sólo los productos básicos, sino un **producto ampliado**, que es el básico más todos aquellos valores agregados que a juicio de un cliente, hacen que ese producto valga más e incluso esté dispuesto a pagar más por ello

Y dentro de esos valores agregados, la **atención** (relación interpersonal amable y cordial) y el **servicio** (asesoría, ayuda, información), se están constituyendo en elementos claves

Pero no se trata sólo de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un trato amable. A veces se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción

Vamos a un banco a pedir el saldo. La cajera es atenta, pero quedamos molestos porque no tiene la información; o la tiene, pero es política del banco no entregarla antes de las 10 de la mañana... Vale decir, la satisfacción a nuestra **necesidad** depende de las **personas**, los **medios o procedimientos** y las **políticas o filosofía** de la institución. A esto se le conoce como el **triángulo del servicio**, y cualquiera de sus vértices que falle, compromete la satisfacción final del cliente

Generalmente se consideran dos tipos de estrategias empresariales: **ofensivas** (nuevos clientes) y **defensivas** (clientes actuales). La primera busca ampliar el mercado mediante más participación, nuevos usuarios o más frecuencia de uso. La defensiva, en cambio, se centra en mantener el mercado incrementando satisfacción, logrando fidelidad, creando barreras contra el cambio y transformando compradores en clientes. Las empresas habitualmente gastan mucho dinero y esfuerzos en estrategias ofensivas, olvidando la importancia de las defensivas, descuidando a los clientes actuales y muchas veces perdiéndolos, con un efecto multiplicador negativo enorme

Se podría pensar que la principal razón de pérdida de clientes son los productos o precios; sin embargo estudios han demostrado que esas no son las verdaderas causas

Casi el setenta por ciento de los clientes perdidos se deben a **mala atención y servicio**, no sólo del personal de ventas, sino por cualquier persona de la organización (gerentes, telefonistas, secretarias, despachadores... o usted...). Se dice que el negocio promedio no tiene noticia de cerca del 90% de sus clientes descontentos

Algunos clientes, tal vez la minoría, se queja cuando algo no va bien. Los otros simplemente no vuelven nunca y lo comentan por lo menos con nueve personas diferentes. Por ello siempre se dice: se está satisfecho por favor dígaselo a sus amigos; si no, hable con nosotros... Pero desafortunadamente la gran mayoría no nos dan esa oportunidad

Theodore Levitt dice algo muy cierto: "Una de las señales más claras de que una relación anda mal o se está deteriorando, es la falta total de quejas por parte de los clientes. Ninguna persona está siempre totalmente satisfecha, y menos durante un largo período. O el cliente no está siendo sincero, o nadie se ha puesto en contacto con él"

Por eso, no sólo deben manejar las quejas, sino establecer **comunicaciones** con el cliente. Y ello implica un cambio de actitud, donde no se trata sólo de manipular el problema logrando que el **quejoso** se vaya, sino investigar dónde se encuentra el problema y resolverlo

Se desarrollan comunicaciones sistemáticas, mezcla de actividades iniciadas por el cliente y la empresa con énfasis en la excelencia, respondiendo a las expectativas de los clientes más exigentes y no promedios

Podemos afirmar que existen cuatro niveles típicos de **relaciones con el cliente**: **Mínimo indispensable**, que consiste en estrecharle la mano y decirle gracias... El **reactivo**, que dice "si algo anda mal, no dude en llamarme... El **responsable**, llamar para cerciorares si todo marcha bien... y el de **relación total**, de comunicación permanente y desarrollo conjunto... *¿En qué nivel se encuentra su empresa?*

Para saber cómo estamos, qué piensan los clientes o cómo logramos satisfacer sus necesidades y expectativas, hay que escuchar la **voz del mercado**

¿A quiénes escuchar?: a los clientes actuales, empleados, clientes de la competencia, clientes inactivos, clientes perdidos y no compradores. **¿Cómo escucharlos?:** haciendo **investigaciones de mercado** periódicas, tanto cualitativas como cuantitativas, que nos den información objetiva, completa y oportuna, que facilite la elaboración de planes y toma de decisiones

Escuchar la voz del mercado, tiene numerosas **ventajas**, tales como: determinar los atributos clave buscados, conocer el grado de satisfacción, identificar servicios adicionales, evaluar el desempeño, saber qué mejorar, incrementar la buena voluntad, definir necesidades, deseos y expectativas y, por supuesto, diseñar la estrategia de servicio

Hay varios aspectos por los cuales nos evalúan los clientes, que constituyen las **dimensiones de la calidad del servicio**, y entre ellos podemos mencionar la **confiabilidad**, que es la capacidad de proporcionar lo que se prometió de manera segura y precisa. El **compromiso**, o sea el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir fe y confianza

Influyen también los **tangibles**, es decir instalaciones físicas y el equipo e incluso la apariencia del personal. Otro elemento es la **empatía**, entendida como el grado de preocupación y de atención individual proporcionado a los clientes. Por último se habla de la **capacidad de respuesta**, vale decir la disposición de ayudar y proporcionar servicio inmediato

Como producto de estas consideraciones, se plantea nuevas formas de hacer marketing, como el relacional, que ha sido definido como el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes

Entre los factores que han influido en su creciente importancia están los clientes más exigentes y una mayor segmentación. También la no diferenciación de los productos, la saturación de la comunicación masiva, el incremento de los costos y poder de los canales. Ayuda la nueva tecnología, con sistemas y costos menores

Algunos autores le llaman **marketing uno por uno** para referirse a algo similar. Se relaciona con un cliente por vez en lugar de concentrarse en la participación en el mercado y nutre esas relaciones por medio del **marketing relacional** o **CRM** (customer relationship management)

En el marketing masivo existen gerentes de producto que venden un producto al mayor número de clientes. El nuevo sistema se habla de gerentes de clientes que venden el mayor número de productos a un cliente por vez, centrándose en la diferenciación de clientes y en la adquisición de un flujo constante de nuevas compras de los clientes actuales

Todo ello nos lleva a pensar en la necesidad de una verdadera gerencia del servicio, entendida como una manera de pensar y actuar de la organización. Es volcar la empresa hacia el cliente interno y externo, creando y manteniendo una cultura y actitud del servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo

Para lograrlo se desarrolla una **estrategia del servicio**, que parte de un diagnóstico, diseño de estrategias, ejecución (entrenamiento, divulgación, compromiso e implementación), evaluación (eficiencia y eficacia) y un mejoramiento continuo; pero no

se trata de implantar modelos, muchas veces elaborados en otras realidades y que generalmente no funcionan con nuestra idiosincrasia, sino establecer creativamente una estrategia adaptada a nuestras empresas y clientes

Sin embargo, en este punto, se hace necesario poner a consideración dos aspectos sobre los cuales vale la pena reflexionar, ya que podrían distorsionar los objetivos buscados con el servicio: "tratar de conservar **todos** los clientes" y "lograr una satisfacción del cliente en un **cien por cien**"

En efecto, no todo cliente es tan valioso para una empresa como para retenerlo a cualquier precio; algunos podrían costarle muy caro, por lo que se requiere un análisis de **rentabilidad** de la base de clientes. Por ejemplo, una tarjeta habiente que rara vez utilice su tarjeta o que se demore en pagar, podría ser no rentable. Por ello, se estima una retención de un 90% a un 95% como razonable

Por otra parte, como hemos dicho, a medida que aumente la satisfacción de clientes, las ventas y utilidades también suben, pero hasta cierto límite ya que puede llegar un momento en que cada **mejora adicional** tenga un **costo** cada vez mayor que puede empezar a perjudicar las **utilidades**. Un banco puede disminuir el tiempo de espera en una cola ante una caja considerablemente, pero reducir más el tiempo puede resultarle muy caro, y eso tal vez no generarle más clientes, negocios o consignaciones

En todo caso, el objetivo es ofrecer un **paquete de servicios** razonablemente mejor, no confundiendo los requisitos mínimos, con los que se logra proporcionar realmente valor (recordar que una vez que la competencia logra copiar la oferta, ésta se convierte en requisito mínimo. El **requisito mínimo** es dar respuesta a las expectativas básicas y es lo esencial para competir. Los **valores agregados** aumentan el beneficio, van más allá de las expectativas, reciben reconocimiento y generan la diferencia competitiva

Definitivamente, la única garantía de permanecer, crecer y progresar en un mercado, es dar respuesta a las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de sus clientes **de manera más eficiente y eficaz que su competencia**; pero como alguien decía, hoy no basta satisfacer al cliente, todos intentan hacerlo, el objetivo es deleitarlo... ***antes dábamos gato por liebre, hoy debemos dar liebre por gato...***, superando, como decíamos, sus expectativas

No olvide que el que le estén comprando a una empresa, no significa que sus clientes estén **satisfechos**... Tal vez, por ahora, no tienen otra alternativa... y cuando la tengan, puede ser muy tarde para reaccionar...

(*) El autor, de nacionalidad chilena, es administrador y economista, con estudios en la Universidad de Chile y Ben Gurión de Israel. De amplia experiencia profesional y académica, ha sido profesor invitado de nuestra universidad