

PENSAR EN EL CLIENTE

Desde hace algunos años, y para beneficio de quienes somos consumidores de infinitos bienes y servicios, cada vez son más las empresas que tienen claro que **enfocar hacia el consumidor** la producción y la estrategia promocional de sus bienes y servicios producidos ya no es un factor de diferenciación en el mercado, sino una condición de rentabilidad y supervivencia del negocio.

Deficiencias en la calidad de servicios y productos generan altos costos a las empresas por ser principal causa de ruptura de relaciones comerciales con sus clientes y por el *elevado costo de recuperar clientes perdidos*.

La afirmación anterior la respaldan distintos estudios del tema. Según la Asociación de Management de Estados Unidos (American Management Association, AMA), el 68 por ciento de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente. Por otra parte, el 90 por ciento de los compradores perdidos no intenta comunicarse con la compañía para explicarle qué sucedió.

Como si ello fuese poco, un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento, mientras que el satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Tom Peters dice que reemplazar US\$1 de un cliente perdido, cuesta US\$10.

En tal sentido, empresas líderes en sus respectivos mercados a nivel mundial han desarrollado una diversidad de actividades para conocer de voz de sus propios consumidores qué tan satisfechos o conformes están con los productos o servicios que estas empresas comercializan. Se trata de mantener un feedback sistemático con quienes son los consumidores finales de lo que una empresa produce, con los siguientes propósitos:

1. identificar **problemas de calidad** para **revisar procesos de la empresa**
2. **reconstruir relaciones y resarcir a clientes** que han sido **perjudicados** por **problemas de calidad en el servicio o producto** ofrecido
3. pensar en **planes de mejora** con los cuales *augmentar la satisfacción de los clientes* redefiniendo atributos de calidad de los productos
4. anticiparse a las *cambiantes expectativas de los clientes* para reforzar la relación y *fidelidad* de los mismos *a la marca*.

Las estrategias que las empresas desarrollan para comprender y estar cerca de sus clientes son variadas.



1. ¿Cuál es la instancia básica de comunicación con el cliente?

Generalmente las **estrategias de comunicación con clientes** comienzan en la **relación personal y cara a cara** con los mismos. Esta modalidad de relación es insustituible, debido a que la comunicación directa y personal es la más valorada por el cliente, teniendo un impacto decisivo en la construcción de la imagen de la empresa. Si la cara humana de una empresa es apática a sus clientes de poco servirán herramientas más sofisticadas de comunicación para construir un vínculo e imagen de cercanía con los mismos (ej.: línea de atención al cliente, encuestas de satisfacción, o la propia publicidad de la empresa).

Por ello muchas empresas comprenden que alinear sus recursos humanos a la misión de la empresa a partir de un sistema de recursos humanos bien estructurado es de suma importancia. En ese sentido capacitan a su personal en una cultura de servicio, orientada a reconocer las necesidades de los clientes, solucionar sus problemas y brindarle satisfacción.

Los propios empleados de la empresa – en sus distintos puestos – están alertas a las necesidades de los clientes, y operan como una herramienta fundamental de recolección de información de las necesidades y expectativas de los mismos.

El compromiso de los recursos humanos con el servicio prestado es un pilar insustituible en cuanto a que es el mecanismo más ágil y flexible para reconocer las distintas necesidades de los clientes y ofrecerles servicios a la medida. Disponer con un equipo humano comprometido con el valor servicio permite establecer un vínculo y servicio personalizado con los clientes, con nombre y apellido, ajustado a sus requerimientos más personales.

El vínculo personalizado con el cliente permite identificar a tiempo problemas de insatisfacción, y brinda la oportunidad de resarcirlo con prontitud para reconstruir la relación (ej: cartas personalizadas a los clientes, llamadas de un gerente buscando posibles soluciones al problema, entre otros mecanismos para demostrar cercanía y compromiso con el cliente).

No menos importantes y eficaces son otros mecanismos de comunicación con el cliente.

2. ¿Qué mecanismos alternativos de feedback de cliente existen?

Tomando en cuenta las limitaciones del relacionamiento personalizado con clientes para cuantificar, analizar y documentar las expectativas de los mismos hacia la empresa, se desarrollan mecanismos más sofisticados para desarrollar un sistema de información de marketing más preciso.

Líneas de atención al cliente

Permiten recibir sugerencias y son un espacio de recepción de reclamos en relación al producto o servicio prestado. Brindan intimidad al cliente en caso de ser telefónico o vía Web. Su talón de Aquiles se encuentra en el alto porcentaje de personas que no se gastan en llamar o hacer algo que signifique entrar en contacto con quienes le ocasionaron un dolor de cabeza.

Encuestas de satisfacción

Pueden realizarse a través de distintas modalidades: personales, telefónicas o vía Web, auto-administradas o realizadas por personal de la empresa o por consultores externos.

Todas las modalidades tienen sus ventajas.

En primer término, si partimos del aforismo *"solo se puede mejorar cuando se puede medir"*, las encuestas brindan indicadores comparables en el tiempo y representativos de la calidad percibida por los clientes, de relevancia para la evaluación de desempeño y planificación de la empresa.

Las encuestas administradas por un entrevistador son superiores en la medida en que se obtiene un porcentaje de no-respuesta mucho menor que en las autoadministradas. En el mismo sentido, como una persona orienta al entrevistado y evacua sus dudas, se asegura que la encuesta se contestará adecuadamente. Por otra parte, debido a que la empresa interesada dedica una persona para escuchar la evaluación del cliente, pierde sentido la conjetura de que las respuestas no serán tomadas en cuenta. De no ser así, no invertirían recursos en la actividad.

La modalidad que reúne más fortalezas es la realizada por terceros ya que posiciona al cliente en un escenario de *mayor independencia para poder expresar sus críticas de la empresa*.

Por último, cabe puntualizar que el estudio de satisfacción de cliente puede ser una herramienta contraproducente si su información no se procesa en la organización y no se refleja en sus procesos.

Los estudios generan expectativas de mejora y es poco halagador para la imagen de la empresa que sus clientes repitan año tras año las mismas críticas.