

▼ **JEAN FONDREY**
DIRECTOR GENERAL DE CROSBY ASOCIADOS

No basta con satisfacer al cliente

La consecución de clientes comprometidos debe ser el objetivo primario de cualquier organización

Mark Twain, el humorista estadounidense, solía decir que "Todo el mundo habla del tiempo, pero nadie hace nada al respecto...". Al igual que el tiempo, la satisfacción del cliente es algo que se discute mucho en los seminarios sobre la gestión de empresas, o en los últimos libros sobre el "Management" que encontramos en las librerías de los aeropuertos. A pesar de ello, como diría Mark Twain, nadie hace nada al respecto, o se hacen cosas equivocadas por no entender a fondo lo que significa.

Hablar de la satisfacción del cliente se percibe a menudo, en los círculos empresariales, como hablar de Bondad, Honradez, Ética o Justicia. Sabemos todos que todo eso está muy bien, es fundamental, lo entendemos perfectamente, lo aplicamos, y nuestra gente lo entiende y lo aplica también. Mientras tanto, si dejáramos de perder el tiempo hablando de temas esotéricos que todos conocemos, podríamos volver a nuestro trabajo real de Ejecutivo o Director y resolver el problema de esta mañana... La realidad es que todavía, en demasiadas empresas, la cultura profunda, hasta subconsciente, hace percibir al cliente como un mal necesario que nos estropea el trabajo con sus quejas, sus demandas excesivas, sus expectativas irrazonables, etc. Sin embargo, vamos a suponer por un momento que nos encontramos en un entorno en el que la satisfacción del cliente

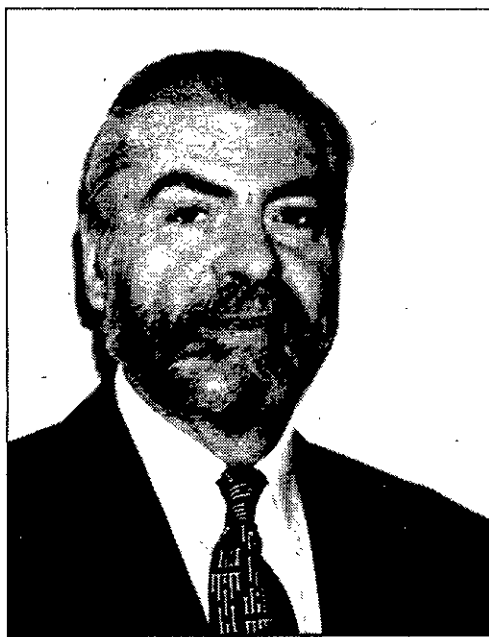
es uno de los valores indiscutibles de la empresa, asumido y entendido por todos. ¿Qué más se puede desear, y cómo me atrevo a decir que esto "no basta"? Bueno, el problema es que ¡los clientes satisfechos se marchan! En la industria de la automoción, los clientes están satisfechos en el 90% de los casos. Sin embargo, la tasa de recompra sigue estancada en un nivel de 35-40%. ¡Otro estudio indica que las empresas estadounidenses pierden un promedio de la mitad de sus clientes cada 5 años! La única manera de aumentar la tasa de retención de nuestros clientes es de fideli- zarlos. Y tenemos que recordaren cada momento que sólo se puede fidelizar a un cliente satisfecho. En su último libro, "Los absolutos del liderazgo", Philip Crosby plantea que la vida de una organización consiste exclusivamente en dos cosas: transacciones y relaciones. Mucho ha sido escrito en cuanto a la gestión de empresas y en particular en cuanto a los temas de calidad y de mejora organizativa sobre transacciones y como llevarlas a cabo con éxito. El mismo Crosby habló hace unos veinte años, en su best seller "La calidad no cuesta", del cumplimiento de los requisitos, de hacerlo bien a la primera, de la norma Cero Defectos, etc. Así empezó "la revolución de la calidad" y la gestión de empresas ha mejo-

rado muchísimo desde aquel entonces. El aspecto transaccional, si lo hacemos todo "bien a la primera", nos lleva entonces a la satisfacción del cliente. Sin embargo, el aspecto relacional de la vida de una empresa ha estado bastante descuidado, que sea internamente con los propios empleados, o exter-

alguien, o le enviamos algo, tenemos una relación con este individuo o esta entidad. Esto significa que tenemos que conocer a la otra parte y eso requiere trabajo. Se puede hablar de una fase de "cortejo" y luego de una involucración sincera y constante. Al igual que en las relaciones de amistad personal, las relaciones entre una empresa y sus clientes tienen que representar un compromiso. La consecución de clientes comprometidos debe ser el objetivo primario de cualquier organización. Para crear tal compromiso, las compañías necesitan dos elementos:

- la retroalimentación por parte de los clientes.
- la medición, elemento omnipresente en la gestión empresarial.

Pero necesitan además un proceso para gestionar la relación con los clientes, un método para convertir los datos recibidos de los clientes en conocimientos que apoyan la gestión de dicha relación por parte de los empleados. Este énfasis en gestionar las relaciones es crítico.



La mayoría de las empresas, lamentablemente, no tiene ninguna estrategia para la gestión de las relaciones que enfoque eficazmente la obtención de clientes comprometidos. En este tipo de empresa, el tema de gestión de las relaciones es una discusión filosófica. Es imprescindible un proceso participativo en el que se puedan descubrir tres elementos distintos esenciales para una relación proveedor/cliente ideal:

Primero, como cumplir con los requisitos presentes y concretos de nuestros clientes. Es el aspecto tradicional y más conocido de la calidad en sus aspectos control/aseguramiento/gestión. Éste es el enfoque tradicional de las mediciones de satisfacción del cliente. Funciona razonablemente bien cada vez que los requisitos hayan sido claramente identificados y estén compartidos por

ambas partes, que no es siempre el caso.

Segundo, tenemos que descubrir cómo superar sus expectativas. Se trata aquí de descubrir los "requisitos latentes" del cliente, los que no ha expresado todavía. Esta información sólo se puede extraer si tenemos una verdadera relación con dicho cliente, basada en el respeto mutuo, la confianza mutua y el beneficio mutuo.

El método tradicional para medir la satisfacción del cliente, o sea, las encuestas y los cuestionarios, no permite acceder a este tipo de información. Además los resultados de las encuestas llegan consolidados y al nivel de dirección quien tiene la responsabilidad de difundirlos en la organización. Este proceso de difusión fun-

de un aspecto del servicio que creemos que es crítico para él cuando de hecho le importa poco. Por ejemplo, podíamos hacerle preguntas hasta la saciedad sobre cómo valora nuestra puntualidad en las entregas, cuando en efecto él valoraría mucho más no tener entregas parciales. Es necesario matizar el flujo de las entrevistas de tal manera que este tipo de información se ponga en evidencia.

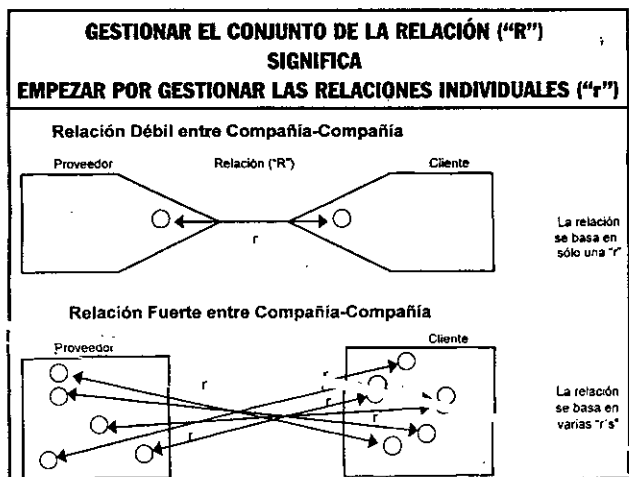
Tercero, tenemos que recibir información directamente del cliente para saber cómo anticipar sus necesidades futuras. En la edad del cambio y de la globalización de los mercados, la ventaja competitiva que se vuelve más prioritaria cada día es entender que la competencia adonde va el mercado. El gran jugador de hockey Wayne

"Clientes satisfechos se sienten a gusto cada vez que sus necesidades se encuentran satisfechas; clientes comprometidos ven más allá del placer inmediato y desarrollan una lealtad hacia la empresa proveedora... de clientes satisfechos se mantienen independientes de la empresa; clientes comprometidos llegan a ser interdependientes con la firma por medio de recursos y valores compartidos"

D. Ullrich
Sloan Management Review

ciona a lo mejor de manera mediocre y en ciertos casos no funciona del todo. Una información verdaderamente "accionable", que permite emprender acciones de mejora inmediatas, se obtiene en conversaciones cara a cara con varios empleados del cliente, en distintos niveles y distintas funciones. Es preciso también que el personal del proveedor que lleva a cabo las entrevistas provenga de varios niveles y varias funciones. Finalmente, las entrevistas tienen que estar cuidadosamente preparadas a fin de hacer las preguntas correctas. "El peligro es que se confunde la 'intimidad con el cliente' con el 'servicio al cliente'. A pesar de que a los clientes no les gusta que les midamos, lo estamos haciendo constantemente hasta que caigan dentro de las categorías en las cuales queremos que encajen, por las buenas o por las malas"⁽¹⁾. Muchas veces hacemos preguntas a propósito

Gretsky dice que el secreto de su éxito es que "no voy hacia el lugar donde se encuentra el disco, sino al lugar en el cual va a encontrarse...". Para obtener tal valiosa información, es evidente que debemos tener esta famosa "intimidad" con nuestro cliente. No se trata aquí de buenos contactos entre nuestros vendedores y el departamento de compras del cliente. Estos son necesarios, pero en absoluto son suficientes. Hay que llegar a una cultura en la que todos nuestros empleados quieran el éxito del cliente, y viceversa. La Dirección tiene que asegurar que los procesos internos estén controlados para garantizar el cumplimiento de los requisitos. Esto permite liberar al personal de contacto con los clientes para que, en vez de siempre gestionar transaccio-



¹ "Chief Executive Magazine", junio de 1997