



leader
summaries

La Satisfacción del Cliente

Contenido

Introducción.

Pag 1

El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios.

Pag 2

Las clases de clientes: apáticos, "asesinos" y entusiastas de la marca.

Pag 3

La satisfacción del cliente en tres categorías principales del negocio.

Pag 4

Cómo capacitar a los empleados de primera fila para el trato correcto con la clientela.

Pag 6

Cómo comprender la voz del cliente.

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: Satisfaction

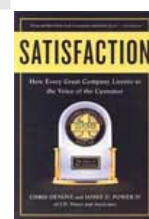
Autor: Chris Denove y James D. Power

Fecha de Publicación: 2 de Febrero 2006

Editorial: Portfolio

Nº Páginas: 272

ISBN: 1591841097



EL AUTOR: Chris Denove es vicepresidente de J. D. Power & Associates, compañía especializada en el asesoramiento de empresas para mejorar la satisfacción de sus clientes y aumentar con ello los beneficios. Anteriormente fue directivo en concesionarios de automóviles y abogado especializado en derecho de los consumidores en el estado de California, EE.UU.

James D. Power es vicepresidente ejecutivo e hijo mayor del fundador de la mencionada empresa. Antes de ingresar en el negocio familiar, en 1990, trabajó para una prestigiosa agencia de publicidad y una firma automovilística. Actualmente es jefe de operaciones internacionales. Mantiene su propia página web en www.jdpower.com.

Introducción

J. D. Power & Associates ha dedicado cuarenta años de existencia a la investigación y medición de la satisfacción del cliente. Sus evaluaciones cuentan en el mundo de los negocios con el prestigio equivalente a un Oscar cinematográfico. Las empresas que han recibido el galardón de J. D. Power & Associates pueden presumir de saber escuchar a sus clientes y ofrecerles un servicio excelente.

En este libro, a través de casos de grandes compañías como Lexus, UPS, JetBlue y otras, se pretende demostrar cómo es posible asegurar

una satisfacción constante del cliente y traducir ésta en unos beneficios sostenidos. Los autores ofrecen el resultado de décadas de investigación, basado en datos hasta ahora accesibles únicamente a los clientes de la compañía, y que ayuda a dar cuenta de:

- El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios.
- Las clases de clientes: apáticos, "asesinos" y entusiastas de la marca.
- La satisfacción del cliente en tres categorías principales del

negocio.

- Cómo capacitar a los empleados de primera fila para el trato correcto con la clientela.
- Cómo comprender la voz del cliente.

Las indicaciones de este libro son de carácter táctico y resultarán útiles tanto para grandes compañías como para otras más pequeñas o medianas, para fabricantes, proveedores de servicios, etc. Con ellas, se intenta trazar para estas organizaciones una guía para desarrollar políticas y procesos específicos encaminados a obtener la aprobación y la fidelidad del cliente. Las tesis del libro se fundamentan en numerosos ejemplos de compañías preocupadas por la satisfacción de sus clientes y de otras que la han descuidado, con las consiguientes consecuencias para la marcha del negocio.

El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios

Aunque hoy en día la mayoría de las empresas proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se enfrenta este último (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas de espera, etc.) confirma más bien lo contrario. Ello suele deberse a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanece poco claro. Como resultado y, a pesar de sus declaraciones, la mayoría de las empresas no se compromete en firme con sus clientes. Este lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y el valor de las acciones. Así lo demuestran, por ejemplo, los datos recogidos por la *J. D. Power & Associates* en la industria

automovilística mediante una encuesta realizada a 50.000 conductores. A todos ellos se les pidió indicar el nivel de satisfacción general con su compra (incluyendo todos los aspectos de la adquisición y el uso del vehículo: servicio en el concesionario, calidad del producto, rendimiento, etc.). Las opciones de respuesta eran tres (satisfacción baja, media y alta); luego se dividían por fabricantes para determinar si el volumen de ventas de los mejor puntuados crecía más rápidamente. Una vez hechos todos los cálculos, se demostró que entre los años 1998 y 2003 el volumen de ventas de las compañías con mayor nivel de satisfacción del cliente había aumentado un 40%, mientras que las que recibieron una baja puntuación perdían ventas progresivamente.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores:

- **La fidelidad.** La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el coste de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente. Para este, el conjunto de todos estos factores puede agruparse bajo el denominador común del "coste de cambio". El "coste de cambio" es, ante todo, el riesgo o el esfuerzo que para un consumidor entraña un cambio de marca. Cuanto más notorios sean todos estos factores (excepto el coste de adquisición), menor será el "coste de cambio" para el cliente, y la fidelidad hacia la marca estará más directamente ligada a su satisfacción. Incluso cuando el "coste de cambio" es alto, por tratarse -por ejemplo- de una situación de monopolio, los clientes pueden decantarse por otra

marca si la nueva les ofrece mayor grado de contentamiento. Tal ha sido el caso de los proveedores de televisión por cable en EEUU, que a pesar de gozar de un monopolio en el mercado, se vieron pronto superados por unos proveedores de televisión por satélite que ofrecían un servicio a los televidentes de mucha mejor calidad.

- **Recomendación verbal.** La fuerza de una recomendación verbal es mayor que la de toda la publicidad de una empresa en su conjunto. A cada industria le afecta de una manera diferente. No obstante, la importancia que una recomendación de este tipo cobra es decisiva para una industria si 1) la compra que realiza el cliente supone una inversión financiera sustancial; 2) los datos disponibles para el consumidor son suficientes como para permitirle tomar una decisión informada; 3) si la frecuencia de compra de cierto producto o servicio es alta. Uno de los ejemplos más evidentes del peso de un consejo proveniente de un conocido se observa en el caso de los talleres de reparación de coches. Cada vez que un automóvil muestra indicios de avería, su propietario no sólo se enfrenta a una reparación potencialmente cara, sino que no dispone de suficientes fuentes de información para saber qué talleres son fiables y cuáles no. En ese caso, la única fuente a la que recurrir son los amigos. También aquí la frecuencia con que los clientes acuden a cierto taller mecánico y salen satisfechos juega un papel importante cuando sus conocidos acuden a ellos en busca de consejo o información.
- **Precios extra.** El cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto destaca por su esmerada calidad y un servicio de atención excelente. Los consumidores de la mayoría de productos y servicios toman en consideración la reputación de estos cada vez que comparan unos con otros. Según un estudio realizado

entre hoteles que competían entre sí ofreciendo una comodidad e instalaciones de características similares, los que tenían un mayor índice de satisfacción del cliente podían permitirse cobrar más cara la habitación que los menos considerados por sus huéspedes, aunque sus instalaciones fueran prácticamente idénticas.

- **Mayor nivel de ventas.** Las empresas con un alto nivel de satisfacción consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas. El ejemplo más obvio lo representan los bancos y los productos de salud y belleza. Los clientes de un banco, a condición de que estén conformes con la atención que reciben, tienden a contratar más servicios en ese mismo banco: depósitos, seguros, fondos de pensión, etc. En el caso de la cosmética ocurre lo mismo: una vez comprobada la eficacia de un producto de cierta marca, el consumidor tenderá a probar otros de la misma o distinta gama de la marca. A idéntico fenómeno responden las ventas de accesorios que, en algunos casos, representan un modelo de negocio entero. Los hoteles de lujo, por ejemplo, están concebidos para ofrecer cualquier servicio, desde compras hasta cenas u ocio: la probabilidad de que un huésped decida recurrir a uno de ellos depende principalmente del contento general que el establecimiento le haya proporcionado.

Las clases de clientes: apáticos, “asesinos” y entusiastas de la marca

Los **entusiastas** de la marca son aquellos clientes que profesan una creencia inquebrantable en una empresa, servicio o producto. Son personas dispuestas a comprar de nuevo un artículo de la misma marca incluso si les conviene menos o les cuesta más. Su inmunidad a la

publicidad agresiva de los competidores es casi total, lo cual es especialmente destacable en una época como la actual, con las empresas dispuestas a hacer lo que sea con tal de atraer a nuevos adeptos. Para convertir a sus clientes en entusiastas de la marca, una empresa debe crear una experiencia realmente inolvidable para ellos y superar el nivel esperado de servicio y calidad. Aquellos, una vez convertidos en devotos de la marca, se dedicarán al proselitismo, haciendo publicidad gratuita de ella tanto ante aquellos que les escuchan como ante los que no lo hacen.

Sin embargo, además de los incondicionales, existen otros dos tipos de clientes de los que una organización debe ocuparse: los apáticos y los asesinos. Los **apáticos**, o los apenas satisfechos, son aquellos cuyas expectativas básicas de un producto o servicio están cubiertas, es decir, no les ocasiona problemas. Aunque estos clientes tienden a permanecer fieles, no están dispuestos a sufrir ninguna incomodidad o a hacer un esfuerzo extra para utilizar un determinado producto o servicio. Son muy susceptibles a los avances de la competencia que les ofrece sustanciosas rebajas, mejores tipos de interés, etc. Por lo general, permanecen callados a la hora de hablar de sus experiencias sobre productos o servicios, sean éstas buenas o malas.

Independientemente de la actividad a la que una empresa se dedique, uno de sus principales objetivos debe ser esforzarse por convertir a estos clientes apáticos en apasionados de una marca. La importancia de transformar a unos clientes apáticos (que son la gran mayoría) en unos entusiastas se trasluce en el caso de algunas aerolíneas. La experiencia que tienen los usuarios del transporte aéreo permite tipificarlos como clientes medianamente satisfechos y, por tanto, apáticos: su avión despegaba con un retraso aceptable, el personal es agradable aunque no abiertamente entregado, sirven una comida medianamente digerible, el equipaje normalmente no se pierde (aunque pueda ocurrir a menudo) y el coche de alquiler les espera como estaba previsto. La

actuación de la mayoría de operadores en esta actividad está encaminada a minimizar los problemas y no a optimizar el servicio. El síntoma más evidente de esta política es la guerra de precios entre las aerolíneas, ya que pocas de ellas pueden ofrecer algo más. No obstante, sí existen algunas compañías que han hecho de ello su prioridad; entre ellas destaca, por su ascenso en un breve lapso de tiempo, JetBlue. Bajo la dirección de su director general, David Neeleman, JetBlue empezó a operar con una flota de aviones completamente nueva, con unos asientos más amplios de lo habitual y pantallas de televisión en los respaldos, frente a cada pasajero. Además del énfasis en la comodidad, la compañía se comprometió a implantar una cultura corporativa basada en estrictos controles de contratación, la dedicación y amabilidad de su personal y la calidad general de sus servicios. Toda la política de la compañía estaba orientada a convertir a los clientes apáticos en unos viajeros fieles que estarían dispuestos a volar con JetBlue simplemente por ser una compañía superior a muchas otras. Gracias a ello, JetBlue ha conseguido 16 trimestres consecutivos de beneficios, desde el año 2000 hasta el 2004, en un sector caracterizado por las pérdidas masivas.

Los **“asesinos”**, por su parte, son clientes “creados” por las empresas que no pueden cumplir con las expectativas básicas de estos o no consiguen corregir cualquier defecto en un producto o servicio. Se trata de clientes que buscan activamente a la competencia para pasarse a ella, incluso aunque tengan que pagar más por ello o tomarse unas cuantas molestias. Suelen hacer todo lo posible para minar la reputación de la marca con la que se han enemistado e intentan convencer a los demás de que no opten por ella. Según algunas investigaciones, la probabilidad de que hablen mal de una marca es hasta un 50% mayor que la probabilidad de que los entusiastas hablen bien de su predilecta.

Uno de los más famosos casos de cliente “asesino” fue el de Jeremy

Dorsin, de EE.UU. En 1999, Dorsin compró en un establecimiento Starbucks una máquina de café exprés. Esta tenía el aspecto de haber sido usada, a pesar de lo cual los empleados de la tienda insistían en que era completamente nueva. Como se trataba del único ejemplar que quedaba, Dorsin decidió comprarla y llevársela a casa. Cuando allí intentó hacer el primer café, descubrió que a la máquina le faltaban algunas piezas y que otras estaban incluso oxidadas. Dorsin regresó al local de Starbucks para devolver la mercancía defectuosa, pero su petición fue denegada. Ante esta negativa, se dirigió a la oficina regional en San Francisco, donde tampoco se le prestó atención. Tras haber sido rechazado incluso en las oficinas centrales de la compañía en Seattle, Dorsin no se resignó: decidió gastar miles de dólares de su propio bolsillo para insertar anuncios en *The Wall Street Journal*, invitando a todos aquellos que tuvieran una mala experiencia con Starbucks a unírsele. Su caso trascendió a otros medios de comunicación, que empezaban a invitarle para participar en sus programas. Ante las proporciones que tomaba el asunto, Starbucks intentó redimirse enviándole a Dorsin una nueva máquina de café exprés. Éste lo consideró un gesto demasiado tardío y nimio, les exigió unas disculpas públicas en las páginas del *The Wall Street Journal* y la financiación de un centro para niños abandonados en San Francisco. Ante la negativa de Starbucks a cumplir con unas demandas que juzgaron excesivas, Dorsin respondió abriendo su propia página web, Starbucked.com, que sigue agrupando a los clientes desencantados de Starbucks hasta el día de hoy.

La satisfacción del cliente en tres categorías principales del negocio

Las tres principales categorías de un negocio son los proveedores de servicios, los fabricantes de productos y los comercios. Todos ofrecen a las

empresas que operan en ellas un escenario donde pueden demostrar su profundo conocimiento de las distintas maneras en las que su negocio afecta a los clientes, y utilizar ese conocimiento para optimizar tanto sus ventas como la satisfacción de aquellos.

Los proveedores de servicios. Para asegurar la satisfacción óptima de sus clientes, los proveedores de servicios tienen que cumplir tres criterios muy distintos entre sí:

- 1 La calidad objetiva del servicio prestado.
- 2 La experiencia subjetiva que el cliente tiene de la prestación del servicio.
- 3 El proceso de prestación del servicio.

Para evaluar correctamente a un proveedor es esencial diferenciar la calidad tangible del servicio y la satisfacción de la manera en que ese servicio se presta.

Mike Diamond y su empresa de fontanería ilustran las consecuencias de la capacidad de un emprendedor para atraer a sus clientes rediseñando un servicio en función de los tres criterios mencionados. Diamond empezó muy joven a ejercer su profesión de fontanero, pero pronto se sintió frustrado al ver que la calidad de su trabajo, por más alta que fuera, tardaba en traducirse en la expansión de su negocio. Enfrentado a esta paradoja, Diamond descubrió dos elementos clave que actuaban en la experiencia de los clientes con los de su profesión: la habilidad técnica de un fontanero y la percepción de la misma por el cliente. Dado que la mayoría de los fontaneros eran competentes en su trabajo, el problema lo representaba la segunda cuestión. El concepto de fontanero que predomina en la sociedad es más o menos el de un hombre algo primitivo, mal aseado, y cuya presencia incomoda por muy buen profesional que sea. Diamond cayó en la cuenta de que la ventaja competitiva residía en ofrecer un aspecto y un comportamiento de sus fontaneros alejado de ese cliché. Así fue como decidió lanzar una campaña publicitaria para su empresa de fon-

tería bajo el lema de “*Oler bien*”. Sus empleados tenían la obligación de aparecer cada mañana en el trabajo bien afeitados y aseados; en caso contrario, no podrían salir a trabajar. En los anuncios se garantizaba la devolución del dinero al cliente si el fontanero no aparecía a tiempo o no presentaba un aspecto cuidado. Una vez dentro de la casa, debía preocuparse de no ensuciar el suelo y limpiar cualquier mancha o resto que quedara una vez terminado el trabajo.

Lo que Diamond buscaba con esta campaña era una reacción entusiasta en sus clientes, que les impulsara a recomendar su empresa entre sus amigos y conocidos. La respuesta del público cumplió las expectativas de Diamond y se convirtió en el mayor contratista de fontanería de Los Ángeles. El reconocimiento y las manifestaciones en su favor de sus clientes se convirtieron en el principal motor de su negocio.

Los fabricantes de productos. Los criterios de satisfacción de clientes para los fabricantes de productos se pueden dividir en dos grupos: los primarios y los secundarios. Así, entre los primarios se encuentran:

- El acabado del producto (sus características, funcionamiento, diseño, etc.).
- La calidad del producto o su capacidad de funcionar sin defectos en el tiempo.

Los criterios secundarios son:

- La experiencia que tiene el cliente de la venta.
- La experiencia que tiene el cliente del servicio post-venta.

Esta división se debe a que el logro de los criterios primarios depende directamente del fabricante, mientras que los secundarios requieren de la participación de los mayoristas y del servicio post-venta. La capacidad que tiene el fabricante y sus mayoristas o concesionarios de cumplir con todos los criterios determina el nivel general de satisfacción de sus clientes.

La marca Lexus de Toyota se convirtió en una leyenda precisamente por conseguir la excelencia en el

cumplimiento de todos estos criterios desde sus inicios. Cuando a mediados de los ochenta del siglo XX, la presencia de los fabricantes de coches japoneses en el mercado de EEUU era ya una realidad, la industria estadounidense se consolaba pensando en que al menos conservaba el monopolio de los automóviles de gama alta, mientras que el mercado de los coches de lujo estaba dominado por los europeos. Esta situación hizo que la reacción ante el anuncio de Toyota de lanzar al mercado un modelo de lujo, llamado Lexus, fueran irónicos comentarios de sus competidores norteamericanos y europeos. A pesar de ello, Toyota no desistió de su determinación y se propuso redefinir el concepto del coche de lujo más allá de sus atributos tradicionales (asientos de cuero o un potente motor), extendiéndolo a la experiencia total para el propietario, que incluía un vehículo libre de defectos con un servicio de venta excepcional. Gracias a un rápido desarrollo, el modelo estuvo listo para su lanzamiento en 1989. Su precio estaba por debajo de los 40.000 dólares, casi la mitad que el de los modelos Mercedes de igual categoría. Al principio la venta fue cumpliendo con las expectativas de Toyota, hasta que dos clientes de dos puntos diferentes del país reclamaron por un pequeño fallo en el control de cruceo del automóvil. Debido a que Toyota estaba en el centro de atención, tanto de la prensa del momento como de sus competidores, a causa del lanzamiento del Lexus, estas dos demandas aisladas amenazaban con perjudicar seriamente la reputación de la compañía. Toyota disponía de dos opciones para afrontar la crisis: resolver el contratiempo de esos dos clientes reparando la deficiencia y esperando a ver si se repetía en otros vehículos, o retirar todas las unidades vendidas para corregir el defecto aparecido. Dada la fuerte apuesta que la compañía había hecho por un nivel de calidad y servicio óptimos, no cabía más que la segunda alternativa. Lexus debía enfrentarse al reto haciéndolo por todo lo alto y dar un ejemplo del que todavía hoy se sigue hablando

en la industria automovilística. Así, en unos meses sacaron de la circulación todos los Lexus vendidos: los propietarios recibieron una detallada carta de disculpas, se les informó de que el personal del concesionario iba a encargarse personalmente de retirar el coche y a dejarles otro en sustitución mientras se llevaban a cabo la revisión y la reparación. Cuando estas concluyeron, cada uno de los Lexus se devolvió a su propietario puesto a punto, recién lavado y con el depósito de gasolina lleno, además de una cesta de regalo en el asiento del conductor como agradecimiento por su espera. Con ese gesto, Lexus dio una lección a todo el mundo de lo que significa "estar orientado hacia el cliente".

Los comercios. La satisfacción del cliente con un comercio está condicionada por cuatro factores:

- 1 Ubicación.
- 2 Selección de productos que ofrece.
- 3 Precios.
- 4 La experiencia de compra.

Aunque los clientes no consideran de manera consciente cada uno de estos elementos antes de realizar sus adquisiciones, todos ellos influyen de manera equilibrada en su decisión de comprar. De los cuatro factores, los tres primeros resultan sencillos de medir y definir, mientras que el cuarto -la experiencia- se resiste tanto a la medición como a la definición y puede tener más peso en la decisión de compra. La experiencia se ve a su vez influida por otros tres ingredientes:

- 1 El ambiente de las instalaciones (limpieza, presentación, etc.)
- 2 El trato (amabilidad, disponibilidad para ofrecer ayuda, etc.)
- 3 Las políticas de la empresa (devoluciones, cambios, horarios, etc.)

Staples constituye un excelente ejemplo de una compañía que comprende a la perfección la interrelación entre todos estos elementos. En 1986, Staples inauguró una gran superficie comercial dedicada a la venta de material de oficina. Hasta

entonces, esos productos se vendían en pequeños comercios con una selección limitada de productos. Gracias al acierto de aplicar la idea de gran superficie comercial al material de oficina, sus tiendas pronto se convirtieron en un punto de referencia en las ciudades. Los establecimientos disponían de todo tipo de objetos para el despacho, desde los sacapuntas hasta los últimos modelos de centros multifunción, cada uno de ellos de hasta tres o cuatro marcas distintas. El mercado al que Staples se dirigía era muy amplio: no sólo compradores individuales entraban en sus locales, sino que era el proveedor de material de oficina de grandes empresas. Decidida a desarrollar aún más su negocio, la compañía se aplicó en estudiar los motivos de compra de sus clientes. La conclusión fue que el principal factor para elegir Staples era su inventario. Como consecuencia, se adoptó un nuevo lema publicitario: "Sí, nosotros lo tenemos".

Al cabo de unos años, a mediados de los noventa, las ventas anuales de Staples alcanzaron la cifra de 3.000 millones de dólares y parecía que su crecimiento era imparable. Sin embargo, con el final de la década aparecieron sus competidores (OfficeMax y Office Depot) y se produjo el estallido de la burbuja de Internet, que ocasionó grandes estragos entre los proveedores de material de oficina.

Ante esta situación, la dirección de Staples decidió buscar salida en sus clientes: dado que la manera de diferenciarse del resto ya no podía ser la selección de productos, sólo quedaba mejorar el servicio al cliente, es decir, la experiencia que éstos tenían de comprar en una tienda Staples. Tras un sondeo entre los consumidores, la compañía decidió introducir cambios en dos capítulos que incidían en la experiencia de compra: las instalaciones y el trato con el cliente. Según los compradores, las instalaciones de Staples mantenían un aire demasiado cercano a los "años ochenta", que les recordaba a un almacén, y preferían un entorno donde fuera más fácil encontrar lo que necesitaban. Como respuesta, e inspirando-

se en el pequeño comercio que en su origen fue Staples, la compañía eliminó unos 800 artículos de su inventario y "suavizó" la sensación de nave industrial que se respiraba en sus tiendas, colocando unos letreros más grandes y legibles. En cuanto al trato que se dispensaba a los clientes, Staples apostó por dar a los vendedores un papel más activo y les proporcionó la formación necesaria para ayudar a aquellos a realizar una compra bien informada. Si alguien preguntaba por la ubicación de un determinado artículo en la tienda, el dependiente tenía la obligación de acompañarlo y permanecer junto a él para ayudarle a elegir. Por último, la compañía se cuidó de conseguir la mejor política de devolución en el sector. Este énfasis en un trato personal y considerado hacia el cliente no tardó en traducirse en beneficios para la compañía: sus ventas aumentaron un 11% entre 2003 y 2004 y su posición como gigante en el mercado se consolidó firmemente.

Aunque esta haya sido la fórmula del éxito para Staples, existen otras muchas y diferentes para aplicar a cada empresa en particular. Lo que es seguro es que ninguna de ellas empezará a dar resultados hasta que la empresa no identifique cuáles son los factores que están condicionando la satisfacción de sus clientes y dedique todos sus esfuerzos a controlarlos.

Cómo capacitar a los empleados de primera fila para el trato correcto con la clientela

La mayoría de los líderes consultados por los autores de este libro coinciden en que la autonomía de los empleados de primera fila es decisiva para lograr la complacencia de los clientes. Sin embargo, conceder esta autonomía no es una decisión fácil: cuanto mayor es una organización, más trascendental y complicado se vuelve el hacerlo. Uno de los más duros trances por el

que pasan las pequeñas empresas con éxito es cuando llega el momento en que su fundador ya no puede controlar todos los detalles del negocio: es entonces cuando tiene que delegar hacia abajo la toma de decisiones.

En las sociedades aceleradas de hoy, pocas cosas molestan tanto a un consumidor como tener que esperar ante unos empleados incapaces de realizar la más mínima gestión sin la autorización de sus superiores. Existe un verdadero riesgo de que un cliente potencialmente entusiasta se convierta en "asesino" si se ve atrapado por la parálisis de los empleados que trabajan de cara al público.

El gran error que supone la prohibición para los empleados de actuar sin autorización es la pérdida de tiempo cada vez que tienen que recurrir a un superior y solicitar permiso para tramitar una gestión. Este retraso puede provocar que un cliente se eche atrás antes de que su demanda llegue a resolverse.

En la medida en que las empresas crecen y sus transacciones se vuelven más complicadas, los clientes se enfrentan al reto de encontrar a la persona que verdaderamente es capaz de solucionar su problema. Esta situación se agrava cuando una gestión tiene que realizarse a través de una central de llamadas o una página web. Esta es la razón por la cual, por ejemplo, a la mayoría de los usuarios de ciertas compañías informáticas les disgusta tener que dirigirse a centros de atención al cliente ubicados en la India u otros lugares lejanos. Por regla general, estos centros no conceden ninguna autonomía a sus empleados para emprender cualquier acción que implique salirse mínimamente de la norma. Si algún cliente solicita hablar con el supervisor, le contestan que "no están autorizados", si piden que se les pase con alguien de la oficina central le dicen que "no pueden hacerlo", etc. Las consecuencias de esta falta de autonomía ya las sufrió una de las compañías que antaño presumía de tener uno de los mayores índices de satisfacción del cliente, Dell. Aunque aún goza de mucho prestigio, la reputación de la compañía se resintió con-

siderablemente a causa de su servicio de atención al cliente, ubicado a consecuencia del outsourcing- en países muy alejados de sus principales mercados (en India, por ejemplo). Actualmente, su principal ventaja competitiva ya no reside en el servicio al cliente, sino en el modelo de distribución y venta.

Aunque no existan fórmulas definitivas para saber cómo acotar la autonomía de los empleados de primera fila, está demostrado que las compañías que han convertido la satisfacción de sus clientes en prioridad sí lo hacen de manera muy diferente que el resto, ya que para ellas la mejor manera de garantizar un buen servicio es permitir a sus empleados utilizar su iniciativa y sentido común, dentro, por supuesto, de las directrices establecidas.

Lo más importante en este caso es hacer entender a los empleados que nunca deben actuar guiados por el miedo a perder su puesto. A veces ocurre que se equivocan en alguna actuación, pero se sabe valorar el que lo hayan hecho por el bien del cliente y se sabe cómo aconsejarles para evitar el mismo error en el futuro. Cuando, por ejemplo, un cliente exige una compensación por algún defecto del producto o el servicio, un dependiente debe tener la suficiente autonomía para evitar una discusión o una escena desagradable en público y devolver el dinero si fuera preciso. Las empresas que tienen en mente el crecimiento a largo plazo otorgan a sus empleados la autonomía necesaria para resolver inmediatamente el problema de un cliente, sin obligarle a pasar por diferentes instancias y procesos de reclamación.

La compensación económica no es la única forma en que se puede contentar a un cliente contrariado: para muchos, la empatía que demuestran los vendedores es igual o incluso más importante. Aunque para la mayoría de clientes un conflicto desaparece con el reembolso, otros valoran más la capacidad de los empleados de escuchar e intentar descubrir la raíz de su problema. Un ejemplo flagrante de falta de empatía lo dio la compañía Frontier Airlines en uno de sus vuelos: a los últimos pasajeros en

embarcar se les comunicó que tenían que facturar su equipaje de mano al no quedar ya espacio libre en el interior de la cabina. El resultado fue un enfrentamiento verbal muy violento entre los pasajeros y la tripulación, exacerbado por la falta de empatía de esta última hacia ellos, expresada en una inapelable comunicación de que las "normas no permitían ningún equipaje que no cupiese en los compartimentos superiores de los asientos." Existían algunas otras formas de actuación que la tripulación podía haber adoptado: pedir a alguno de los primeros pasajeros en entrar que voluntariamente facturase su equipaje para dejar sitio al de los últimos en llegar, facturar parte del propio equipaje de la tripulación para conseguir un espacio adicional o cualquier otra iniciativa que no fuera escudarse tras las normas, que efectivamente les otorgaban el derecho a obligar a los pasajeros a facturar el equipaje. En estos casos, lo más acertado no es siempre respetar las reglas al máximo, sino intentar hacer lo más apropiado.

Cómo comprender la voz del cliente

Para alcanzar la excelencia en el nivel de satisfacción que las empresas ofrecen a sus clientes es necesario disponer de una información precisa sobre ellos, la infraestructura necesaria para analizarla, proporcionarla a las personas que saben cómo utilizarla y actuar de acuerdo a ello. Estos datos y la infraestructura que permite su análisis son la auténtica voz del cliente, que es la mejor guía con que cualquier empresa puede contar.

Recopilar la información. Una empresa posee información relevante sobre sus clientes si está en condiciones de responder afirmativamente a estas cuatro cuestiones:

- 1 ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes si se compara con el de la competencia? Esta es una pregunta fácil de responder para

las grandes compañías de sectores como el automovilístico, hotelero o aéreo, ya que existen mecanismos predeterminados para medirlo (sondeos, encuestas, etc.) y muchos datos son públicos. El reto consiste en saber usarlos de manera efectiva.

- 2 ¿Puede determinar en qué medida cada uno de sus departamentos tiene conformes a los clientes? Se trata de una cuestión especialmente destacada para las empresas de servicios que están en contacto directo, a través de sus empleados, con sus clientes. La calidad del servicio depende de la calidad del trato, lo cual introduce la variabilidad, o lo que es lo mismo, la enemiga de la satisfacción del cliente. Por tanto, la medición y reducción de la variabilidad se erige en una de las prioridades: saber qué departamentos se pueden dejar funcionando tal y como están, cuáles necesitan algunos retoques y cuáles deben ser sometidos a una completa reestructuración.
- 3 ¿Conoce las necesidades de sus clientes (lo que les satisface, les impulsa a comprar o les entusiasma)? Es el interrogante básico y esencial que cualquier empresa debe formularse. La comprensión de las necesidades del cliente ha de ser el tamiz a través del cual la empresa filtra todas y cada una de sus decisiones (el desarrollo de un nuevo producto o servicio, sus características, las opciones disponibles, la estrategia de precios, etc.)
- 4 ¿Es consciente de hasta qué punto la satisfacción de sus clientes afecta a los beneficios de su empresa, a la lealtad hacia la marca, a la imagen del negocio, etc.? La satisfacción no es un fin en sí mismo, sino una inversión cuyo rendimiento debe ser sometido constantemente a evaluación.

El análisis. A menudo sucede que toda la información mencionada está recopilada y disponible pero no sirve para mejorar una gestión, bien porque no ha sido analizada, bien por no haberse transmitido a quie-

nes saben cómo hacer un uso eficaz de ella. Por ese motivo, es fundamental, antes de iniciar una recogida de datos, determinar para qué será útil esa información en concreto y qué decisiones habrán de tomarse a partir de ella, nunca al revés.

Otra cuestión al respecto de la ignorancia sobre el uso de la información es desconocer quién la necesita en la empresa: puede que algunos ejecutivos estén desesperados por tenerla para poder iniciar decisiones de calado. Por ello es recomendable que una empresa estructure la difusión de esta información en torno a dichas decisiones y a quienes las toman. La magnitud del problema existente, más la descoordinación entre los que saben y los que necesitan saber suele ser directamente proporcional al tamaño y la complejidad de una organización.

La actuación. Dado que los beneficios corporativos están directamente ligados a la satisfacción del cliente, y la satisfacción que se convierte en entusiasmo sólo se puede conseguir superando las expectativas del consumidor, esas expectativas han de conocerse antes de emprender cualquier iniciativa.

Actuar basándose en la voz del cliente no es síntoma de debilidad, sino de eficacia. Incluso los líderes con brillantes ideas que han transformado sus organizaciones, no las han concebido desde la nada: en su gestación mediaba un conocimiento previo del cliente y de sus requerimientos.

La complacencia de un cliente puede adoptar muchas formas: una nueva característica que facilita la utilización de un producto, un período de duración más prolongado o la sonrisa de un empleado que demuestra así al comprador su empatía hacia él. En todas ellas late una verdad constatada: únicamente las empresas que escuchan la voz de sus clientes y ponen en práctica lo que ésta les dice conquistan su fidelidad para mucho tiempo. Para ellos, la percepción es mucho más fuerte que la realidad y, a fin de cuentas, una empresa no es nada más que aquello que sus clientes afirman que es.