

10 MEJORAS URGENTES

en el servicio al cliente

La Situación Actual

Ante una crisis económica como la que nos afecta, es hora de afrontar los hechos y comenzar a tomar decisiones que nos permitan actuar con eficacia. Existe un amplio consenso, en lo que se refiere a la gestión de las relaciones con la clientela, respecto a la necesidad de concentrar los mayores esfuerzos en los clientes que representan el núcleo de las operaciones de la empresa. Con el objetivo de consolidar la fidelización de este grupo sobre el que descansa la estabilidad actual y futura de la organización.

Como es bien sabido, la conocida ley de Pareto nos dice que el 80% de las ventas de una empresa se concentra en el 20% de los clientes por lo que es lógico que los esfuerzos comerciales se dirijan de manera preferente a ese "pequeño" grupo de clientes (el 20%) que constituyen el sostén de los ingresos y la rentabilidad de toda empresa.

En períodos de crisis esos son los clientes que ninguna empresa se puede dar el lujo de perder, por ningún motivo. No es que, a priori, "sobre" ningún cliente, pero estos, los importantes, mucho menos que ningún otro. Clientes, todos iguales, sí, pero unos más iguales que otros... Contrariamente a esta convicción, que en el Instituto de Marketing de Servicios es irrefutable, la realidad que surge de las investigaciones y proyectos que hemos hecho para diferentes clientes del Instituto en los meses finales del 2008 es distinta. Observando que existe una clara y peligrosa desconexión entre lo que siguen haciendo las empresas y lo que esperan de ellas los clientes, que no favorece en nada ni la fidelización de esos clientes ni, mucho menos, el fortalecimiento del vínculo comercial, en un momento crítico, como el actual.

Consolidando los resultados obtenidos en los ocho trabajos de investigación, en los que se entrevistaron a más de 2,500 clientes de empresas de servicios, obtenemos una "radiografía" de las demandas que los clientes finales están pidiendo a sus proveedores para sentirse realmente satisfechos:

1. Customización radical aparente.
2. Transparencia radical.
3. Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) de los clientes.
4. Liderar el consumerismo de los clientes.
5. Comunicación radicalmente proactiva no vendedora.
6. Dar importancia a lo "experiencial".
7. Comarketing.
8. Microsegmentación geográfica.
9. Microsegmentación demográfica.
10. Proteger la imagen de la marca con el Servicio al Cliente.

Customización Radical Aparente

La respuesta a esta situación es la máxima personalización, o en su defecto, la implantación de políticas de mass customization o "personalización masiva" de las ofertas de la empresa, en su concepción y diseño de producto-servicios, y en el trato relacional; es decir, diseñar productos y

servicios a la medida de cada cliente, y diseñar protocolos y procesos relacionales adaptados a los distintos perfiles existentes en la base de clientes de la empresa.

Transparencia radical

Los clientes están demandando una **absoluta y total transparencia** por parte de las empresas. Ya que se muestran desconfiados y consideran que las empresas usan artimañas oscuras para no reconocer sus derechos como consumidores. Están cansados de "garantías" con más excepciones que certezas, de costos ocultos no informados inicialmente, de cláusulas que sólo protegen los intereses de la empresa...

Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) de los clientes

Otra de las observaciones recurrentes de los clientes es que **se sienten** desilusionados con la escasa capacidad de escucha de las empresas, hasta el punto que muchos de ellos consideran que es inútil tratar de hacerlo. Para ello, las compañías deben proporcionar **al cliente la opción de elegir el medio con el que desean comunicarse con la empresa, escuchándole activamente para que sea plenamente consciente de que se le está escuchando y teniendo presentes las nuevas tecnologías 2.0.**

Liderar el consumerismo de los clientes (para comunicar una atención al cliente excelente antes de que sea necesaria)

Las empresas, sin promocionarlo hasta extremos innecesarios, deben saltar sobre el vagón del consumerismo y tratar de convertirse en líder de esta onda, con el fin de que sus productos y servicios se conviertan en la referencia obligatoria en sus mercados, los que trazan las pautas y los que imponen las modas, los hábitos y los comportamientos. Si se logra, muy difícilmente los clientes la abandonarán para pasarse a una empresa que es simple "seguidora", una **me too** (yo también).

Comunicación radicalmente proactiva no vendedora

Muy pocas empresas tienen un programa planificado de comunicaciones con sus clientes por lo que la comunicación siempre se produce cuando existen problemas, con todo lo que ello implica.

En el **Instituto de Marketing de Servicios** venimos aplicando hace años un modelo de trabajo que hemos denominado "**Comunicación Informal Frecuente**" (CIF) fundamentado en lo siguiente:

a) Una comunicación no sólo formal e institucional, sino la profusión de mensajes informales, no institucionales, "persona a persona", por parte de los vendedores u otras personas con responsabilidades en clientes.

b) A modo de "lluvia fina", en la empresa se utilizan todas las herramientas a su alcance para impactar al cliente con la frecuencia que, en función de cada sector de negocio, se determine como interesante, estimulando un diálogo, una comunicación de doble vía, no sólo un monólogo desde la empresa hacia los clientes.

c) La comunicación es "frecuente" y no exclusivamente comercial, sino que se buscan contactos en que la percepción de "one to one" es alta, dando información, aportando valor de algún modo, pero no intentando vender en toda ocasión.

Dar importancia a lo "experiencial"

Hoy en día, el nuevo cliente pretende tener una experiencia integral positiva cuando entra en contacto con las empresas proveedoras. El caso clásico es el de Starbucks, que ha roto el concepto de cafetería tradicional para adentrarnos en una nueva forma de concebir este acto tan cotidiano. Pero, como es lógico, esto no se produce al azar. Debemos establecer una metodología adecuada y definir los procesos que permitan proporcionar a nuestros Clientes experiencias inolvidables.

Comarketing

El Servicio al Cliente mejoraría con un buen "marketing de alianzas" en el que ofreciéramos más ventajas a nuestros Clientes mediante acuerdos con otras compañías.

Microsegmentación geográfica

Reiteramos que la situación de crisis implica que las empresas se concentren en sus áreas de mayor fortaleza y las áreas que mejor conocen, es necesario volver al "terruño" que se conoce y que se puede servir de forma más eficaz, ya que con ellos es más fácil establecer una relación persona-a-persona caracterizada por la cercanía y la vinculación emocional.

Microsegmentación demográfica

Es fundamental entender todos los cambios que se están produciendo a nivel global para adaptar nuestras estructuras y formas de actuar a ellos. Ya que **el error que han cometido muchas empresas es el de diseñar productos adaptados a nuevos mercados y segmentos demográficos, pero manteniendo las mismas estructuras de Servicio al Cliente tradicionales. Por lo que es urgente planificar estrategias y tácticas (procesos, protocolos) de atención al cliente desde la lógica de la segmentación.**

Proteger la imagen de la marca con el Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente forma parte de la imagen de marca de una empresa. No es un añadido. Es, por el contrario, uno de los factores que puede tener un mayor impacto positivo o negativo en los consumidores y en la percepción que estos se hacen de un producto, servicio, marca o enseña comercial.

Colaboración del **Instituto Marketing de Servicios (IMdS)**
<http://www.marketingdeservicios.com>
 Juan Carlos Alcalá Casado, Director
 (www.jcalcaide.com)
 Claudio Soriano, Presidente
 Sergio Bernués Coré, Gerente
 (www.sergiobernues.com)

Instituto Marketing de Servicios
 CONSULTORES