

III. SATISFACIENDO A LOS CLIENTES CON CALIDAD, VALOR Y SERVICIOS

3.1 EL VALOR PARA LOS CLIENTES

Los consumidores compran a la empresa que, en su opinión, ofrece mayor valor proporcionado al cliente; Es decir, la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

El costo total para el cliente está compuesto por varios elementos, no sólo los costos monetarios. Adam Smith observó hace más de dos siglos: “El verdadero precio de algo está en el trabajo y la molestia requeridos para adquirirlo”. El costo total para el consumidor también comprende el tiempo, la energía y los costos psicológicos que invertirá el comprador.(3)

El marco del valor proporcionado al cliente se aplica en muchas situaciones y ofrece abundante información. El marco sugiere que los vendedores primero tienen que determinar el valor total para el cliente y el costo total para el cliente, ligados a sus ofertas de mercadotecnia y a las de la competencia, para determinar cómo salen libradas sus ofertas en términos de valor proporcionado al cliente. Si un vendedor encuentra que la competencia proporciona más valor, tendrá dos alternativas. Puede tratar de elevar el valor total para el cliente, fortaleciendo o aumentando los beneficios del producto, los servicios, el personal o la imagen, o puede disminuir el costo total para el cliente, rebajando el precio, simplificando el proceso de pedido y entrega o absorbiendo parte del riesgo del comprador, ofreciendo una garantía.

3.2 LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Satisfacer al cliente con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del consumidor. Las expectativas se fundamentan en las experiencias que ha tenido el cliente al comprar, en la opinión de amigos, en la información y las promesas del comercializador y la competencia.

Los clientes que sólo están satisfechos, no tendrán problema para cambiar de proveedor cuando se les presenta una oferta mejor. Por el contrario, los clientes que están muy satisfechos no están tan dispuestos a cambiar. El encanto del cliente produce una afinidad emocional con el producto o el servicio y no sólo una preferencia racional. Esto produce una gran fidelidad del cliente. (3)

Hoy, las empresas triunfadoras siguen la pista de las expectativas de sus clientes, la forma en que perciben la actuación de la empresa y la satisfacción de los clientes.

En el caso de las empresas que se centran en el cliente, la satisfacción del cliente es tanto meta, como factor medular para el éxito de la empresa. Los clientes muy satisfechos ofrecen varias ventajas a la empresa. Son menos sensibles a los precios y permanecen leales durante más tiempo. A la larga, compran otros productos conforme la empresa va introduciendo productos relacionados o mejorados. Además, hablan favorablemente a otras personas de la empresa y sus productos.

Aunque la empresa orientada al consumidor pretende proporcionar gran satisfacción al cliente en relación con la competencia, no trata de aumentar al máximo la satisfacción del cliente. Una empresa siempre puede aumentar la satisfacción del cliente, rebajando su precio o aumentando sus servicios, pero esto puede derivar en utilidades más bajas. Además de los clientes, la empresa cuenta con muchas personas que apuestan con ella, inclusive empleados, distribuidores, proveedores y accionistas.

El propósito de la mercadotecnia consiste en generar valor para los clientes de manera rentable. En última instancia, la empresa debe proporcionar un grado importante de satisfacción al cliente, al mismo tiempo que proporciona los grados mínimos aceptables de satisfacción a los que están involucrados con la empresa.

Michael Porter propuso la cadena de valor como el instrumento básico para identificar la manera de crear más valor para el cliente. Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor. Las nueve actividades para crear valor incluyen cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias.

Las actividades primarias entrañan la secuencia para llevar materiales al negocio (logística hacia el interior), operar con ellos (operaciones), enviarlos al exterior (logística hacia el exterior), comercializarlos (mercadotecnia y ventas) y darles mantenimiento (servicios). Las actividades secundarias se presentan dentro de cada una de estas actividades primarias; el departamento de adquisiciones sólo se ocupa de una fracción de la procuración. El desarrollo de la tecnología y la administración de recursos humanos también se presenta en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos fijos de la gerencia general y de los departamentos de planeación, finanzas, contabilidad y jurídico y los aspectos de gobierno correspondientes a todas las actividades primarias y secundarias. (3)

La empresa, al buscar una ventaja competitiva, tiene que ver más allá de sus cadenas de valor, tiene que ver las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Es cada vez mayor el número de empresas que se asocian con otros miembros de la cadena de suministro para mejorar la actuación del sistema para proporcionar valor al cliente. (3)

Con la nueva concepción, ya no se puede hablar de la mercadotecnia como si fuera un departamento de ventas. La mercadotecnia tiene la responsabilidad de diseñar y administrar un sistema extraordinario para proporcionar valor, con el propósito de llegar a los segmentos de clientes que están en la mira.

Resulta muy importante dar seguimiento a la satisfacción del cliente. Los instrumentos para seguir la pista y medir la satisfacción de los clientes pueden ir desde los muy primitivos hasta los muy sofisticados.

La organización que gira en torno a los clientes facilita que éstos presenten sugerencias y quejas. Se proporcionan formas para que los clientes puedan anotar lo que les agradó o disgustó, colocando buzones para sugerencias y proporcionando tarjetas de comentarios. Algunas compañías orientadas al consumidor, cuentan con líneas telefónicas para los clientes. Estos sistemas no sólo sirven para que las empresas actúen con más rapidez para resolver problemas, sino que también les proporcionan muchas buenas ideas para mejorar los productos y los servicios.

Otro de los instrumentos, son las encuestas de la satisfacción de los clientes. Los estudios muestran que una de cada cuatro compras no satisfacen al cliente, pero que menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan. En lugar de quejarse, la mayor parte de los clientes simplemente cambia de proveedor. En consecuencia, la empresa pierde clientes sin necesidad.

Las empresas sensibles miden, de forma directa, la satisfacción de sus clientes por medio de encuestas aplicadas con regularidad. Envían cuestionarios o hablan por teléfono a una muestra de clientes recientes para averiguar su opinión en cuanto a diversos aspectos de la actuación de la empresa. Asimismo, encuestan la opinión de los compradores en cuanto a la actuación de la competencia.

Una empresa puede medir la satisfacción de los clientes de diversas maneras. Puede medir la satisfacción de manera directa preguntando: ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto? ¿Está usted muy insatisfecho, un poco insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, un tanto satisfecho o muy satisfecho? también pueden pedir a los encuestados que califiquen la medida que esperaban obtener de ciertos atributos y la cantidad que obtuvieron. Por último, la empresa puede pedir a los encuestados que hagan una lista de los problemas que han tenido con la oferta y que sugieran mejoras.

Las empresas, con frecuencia miden si los clientes tienen la intención de volver a comprar. La empresa también puede averiguar la cantidad de probabilidades o la inclinación del cliente para recomendar la empresa y la marca a otras personas. Una calificación positiva, de boca en boca, sugiere gran satisfacción del cliente.

Otra manera muy útil de evaluar la satisfacción de los clientes es contratar a personas que se hacen pasar por compradores, y que después hablan de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de la competencia. Estos compradores fantasma incluso pueden presentar problemas específicos para corroborar si el personal de la empresa maneja bien las situaciones difíciles. Las empresas no se deben limitar a la contratación de compradores fantasma, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas, de tiempo en tiempo, para experimentar el trato que reciben como clientes. Otra alternativa es que los gerentes llamen por teléfono a sus propias compañías planteando diferentes preguntas y quejas para ver cómo se maneja su llamada.

Las calificaciones de la satisfacción de los clientes, en ocasiones, son difíciles de interpretar. Cuando los clientes califican su satisfacción respecto a algún elemento de la actuación de la empresa, por decir algo la entrega, pueden presentar definiciones muy diferentes de una buena entrega. En su opinión, ésta puede significar una entrega antes de lo esperado, una entrega puntual, un pedido completo o cualquier otra cosa. Si la empresa tratara de definir cada elemento con detalle, los clientes tendrían que contestar un larguísimo cuestionario.

Las empresas también deben reconocer que dos clientes pueden manifestar que están muy satisfechos, pero por diferentes motivos. Los gerentes y los vendedores pueden manipular las calificaciones de la satisfacción de los clientes. Pueden ser especialmente amables con los clientes justo antes de la encuesta o tratar de evitar que los clientes insatisfechos queden incluidos en ella. Por último, si los clientes saben que la empresa hará todo lo posible por complacerlos, incluso aunque sean clientes satisfechos, pueden manifestar gran insatisfacción para obtener más concesiones.

3.3 EL CLIENTE: SEGUIMIENTO Y CONSERVACIÓN

Además de establecer relaciones más sólidas con los socios de la cadena de suministro, las empresas deben empeñarse en desarrollar vínculos más fuertes con sus clientes finales y conseguir su fidelidad. Antes, muchas empresas tomaban a

sus clientes como algo hecho. Con frecuencia, los clientes no tenían muchos proveedores alternativos, los demás proveedores también ofrecían mala calidad y servicios o el mercado crecía a tanta velocidad que la empresa no se preocupaban por satisfacer plenamente a sus clientes. Una empresa quizá perdía 100 clientes a la semana, pero conseguía otros 100 clientes y consideraba que sus ventas eran satisfactorias. La empresa que opera con la teoría de los negocios en una "cubeta agujerada", piensa que siempre existirán bastantes clientes para reemplazar a los desertores. No obstante, este gran revoltillo de clientes entraña costos más altos que si la empresa conservara a los 100 clientes y no consiguiera ninguno nuevo.

(3)

Las empresas deben vigilar de cerca el porcentaje de deserción de clientes y tomar medidas para reducirlo. En primer término, la empresa debe definir y medir su porcentaje de retención. A continuación, la empresa tendrá que identificar las causas que llevan a los clientes a desertar y determinar cuáles se pueden reducir o suprimir. No se puede hacer mucho en cuanto a los clientes que cambian de zona ni a las empresas compradoras que cesan sus actividades. Sin embargo, sí se puede hacer mucho en cuanto a los clientes que desertan a causa de productos de poca calidad, de servicios deficientes o de precios demasiado altos. La empresa debe preparar una gráfica de distribución de la frecuencia que permita conocer el porcentaje de clientes que desertan por diferentes motivos.

Las empresas pueden estimar el monto de las utilidades que pierden cuando los clientes desertan sin necesidad. En el caso de un cliente individual, esto sería equivalente al valor duradero para el cliente. La empresa tiene que averiguar cuánto le costaría reducir el porcentaje de deserción. Si el costo de éstas es inferior a las utilidades que se pierden, la empresa debería dedicar ese monto a reducir la deserción de clientes.

Hoy, las empresas que sobresalen hacen todo lo posible por conservar a sus clientes. Muchos mercados han llegado a su madurez y no hay muchos clientes nuevos ingresando a casi ninguna categoría de mercado. La competencia va en aumento y los costos por atraer a clientes nuevos también están subiendo. En estos mercados, atraer a un cliente nuevo, quizá cueste cinco veces más que mantener contento a uno existente. La mercadotecnia ofensiva normalmente cuesta más que la mercadotecnia defensiva, porque para robarle clientes satisfechos a la competencia se requieren grandes esfuerzos y gastos.

Por desgracia, la teoría y la práctica clásicas de la mercadotecnia giran en torno al arte de atraer nuevos clientes, en lugar de cómo conservar a los existentes. Según un informe, una empresa que logre reducir 5% la deserción de clientes,

podría elevar su utilidad entre 25 y 85%. Sin embargo, la mayor parte de los sistemas contables de las empresas no muestran el valor de los clientes fieles.

La primera línea defensiva de la empresa está en conservar a sus clientes, y la mejor manera de conservar a los clientes es proporcionarles gran satisfacción, con lo cual se conseguirá su sólida fidelidad .

3.4 COMERCIALIZAR MEDIANTE RELACIONES CON LOS CLIENTES

La comercialización por medio de relaciones entraña establecer, mantener y reforzar relaciones sólidas con los clientes y otros interesados. El punto focal de la mercadotecnia se aleja cada vez más de las transacciones individuales, para dirigirse a establecer relaciones plenas de valor y redes para la comercialización. La comercialización por medio de relaciones se orienta más a largo plazo. La meta es proporcionar a los clientes un valor a largo plazo y la medida del éxito es la satisfacción del cliente a largo plazo. La comercialización por medio de relaciones exige que todos los departamentos de la empresa trabajen con el de mercadotecnia, en forma de equipo, para servir al cliente.

Son cinco los niveles o las relaciones que se pueden establecer con los clientes que han comprado un producto de la empresa:

- 1) El básico. El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le da seguimiento en forma alguna.
- 2) El reactivo. El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema.
- 3) El responsable. El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar el producto y decepciones concretas.
- 4) El proactivo. El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, de tiempo en tiempo, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad.
- 5) El de la sociedad. La empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles más valor .

La estrategia de una empresa para la comercialización por medio de relaciones dependerá de la cantidad de clientes que tenga y de su rentabilidad.

Existen tres enfoques para establecer relaciones sólidas con los clientes y crear valor para el cliente. El primero consiste, en sumar beneficios económicos a la

relación con el cliente. El segundo enfoque consiste en sumar beneficios sociales, a la par que beneficios económicos. En este caso, el personal de la empresa se esfuerza por aumentar sus vínculos sociales con los clientes, averiguando cuáles son las necesidades y los anhelos de clientes individuales y, después, individualiza y personaliza los productos y servicios; hace que los compradores se conviertan en clientes. El tercer enfoque consiste, en sumar vínculos estructurales, a la par que beneficios sociales y económicos.

A continuación se presentan los pasos básicos para establecer en una empresa un programa de comercialización por medio de relaciones. (3)

1) Identificar a los clientes básicos que ameritan la administración por medio de relaciones. Elegir a los clientes buenos o grandes y señalarlos para la administración por medio de relaciones. Los clientes que registren crecimiento excepcional o sean pioneros en avances de la industria también se pueden sumar al grupo.

2) Asignar a un administrador, hábil para las relaciones, para cada cliente clave. El vendedor que esté atendiendo al cliente debe recibir capacitación en la administración por medio de relaciones o ser reemplazado por alguien que tenga más capacidad para este tipo de administración.

3) Formular una descripción clara de las funciones de los administradores de relaciones. Describir su ubicación en el organigrama, sus objetivos, obligaciones y criterios para la evaluación. Hacer que el administrador de relaciones sea el punto focal para todos los tratos con el cliente y respecto al mismo. Encargar a cada administrador el manejo de sólo una o unas cuantas relaciones.

4) Pedir a cada administrador de relaciones que prepare planes anuales y a largo plazo de sus relaciones con el cliente. Estos planes deben establecer objetivos, estrategias, medidas concretas y recursos requeridos.

5) Nombrar a un gerente general encargado de supervisar a los administradores de relaciones. Esta persona preparará la descripción de las funciones, los criterios de evaluación y la cantidad de recursos para mejorar la eficacia del administrador de relaciones.

La administración de relaciones no es eficaz en todas las situaciones. Las empresas deben juzgar qué segmentos y qué clientes específicos serán rentables.

3.5 LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES

En última instancia, la mercadotecnia es el arte de atraer a clientes rentables y de conservarlos. Sin embargo, las empresas suelen encontrar que entre 20 y 40% de sus clientes no son rentables. Los clientes grandes exigen más servicios y reciben mayores descuentos, reduciendo así la utilidad de la empresa. Los clientes pequeños pagan el precio entero y reciben menos servicios, pero los costos de las transacciones con los clientes pequeños disminuyen su rentabilidad. En muchos casos, los clientes medianos son los más rentables.

Se entiende por cliente rentable, aquella persona, hogar o empresa cuyos ingresos superan, con el tiempo, en monto aceptable, los costos de la empresa por atraer a ese cliente y ofrecerle y venderle servicios. (3)

Las empresas que tienen clientes que generan pérdidas porque compran productos de la empresa que no son rentables, deben considerar la posibilidad de aumentar el precio de los productos menos rentables o de eliminarlos. La empresa también puede tratar de intervenir los productos que le producen utilidad a los clientes que no son rentables. Si estas medidas hacen que los clientes no rentables deserten, podrían ser para bien. De hecho, la empresa se podría beneficiar fomentando que los clientes que no le son rentables optaran por la competencia.