



Fuera de la caja hay oportunidades y es más barato

Wright, genetista de poblaciones, descubrió cómo estimar modelos de oferta y demanda. Los economistas hablaron de oferta y demanda durante más de un siglo, pero no sabían cómo estimarlos debido al problema de la simultaneidad general.

Ludwig von Bertalanffy, en un momento tuvo que elegir entre estudiar filosofía de la ciencia o biología y terminó eligiendo esta última, porque creía que uno siempre se podía convertir en un filósofo más tarde. Lo cierto es que, más tarde propuso la "General System Theory" trascendiendo la biología, para convertirse en un referente conceptual de múltiples disciplinas, borrando líneas, divisorias e imaginarias, creadas por el hombre.

Transcurridos estos dos párrafos iniciales puede que el lector se esté preguntando qué relación tiene esto con el Marketing, en particular, o con el Management, en general. Concédanme el beneficio de la duda por unos instantes y permítanme comenzar por el principio.

Un cliente insatisfecho en un comercio podría implicar la pérdida de decenas de miles de dólares. Basta multiplicar las compras mensuales promedio por cliente y proyectarlas por el tiempo de permanencia esperado para comprobarlo. De modo que parece lógico que uno de los desafíos más importantes enfrentados por las empresas pasa no sólo por lograr cerrar una venta, sino por tener clientes fieles que repitan la compra.

Para lograr fidelidad debemos sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y proporcionarles satisfacción. Es importante considerar que la satisfacción del cliente tiene que ver con dos elementos subjetivos: lo que el cliente espera y lo que percibe. En

la medida de que el valor percibido sea mayor al valor esperado obtendremos satisfacción. A modo de ejemplo, pensemos en las veces que nos hablaron mucho en favor de una película y al verla no nos gustó, lo mismo nos puede suceder con un restaurante, un libro o cualquier producto o servicio que imaginemos. El punto está en que cuando fijamos nuestras expectativas en un nivel muy alto, el producto o servicio nos debe entregar mucho valor para compensarlas y lograr satisfacción.

La propia competencia de las empresas lleva a que el cliente cada vez espere más, y los productos aumentados se convierten constantemente en productos esperados. Por ejemplo, cuando vamos a poner combustible al auto, esperamos que laven el parabrisas y ya no nos sorprende,

no sobrepasa nuestras expectativas, por el contrario puede llegar a causarnos enojo el hecho de que no nos brinden el servicio que, originalmente, era un "ex-



tra". Por otro lado, y como mencionamos anteriormente, la clave para retener clientes es sobrepasar las expectativas de ellos, entregarles un alto valor.

Tradicionalmente, las empresas juegan una "carrera" que se convierte en una guerra con sus competidores por captar una porción de mercado cada vez mayor. Y esta "guerra" ocurre siguiendo el paradigma de la industria en cuestión, derivando en que las empresas consideren a sus propios competidores para hacer Benchmark. Y claramente eso no está mal, pero muchas veces suele ser muy costoso y, algunas veces poco eficiente.

Típicamente las compañías comienzan analizando a los competidores, sus estrategias, los productos que venden y las estrategias de comercialización que ejecutan. Si bien esto es importante, no puede impedir que sólo pensemos dentro de las reglas que nos plantea el paradigma de la industria a la que pertenecemos. Porque probablemente nuestras estrategias deriven en un choque frontal con nuestros competidores por captar un trozo

Para lograr fidelidad debemos sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y proporcionarles satisfacción



de mercado, y desestimemos estrategias que no son consideradas dentro de la industria.

Por otra parte, y como mencionábamos anteriormente, el consumidor incorpora dentro de sus expectativas los beneficios adicionales que las empresas le van proporcionando en el marco de una estrategia para conquistarlos. De forma que las acciones comerciales que deriven de la consideración de elementos presentes en la industria a la cual pertenecemos, seguramente van a implicar un esfuerzo muy importante para cumplir el objetivo de sobrepasar las expectativas del cliente.

De modo que, es importante pensar fuera de las reglas que presenta la industria a la cual pertenecemos, para poder sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y lograr retenerlos en el mediano y largo plazo.

Tal vez sea complicado evitar entregar al cliente lo que actualmente espera del producto, no hacerlo o desestimarlo implica cambios radicales en la estrategia de posicionamiento de la empresa, que pueden significar altos riesgos asociados. De forma que es una estrategia válida ofrecer al cliente lo que espera, pero debemos, deliberadamente, pensar "out of the box" en aras de sobrepasar las expectativas. Por ejemplo, todos los consumidores esperan que un restaurante lujoso tenga una carta de vinos importante. Esto lleva a que el esfuerzo que tendría que hacer un restaurante lujoso para sobrepasar las expectativas del cliente, sobre la base de su oferta de vinos, sea muy grande y probablemente no logre hacerlo. Pero qué pasaría si ofreciera una oferta de vinos acorde a lo esperado por el cliente y centrara sus esfuerzos en desarrollar una carta de panes. Los clientes no esperan recibir una carta de panes con el asesoramiento de un profesional que sugiera qué tipo de pan ordenar en función de lo que el cliente esté consumiendo. Seguramente sobrepasaría las expectativas del cliente con un esfuerzo pequeño.

La propia competencia de las empresas lleva a que el cliente espere más

Una manera práctica para comenzar a



pensar por fuera del paradigma al que pertenecemos es observar qué es lo que sucede en otros sectores. El sector de "Productos" tiene mucho para aportar al sector de "Servicios" en términos de procesos y el sector de "Servicios" tiene mucho para aportar al de "Productos" en términos de relacionamiento con el cliente. Muchos de los beneficios que en servicios no sobrepasan expectativas de los clientes, que son parte de lo que espera el cliente, pueden generar un resultado brutalmente efectivo en productos, porque los clientes jamás esperaban recibir tal beneficio.

Es muy común que las empresas de servicios envíen un mail personalizado de felicitaciones en el día del cumpleaños de sus clientes, o que lo llamen desde un call center, y en algunos casos hasta que le entreguen un presente. Lo que sucede

es que los competidores hacen benchmark dentro de la industria y al tiempo lo que era parte del producto aumentado, para el consumidor, se convierte en producto esperado y

deja de cumplir el efecto deseado. Pero ¿qué sucedería si una empresa de productos de consumo masivo contactara a sus clientes en el día de su cumpleaños a través de un sistema de gestión de rela-

cionamiento con el cliente?. Se trata de una acción simple y de bajo costo que tiene gran efecto. ¿Qué sucedería si estas empresas se comunicaran con ellos en forma sistemática, brindándoles beneficios adicionales que el cliente no esperaba recibir? Obtendrá clientes "encantados" mediante un esfuerzo muy bajo.

Desde el otro ángulo, las empresas que producen y venden productos suelen tener procesos bien definidos, mientras que la industria de servicios está en una situación muy precaria en tal sentido. Por otra parte se da la paradoja que cuando nos preguntan porqué perdimos un cliente solemos decir que se debió a un problema de precios, y cuando nos preguntan las razones por las cuales nosotros hemos abandonado algún proveedor en los últimos tiempos, contestamos que fue por problemas de proceso (no nos entregó el producto en tiempo, tenía problemas de facturación, presentaba alta variabilidad en la calidad de su oferta, nos implicaba grandes demoras, etc.). La realidad es que los clientes nos abandonan por problemas de proceso y no de precio en la gran mayoría de los casos, y esto está fuertemente ratificado por los estudios estadísticos en Uruguay y en el Mundo.

De modo que si pertenecemos al sector de servicios, es muy efectivo observar cómo diseñan los procesos las empresas pertenecientes al sector de productos y tratar de hacer un benchmark con ellos



MANAGEMENT



en lugar de sólo hacerlo con las empresas que pertenecen a nuestro sector.

Existe muy poca producción respecto de cómo diseñar servicios, sin embargo existe mucho respecto de cómo diseñar procesos en el área de productos. Los servicios son muy intensivos en capital humano y esa es una fuente muy importante de variación respecto del resultado final que tenga el servicio que ofrecemos. Pensemos en el caso de una emergencia médica en donde trabajan 200 médicos que atienden 1500 llamados mensuales de baja gravedad, por ejemplo, gripes, dolores de cabeza, resfríos, etc.. Seguramente cada médico actúe diferente frente al paciente. Algunos llegarán a la casa impecablemente presentados y respetuosamente ingresarán a la misma hasta encontrarse con el paciente, lo revisarán durante un tiempo prolongado, le harán recomendaciones respecto de qué tipo de médico tienen que consultar, qué tipo de reposo deben hacer y qué medicamentos tendrían que tomar. También le podrían dejar un número telefónico personal o decirles que ante cualquier inconveniente se vuelvan a comunicar con la empresa.

En un caso extremo, el propio médico, podría llamar al paciente para ver cómo se encuentra. En síntesis, tendremos un servicio que realmente dio tranquilidad al cliente (y esa era justamente la misión de la empresa) y por tanto, obtendremos un cliente absolutamente satisfecho con la empresa, agradecido y fiel. Pero es altamente probable que en el mismo momento, un médico de

la misma empresa esté atendiendo a un paciente que llamó por el mismo problema, pero en lugar de proceder como el médico anterior, entró a la casa sin pedir permiso, sin limpiarse los zapatos en el felpudo de la puerta, y al mirar al paciente de lejos le pide que le muestre la garganta e instantáneamente escribe en el papel unos garabatos, indicando lo mismo que el médico anterior, deja el papel sobre la mesa de luz y se va sin saludar.

En este caso, seguramente, obtendremos un cliente enojado con el servicio, que hablará mal de la empresa y que hasta puede llegar a desafiliarse.

Esta pequeña y caricaturizada historia muestra, gráficamente, la importancia de diseñar los procesos.

Como mencionábamos anteriormente, las empresas de servicios deberían seguir las enseñanzas de las empresas que producen y venden productos. Y, en esta línea, diseñar y documentar, por ejemplo, el proceso de atención al cliente. Así, cada médico sabrá qué es lo que tienen que hacer desde que entra a la casa del cliente hasta que sale, más allá de los aspectos netamente técnicos, y obtendremos un servicio más uniforme, alineado con la misión organizacional, que generará clientes satisfechos.

Por su parte en el paradigma de las empresas insertas en el sector de productos, hablar de planes de fidelización parece remitirse exclusivamente a tarjetas de puntos, millas, o como sea que las denomine cada empresa en particular.

Así, las diferentes compañías enfocan sus energías en desarrollar "el mejor" sistema de puntos. Y como dijimos anteriormente nos sumergimos en una espiral de beneficios y expectativas. Cada vez que doy nuevos beneficios aumento expectativas y tengo que generar nuevos

beneficios para sobrepasar expectativas, en el marco de una espiral sumamente costosa y demandante. Pero si nos abstraemos y pensamos más allá del comportamiento de nuestros competidores directos, observamos que estos sistemas de fidelización, algunas veces efectivos, están desarrollados sobre bases transaccionales y no sobre bases emocionales. El cliente permanece comprándonos porque obtiene un beneficio monetario. Por el contrario, podríamos plantear planes de fidelización sobre bases emocionales que retengan a los clientes, porque generan un compromiso con nuestra empresa.

Estos planes de fidelización suelen ser de bajo costo y de alto impacto en el mediano y largo plazo.

Lo sustantivo es darse lugar a pensar en una forma diferente, observando los temas desde distintos ángulos, una de las formas prácticas de hacer esto es analizando otras industrias a las que no pertenecemos y un ejemplo concreto es aprender de procesos en el marco de la industria de productos y aprender de marketing relacional observando lo que sucede en el sector de servicios. Pero eso es sólo un ejemplo, el concepto es mucho más amplio y tiene una base lógica. Si pensamos de la misma forma que el resto, vamos a generar cosas similares al resto.

Y por tanto, elementos que no sorprenderán al consumidor, que no superarán las expectativas del mismo, y que no generarán fidelidad. Esto es aplicable, como vimos en el comienzo del artículo, más allá del Business.

Es un problema lógico, y como alguien dijo alguna vez, es irracional querer solucionar un problema pensando de la misma forma que cuando lo creamos.

También es irracional esperar generar un valor diferencial actuando de la misma forma que el resto. Es por eso que debemos mirar fuera de la caja, porque hay oportunidades, y porque son más baratas.

Ec. Antonio de los Campos, PMP

Es irracional querer solucionar un problema pensando de la misma forma que cuando lo creamos

Tal vez sea complicado evitar entregar al cliente lo que actualmente espera del producto, no hacerlo o desestimarlo implica cambios radicales en la estrategia de posicionamiento de la empresa, que pueden significar altos riesgos