

## EL SERVICIO AL CLIENTE COMO DIFERENCIACIÓN

Disertación de Jacques Horovitz en el marco del Programa Integral Hacia la Calidad Total organizado en Buenos Aires por la Fundación OSDE

En esta conferencia les explicaré cómo superar a la competencia utilizando el servicio como herramienta.

En realidad, hay dos ejes que siempre debemos tener en cuenta: el precio, que puede ser alto o bajo, y la diferenciación, que también puede ser alta o baja.

Existen tres formas de diferenciación: una es la innovación (hacer algo que nadie más hace), la otra es la marca (que puede ser buena gracias a su valor, su personalidad o su carácter) y la última es el servicio.

Muchas veces, cuando logramos diferenciarnos, nuestros costos son altos. Porque para innovar necesito investigación y desarrollo; para sostener mi marca preciso publicidad, y brindar un buen servicio también me cuesta más. Entonces, cuando una compañía se diferencia, tiene altos costos. Y también un precio más alto.

Uno superará a la competencia cuando, como compañía, sea capaz de hacer las cosas mejor, a un costo menor. Ese es el punto en el cual quiero concentrarme. Les daré ejemplos de estrategias que se pueden utilizar para lograrlo.

Cuando hablé de la diferenciación, dije que podía estar dada por innovación, marca y servicio. Voy a referirme sólo al servicio, porque la innovación es muy poco frecuente y la marca no puede durar mucho si nuestro servicio no es bueno.

Específicamente hablaré de la diferenciación por servicio reduciendo los costos.

Comenzaré diciéndoles que para que un servicio funcione, debe partir de una decisión gerencial de servir al cliente como objetivo, y no como una solución a otro tipo de problemas.

Les voy a dar un ejemplo: cuando trabajaba en los Estados Unidos estaba en la industria de viajes. Las líneas aéreas se excedían en sus costos porque había mucha desregulación y buscaban desesperadamente reducirlos.

American Airlines decidió reducir uno de los costos clave de la línea aérea: el de distribución. La compañía inventó una máquina que le daba el pasaje al cliente, sin necesidad de que éste tuviera que ir a la agencia de viajes. Yo pasé por una de esas máquinas e introduje mi tarjeta de crédito en ella. El aparato me dijo: "Hola señor Horovitz" y me preguntó a dónde quería volar. Al tipear las tres primeras letras me dio todos los aeropuertos del mundo que empiezan así, para que no se me cansaran los dedos. Luego me preguntó si prefería el pasaje en el sector fumador o no, en qué clase, y me dio mi pasaje 60 días antes de la partida junto con mi tarjeta de embarque. Como ven, la máquina me dijo hola, evitó que me cansara y me ayudó a conseguir mi pasaje sin ningún obstáculo.

Cuatro días después, en un aeropuerto de Francia, fui a la máquina Elise de Air France para probarla. Inserté mi tarjeta de crédito y en la pantalla decía sólo VISA; no me dijo "Hola", no me ayudó a tipear, y cuando terminé de escribir, me preguntó cuál era mi código secreto para la reserva. En ese momento, saqué la tarjeta antes de que me la tragara y leí que en las instrucciones decía algo así como: "Tiene que llamar primero a Air France. Si contestan el teléfono antes de que suene veintisiete veces, usted podrá hacer su reserva telefónicamente y le darán un número de código secreto de doce dígitos que usted tiene que anotar y registrar en la máquina del aeropuerto dos horas antes de su partida. De lo contrario su reserva se cancela".

### ¿POR QUÉ HAY UNA DIFERENCIA TAN GRANDE?

Primero pensé que tal vez se trataba de un problema de computadoras; que quizás era difícil tener un programa que pidiera nuestro nombre. Entonces le pregunté a un especialista y me dijo que el costo no era mucho mayor por preguntar el nombre. Después de pensar dos días seguidos llegué a la siguiente conclusión: la diferencia era lo que había pedido cada gerencia superior. En el caso de

American Airlines, se había solicitado mantener el mismo nivel de servicio y, al mismo tiempo, reducir el costo de distribución. Mientras que, en Air France, el problema era cómo reducir el personal en el aeropuerto. Como ven, la solución es diferente. Como la compañía Air France fracasó, la gerencia superior publicó un informe de trescientas cincuenta hojas en el cual la conclusión era "que los franceses no estaban acostumbrados a las máquinas".

Cada vez que uno piensa en reducir los costos debe pensar también si puede mantener o elevar el nivel de sus servicios, para así superar a la competencia.

## EL SERVICIO: UN FACTOR CLAVE

El servicio está compuesto por un aspecto tangible (recibir el producto) y otro intangible (todo lo que acompaña al producto: atención, limpieza, packaging, información, etc.).

Servicio es todo lo que rodea a un producto. En un hotel, el producto es una habitación y el servicio es la bienvenida, la información, la experiencia en el restaurante, etc. Tenemos que recordar estos conceptos, porque cuando hablemos de diferentes estrategias tendrán una gran incidencia.

Para superar a la competencia hay que concentrarse en aquellos elementos que constituyen un valor agregado para el cliente. Y siempre hay que preguntarse: "¿Es posible reducir el costo de investigación y desarrollo y aumentar el valor para el cliente? ¿Se puede hacer en la producción, la distribución y la venta?". Las alternativas podrían ser: agregar valor, proveerle uno nuevo, reducir costos o una mezcla de todas.

En Tokio hay una cadena de restaurantes americana llamada "Benny y Hanna". Ellos ofrecen una mesa de ocho personas, frente a la cual el chef prepara la comida (pollo, carne o camarones) y la sirve.

¿Cuáles son los elementos del proceso de producción? Conseguir la materia prima, preparar la comida, cocinarla y servirla.

¿Cómo se provee valor en esta cadena de restaurantes? Al preparar la comida a la vista del cliente, éste percibe frescura y limpieza. Además, siempre es mejor que le sirva la comida el chef que el mozo. Y el cliente disfruta de un show por el mismo precio (el chef corta las verduras y juega con ellas en el aire). Y cuando ve que usted terminó de comer, le da más de comer en la boca. Este es el aspecto del valor.

Si analizamos el aspecto del costo, vemos que al ser atendidos por el chef no hay mozo. Tampoco hay cocina, lo que deja más espacio para el cliente y baja la renta. Hay solamente carne y langostinos, por lo tanto baja la variedad y también el costo del material. Este es un caso que nos muestra claramente cómo una reducción de costos se traduce en un mejor valor.

## DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA OBTENER VALOR REDUCIENDO COSTOS

A partir de ahora, revisaremos una por una las estrategias que nos permiten lograr valor reduciendo costos. Tomaremos a la venta como un servicio, en el cual se puede utilizar la interacción. Voy a hablar también sobre la identificación de nichos en el mercado. Y veremos cómo enfatizar las diferentes partes del sistema de negocios para agregarles valor. Trataré el tema de la personalización, la mejor administración de servicios y las asociaciones. Porque esas son las diferentes formas que utilizan las compañías al tratar de superar a la competencia.

La primer estrategia, entonces, es tomar la venta como servicio, ayudando al cliente a comprar. La compra debe ser una experiencia agradable y los vendedores no deben presionar al cliente para lograrla.

Otro punto importante es reducir los temores y las dudas del cliente a la hora de comprar. Porque en muchos casos, cuando aparece un nuevo servicio o un nuevo producto, la mayoría de la gente no lo compra porque tiene miedo. Hay una regla que dice que, del 100% del mercado potencial al que uno podrá acceder en el futuro para un producto o un servicio en particular, primero obtendremos un 3%, que son los clientes innovadores, luego un 15%, que son los líderes de opinión, y más tarde un 33%, que es la gran mayoría temprana. Después hay otro 33% que conforma la mayoría tardía, y finalmente, un 16% compuesto por los que más se demoran en decidir. Por lo tanto, si ustedes ofrecen un nuevo servicio, primero lograrán que el 3% de la gente lo pruebe, luego llegarán a los

líderes de opinión y querrán acceder rápidamente a la gran mayoría, pero para eso necesitarán reducir el riesgo para el cliente.

¿Cómo podemos hacer de la venta un servicio completo? Ayudando al cliente a comprar, sabiendo escucharlo y reduciendo su temor sin emplear tácticas de alta presión (si usted usa la venta como servicio no utiliza ese tipo de tácticas). En las tácticas sin presión, aunque no hagamos una venta, buscamos ganar un cliente.

## MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Yo solía trabajar para una cadena de restaurantes llamada "Hippopotamus", que tenía como regla no hacer reservas. Es decir que cuando entraba la gente a almorzar, tenía que hacer cola y esperar. Y, como si fuera poco, los empleados del restaurante le decían a los clientes que en seguida iban a pasar, sabiendo que tendrían que esperar. Discutí con ellos diciéndoles que los que iban a almorzar eran personas de negocios que querían comer "ya". Les sugerí aclararle a los clientes que iban a tener que esperar 15 minutos, y si éstos decían que no podían esperar, preguntarles si querían que se les hiciera una reserva en otro restaurante de la competencia. Los dueños me dijeron que estaba loco y que así perderían a los clientes. Les dije que no, que lograrían lo contrario; porque uno no quiere ir a comer siempre al mismo restaurante. Y quizás no va a ser su cliente hoy, pero lo recordará porque fue el único dueño de un restaurante que le hizo una reserva en la competencia. Moraleja: hagan un cliente aunque no logren hacer la venta.

## ¿CUÁNTOS DE USTEDES MIDEN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE? ¿Y CUÁNTOS MIDEN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE QUE NO COMPRÓ?

Yo hice un estudio que muestra que la falta de satisfacción de un cliente no proviene del servicio que recibió, sino de lo que se le vendió. En el caso de un grupo de gente que iba de vacaciones, por ejemplo, el estudio mostró que el 43% de la falta de satisfacción fue provocada porque se los había enviado al lugar equivocado. Vale aclarar que el lugar era precioso, la gente era simpática, la playa era bárbara y las bicicleta andaban bien; pero la gente no sabía andar en bicicleta y odiaba la playa y el sol. El problema fue que nadie les preguntó qué querían; los mandaron ahí porque era negocio. Vender puede ser una buena herramienta, si se toma como un servicio para obtener la satisfacción del cliente.

## BENEFICIOS PARA EL CLIENTE

La segunda estrategia es redefinir el negocio en términos de beneficios para el cliente. Los clientes no compran características del producto, sino beneficios. Si el producto que usted vende es un perfume, el cliente lo que compra es esperanza. Si usted vende una perforadora, el cliente compra agujeros. Si usted piensa en los beneficios del cliente se preguntará: si esta es la necesidad, ¿cuáles van a ser las respuestas? Una respuesta puede ser que uno ya no vende un producto sino un servicio, un beneficio, una ventaja para el cliente. El préstamo hipotecario es un producto y nadie lo pone en un marco, lo cuelga y dice "¡Qué lindo préstamo hipotecario que me compré!" Cuando uno vende un préstamo hipotecario, el cliente está comprando una casa. Hay un banco en Alemania que decidió empezar a vender casas. Lo primero que le preguntan al cliente es: "¿Qué tipo de casa quiere?" Luego le muestran fotos, lo llevan a visitar las propiedades y finalmente le dan el crédito. Ya no venden un producto, sino un servicio. Hacen un paquete.

En el caso de SKF, la empresa sueca que vende rodamientos, uno pensaría que la mejor manera de luchar contra la competencia es vendiendo lo más barato posible. Y no es así, porque hay diferentes clientes que compran rodamientos; uno de ellos puede ser un taller mecánico que necesita cambiarlos en todos los modelos de autos. Ese mecánico que va a hacer un cambio de rulemanes, necesita instrucciones para saber cómo desmontarlos y volver a montar los nuevos. Precisa información. Herramienta más información más producto da por resultado un paquete del producto más el servicio. Eso es lo que hizo SKF; así superó a la competencia, que sólo vendía el producto.

Hay que agregar servicios auxiliares, secundarios, al producto, como lo hace la empresa de mudanzas Rider. Si la mudanza es de una provincia a otra, por ejemplo, ellos le pagan el hotel. No

están en el negocio del transporte de muebles, sino en el negocio de ayudar al cliente a mudarse. Y es ahí cuando surgen los servicios adicionales.

## ENCONTRAR UN NI CHO Y PERSONALI ZAR LAS NECESI DADES

Nuestro objetivo es encontrar un pequeño segmento del mercado, que tenga una necesidad específica, y personalizarla lo más posible. Si el cliente quiere personalización, ¿cómo podemos sacar provecho de esto, utilizando como estrategia el objetivo del nicho?

Si asumimos que hay gente con diferentes necesidades en el mercado, tendremos que alcanzar el extremo. Si usted se esfuerza por hacer de todo para todo el mundo, no tendrá éxito. Yo a eso lo llamo la "estrategia de los superlativos". En la venta minorista uno puede ser el mejor o el más barato, o el que está más cerca, o el más grande; pero si usted es un poquito grande y está un poquito cerca y es un poquito barato y un poquito mejor, no llegará a nada. Una de las formas de personalizar el servicio es pensar en superlativos y buscar como objetivo apuntar a ese nicho.

Otra forma de obtener un nicho es usar la marca como paraguas (se tiene una marca y se la utiliza para distintas cosas). La idea es aprovechar que hay muchos sub-segmentos que tienen en común una misma relación con la marca, y empezar a hacer productos para la gente que adhiere a ella.

La tercera forma de buscar nichos como objetivo, es concentrarse en lo mejor que uno hace. Disney, por ejemplo, está en el negocio de contar cuentos, más allá de los parques temáticos o el cine, y su verdadera idoneidad es que saben cómo contarlos.

En un viaje a California me impresionó mucho ver cómo venden discos en una cadena de tiendas minorista llamada "Here Music". Ellos le venden solamente a la gente ecléctica, y no cualquier disco. Hay cuatro tipos de consumidores de discos: los que compran solamente los diez más conocidos, que representan el 10% de los consumidores; los eclécticos, a los que les gusta el jazz, la música clásica y la música moderna, que abarcan un 25% de la clientela; los especialistas, que buscan buen precio; y por último, los coleccionistas. Frente a esto tenemos dos opciones: o vendemos discos para todo el mundo o tomamos un segmento del mercado, un nicho. Esto último fue lo que hizo Here Music; a cada música que eligen le ponen un nombre y explican por qué la escogieron, y así ayudan a comprar. Uno la puede escuchar y después comprar. Eso es explotar el nicho.

## SOLUCIONES TOTALES

La "solución total" es otra forma de superar a mis competidores. Aquí queremos satisfacer la necesidad del cliente, que es un todo, no una serie de productos. A lo que realmente apunta esta estrategia es a reducir su riesgo. Si ustedes piensan en función del cliente como un todo, entonces encontrarán lo que llamamos "soluciones totales". Una forma de hacerlo es vender un paquete. Hay una compañía de seguros en Suiza, llamada "Zurich", que inventó un paquete denominado Zurich Relax. Éste funciona de la siguiente forma: si su coche se rompe, lo que usted quiere (además de que se lo arreglen) es otro coche. Lo que hacía Zurich Relax, además de arreglarle su auto, era darle en el momento otro coche para poder llegar a su destino. Cuando el auto estaba arreglado, lo llamaban y le avisaban que lo podía pasar a buscar. Así, además de agregar valor, reducían el costo de la compañía de seguros al hacer ellos mismos el arreglo.

Otra solución total es vender productos sobre la base del costo total de la posesión. Yo puedo vender chips baratos por toneladas; pero también puedo venderle al cliente entrega, controles de calidad, información, etc. Entonces el costo total de comprar este chip no es solamente el precio de la compra; es el costo de mantenimiento de inventario y el costo de hacer el pedido. Y, sobre esta base, yo soy más barato que mi competencia.

## HAY QUE APROVECHAR LA SEGMENTACI ÓN PARA LOGRAR LA DI FERENCI ACI ÓN.

Otra posibilidad es manejar las diferencias para captar segmentos distintos. Dentro de un mercado en particular, hay diferentes segmentos porque la gente necesita personalización. Un ejemplo: hay dos tipos de personas que compran juguetes; los que tienen niños y los que compran para regalarles a los hijos de otros. Si usted no tiene chicos y va a una juguetería, se asusta por la

variedad. Hay una compañía, que se llama "Fao Schwartz", que utiliza este segmento sin tener un local especial. En la entrada del negocio hay una puerta de acceso para este tipo de clientes, que ingresan a un salón donde se encuentran con sólo veinte juguetes: diez para niñas y diez para niños. Escogen rápido y en tres minutos ya salieron del negocio. En este caso han destinado una parte separada del local para atender a un segmento en particular.

Yo hice un estudio muy grande sobre restaurantes y cafeterías en los aeropuertos. Y llegué a la siguiente conclusión: si quiero satisfacer a los clientes, no tengo que pensar si son empresarios o turistas, sino en quién está apurado y quién no. Debo capacitar a mi barman para que detecte si el cliente está apurado, y en ese caso, darle la factura junto con el café. Si viene alguien que tiene más tiempo, no deberá darle el ticket enseguida, porque pensará que quiere deshacerse de él.

## LA IDEA ES TRATAR DE SEGMENTAR EL MERCADO DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DEL SERVICIO.

Otra posibilidad es segmentar según la intensidad de la necesidad. Por ejemplo, en la industria, hay algunas personas que dicen qué quieren, para cuándo y a qué precio. A ellos simplemente hay que entregarles lo que piden. Otros necesitan sentarse a tratar el problema juntos, y otros piden ayuda dejando en las manos del vendedor la decisión.

En ciertos casos, también se puede utilizar la asociación con una orientación estratégica. Yo trabajo para una compañía química que todos los años hace una reunión con sus clientes en la que éstos cuentan sus problemas. Nosotros tratamos de considerar soluciones o nuevas transacciones de servicios eficientes, en las que el cliente y el proveedor trabajan juntos. La idea es generar cada vez más valor y menos costo.

## CONCLUSIONES

Vimos diferentes formas de superar a la competencia. Hablamos de reducir los costos y al mismo tiempo darle más valor al cliente. Analizamos diferentes formas de hacerlo. Hemos visto sistemas de venta, sistemas de negocios, identificación de nichos y segmentación.

La conclusión más importante es que el cliente quiere valor a cambio de su dinero. Si usted ofrece valor a un menor precio, será el ganador.