

LA VENTA RELACIONAL

"Nuestros clientes no pagan ni un centavo de más por la óptima relación que mantenemos con ellos", dijo una vez el presidente de un grupo empresarial, tradicionalmente conocido por el excelente servicio que ofrece a sus clientes. Yo me quedé pensando: ¿es esa una señal de que la atención al cliente caerá en desuso en los próximos años?

Heinz Goldmann, uno de los mundialmente conocidos especialistas en todo lo referente a "calidad de atención al cliente" con todos los beneficios que esto trae aparejado, analiza brevemente pero con claros e importantes conceptos, cuáles son las acciones que deberían adoptar los empresarios de hoy para mantener satisfechos a sus clientes e implantar en toda la empresa una actitud orientada a brindar una excelente atención al cliente.

"El hecho es que tener un grupo de empleados cuyo trabajo está dirigido al cliente o establecer como prioridad de la organización la dedicación a los consumidores, no significa para la empresa una ventaja automática sobre su competencia. Esto es especialmente cierto cuando la empresa en cuestión se orienta específicamente hacia el servicio al cliente, invirtiendo en éste como único valor diferencial y dejando de lado la auténtica política de marketing y las estrategias que dinamizan la venta.

La atención al cliente, tal como se practica hoy en día, está tan alejada del marketing de relación como los vistosos folletos y las grandes campañas publicitarias que pretenden comunicarse con el mercado. Por marketing de relación se entiende la política de marketing interesada por el mantenimiento de clientes satisfechos y no sólo por la conquista de nuevos compradores.

Acercamiento total e identificación con el cliente, orientación hacia un consumo racional, el consumidor como objetivo de la actividad global de la empresa, servicio de atención personalizado, y otros slogans semejantes son viejos conocidos de las empresas del mundo occidental, pero la mayoría suenan como una burla irónica hacia el consumidor.

Basta con verificar el porcentaje de veces que se cumplen las promesas contenidas en estas consignas. El resultado es verdaderamente decepcionante.

La constatación que hay que hacer, es que nueve de cada diez promesas que aseguran una buena asistencia a los clientes son falsas: los servicios de compensación se ven enmarañados en demasiadas cláusulas jurídicas, y un enorme número de excepciones dificulta cualquier beneficio positivo. Los arreglos sufren fallas técnicas y rara vez se cumple con los plazos, la información que se provee deja mucho que desear.

El problema atañe principalmente a la industria, pero el comercio también se ve involucrado por actuar por omisión. Los comerciantes tienen la costumbre de cargar la responsabilidad por los productos a los fabricantes y se niegan a dar sus propias garantías a los consumidores, cuando lo correcto sería dividir estas atribuciones.

Por su parte, las empresas del sector de servicios tampoco tienden a asumir las responsabilidades. Podemos citar los servicios telefónicos como ejemplos: aunque los empleados de las centrales telefónicas se esfuercen para tener un buen desempeño en sus tareas, frecuentemente los consumidores los culpan por la mala atención, pero no son ellos quienes están en condiciones de cambiar esa situación, porque no les corresponde tomar esa decisión.

Algunas empresas -incluyendo en este grupo a representantes de la industria, el comercio y los servicios- por lo menos consultan a sus clientes para conocer sus opiniones y deseos. Generalmente esto sucede por medio de un censo que realizan cada dos años, plazo que les parece razonable para la obtención de resultados relevantes, aunque en la práctica se haya demostrado que es insuficiente.

SIN CONSULTAS

La mayoría de las empresas, sin embargo, se equivoca al pensar que conoce la opinión de sus clientes sin siquiera haberles efectuado una consulta. No están interesadas en desarrollar una política de marketing

estratégico de relación.

¿Qué quiero decir con esto? Por ejemplo, ¿qué piensan ellas de la participación del cliente en el desarrollo de los productos? ¿Por qué no invitan a los clientes a las conferencias de ventas? ¿Se trata acaso de enemigos contra quienes hay que elaborar planes secretos? ¿Existe algún concepto de venta según el cual el 80% de los negocios se efectúan con sólo el 20% de los clientes y, en consecuencia, el resto debe ser ignorado?

Algunas empresas intentan concentrarse en administrar bien sólo las cuentas más importantes. Pretenden ocuparse hasta de las cuentas de los principales clientes, destinándoles la mayor parte de las inversiones y del tiempo. Sin embargo, no desarrollan más que análisis de ventas y de perfil de consumo, que se convierten en clasificaciones estériles y repetitivas de los clientes en cuestión.

Casi siempre falta una conclusión que lleve a confeccionar estrategias de venta de mejor nivel. Estas estrategias sirven, por ejemplo, para dirigir, de manera inteligente, los pedidos en las épocas de consumo pico, como las fiestas de Navidad, Año Nuevo o Pascuas.

¿Y cuál es el lugar que le corresponde al mejorado departamento de atención al cliente? La mayoría de las veces los empleados de ese sector no van más allá de pronunciar y repetir algunas frases-modelo: "¿está satisfecho?", "nos estamos ocupando de corregir la falla; disculpe la molestia". Y a veces, ni eso. ¿Dónde está el catálogo del departamento de servicio al cliente con información al día de los reclamos de los clientes que muestra lo que diferencia a la empresa de la competencia? ¿Y dónde están las anotaciones hechas de lo que está sucediendo con los productos y servicios de la compañía; cuándo, en qué lugar, de qué forma y a qué precio, para que pueda haber una nueva evaluación?

Mientras la empresa no esté en condiciones de involucrar a absolutamente todos sus empleados y colaboradores en su política de orientación al cliente, todas las decisiones de trabajar por ellos son parciales. Principalmente, mientras no disponga de instrumentos de marketing definidos y eficientes para controlar y desarrollar este tipo de política.

COMUNICACIÓN VERBAL

Los datos necesarios para esa práctica están actualmente disponibles en algún lugar. Basta que la empresa los encuentre y los aproveche. ¿Es simple, no?

¿Qué se puede hacer, por ejemplo, con el famoso banco de datos? ¿Un mailing? Aunque el mailing sea un medio sumamente utilizado para comunicarse con los clientes, su feedback es mínimo. Por otra parte, rara vez los clientes aprecian verdaderamente los mensajes contenidos en éstos. Los textos de las cartas personales son uniformados y hasta el consumidor más distraído se da cuenta de ello. El resultado termina siendo poco positivo.

Hace falta la comunicación verbal. Sin embargo, mientras el vendedor sea entrenado como mero receptor de pedidos, no se puede hablar de comunicación, y mucho menos de diálogo con el cliente. De todos modos, esto resulta necesario para el vendedor: es indispensable que *la comunicación y la colaboración con el cliente*, mutuas y transparentes, ocupen el primer lugar en la lista de las obligaciones de los empleados de la empresa.

INTERESES DEL CLIENTE

El marketing de relación es un conjunto de medidas dirigidas hacia el cliente. No alcanza con saludarlo para el cumpleaños o darle invitaciones para un show.

Es necesario que la empresa tenga una orientación sistemática que preserve los intereses del cliente antes que nada, a través de, por ejemplo, las siguientes acciones:

- Mantener un contacto estrecho a través de un "concejo de clientes".

- Abrir un canal para que el cliente haga contribuciones sistemáticas a la empresa, aportando ideas, sugerencias y observaciones (o sea, armar un sistema de sugerencias de los clientes).
- Estimular el intercambio de empleados con los proveedores y los clientes.
- Crear un programa gradual de asistencia al cliente.
- Hacer que la gestión dependa de la aprobación del cliente; la mayoría de las empresas no realizan esta práctica.
- Transmitir los conocimientos específicos de la empresa al cliente. Por ejemplo, la información de un sistema contable utilizado por la empresa o de un prestador de determinado servicio.

Todo esto, sin embargo, aún no es suficiente: todas las acciones de la empresa, sean del área productiva o de la atención, deben ser transmitidas al cliente con claridad para que las considere equivalentes a una ventaja financiera.

Con los servicios y la asistencia que hemos mencionado en este artículo, las acciones de la competencia (como descuentos, rebajas y reducciones de precios) representarán poco para los clientes, frente a la excelente relación que mantienen con la empresa.

Es hora de que las empresas comiencen a esforzarse por ordenar sus tareas de acuerdo con el marketing de relación, y dejen de engañarse a sí mismas con los servicios de atención al cliente."