

LA "RETENCIÓN DEL CLIENTE"

La 'revalorización' del mismo y del producto ofrecido

Por **César D. González***

I. INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito sobre la retención del cliente y sus efectos positivos en la empresa de hoy en día pero, con qué alcances y bajo qué términos se puede llegar a retener al cliente? La "revalorización" del cliente, de lo que se ofrece y cómo se ofrece implicará el eje central del éxito final de toda retención del cliente orientada a la obtención de la fidelidad del mismo hacia nuestro producto y por ende, nuestra empresa.

En el siglo XVI, Copérnico ideó una teoría revolucionaria. Con anterioridad a su propuesta, la Tierra había sido el centro con respecto al cual, los astrónomos calculaban los movimientos de los planetas y estrellas. Sin embargo, Copérnico sostuvo la innovadora postura de que el sol, al menos en lo referente a la astronomía, había reemplazado a nuestro planeta como centro de los movimientos planetarios. Si llevamos esta teoría al mundo de la empresa, nos daremos cuenta que así como nuestro planeta gira alrededor del sol, la empresa moderna, sus políticas, productos y capital humano, giran alrededor del cliente.

Esta configuración del cliente como centro de la escena, que no es mas que un abordaje ejemplificante de la teoría del *Customer Relationship Management* (CRM), pone de manifiesto la importancia capital que la retención de clientes implica en la empresa contemporánea.

II. IMPORTANTES OBSERVACIONES PREVIAS

Previo a plasmar el concepto de revalorización dentro del marco de retención de clientes, es imprescindible abordar la idea del por qué es importante conservar los clientes existentes y el por qué debe entenderse dicha mecánica dentro de la lógica del CRM.

A) Conservar los clientes existentes es importante desde dos puntos de vista, a saber:

1) el cualitativo y 2) el cuantitativo.

1. Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, ya que un cliente insatisfecho no sólo no volverá con nosotros sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la corporación.

2. Es innegable el alto costo que implica conseguir nuevos clientes, y en función de ello, se han puesto en práctica diferentes mecanismos para calcular tales estimaciones. Nigel Hill (2001) ha manifestado que "un método preciso consiste en aislar los costes comerciales y de marketing, incluyendo los salarios y otros gastos generales. Se dividen los costes de ventas y la captación de nuevos clientes, se le añade el cien por cien de los costes de promoción y se divide por el número de clientes nuevos, obteniéndose un coste medio de adquisición exacto para cada nuevo cliente" (p.24). Las conclusiones de Hill son claras y específicas cuando asegura que "si este ejercicio se lleva a cabo minuciosamente, incluyendo todos los costes pertinentes, se puede uno encontrar con que el coste de captación de cada nuevo cliente es enormemente alto" (Ibid.).

B) El otro aspecto de necesario abordaje previo es la necesidad de entender el proceso de retención del

cliente a través de mecanismos de su revalorización, dentro del contexto de las más modernas técnicas de CRM.

Ignacio García Valcárcel (2001) estableció que "el CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que requiere, en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa en forma directa en el modelado de la empresa y teniendo en cuenta sus necesidades" (p.25). En materia de objetivo, Ángel San Segundo (2002) expresó que el fin del CRM es "construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente" (p.10).

Desearía remarcar la importancia que reviste la introducción del término "valor" como objetivo del CRM realizada por San Segundo (2000). Esto es así pues es justamente éste "valor" a la empresa, al producto y al cliente lo que atraviesa el proceso de revalorización propuesto y cuyos términos y alcances se explicarán más adelante.

Ahora bien, el CRM lejos de ser un concepto estático, característico de las relaciones comerciales de los últimos años, ostenta una lógica de dinamismo ínsita en si mismo. Se produce un proceso de evolución y adaptación del todo hacia a lo particular, es decir, de lo masivo a lo individual, del consumidor dentro de un segmento de clientes determinados al consumidor como individuo. San Segundo (2000) indicó que el CRM "facilita la transición hacia una gestión de los clientes con un enfoque personalizado, a través de todos y de cada uno de los diferentes puntos de interacción que existen entre la empresa y el cliente" (p.19).

En suma, ha quedado de manifiesto que dicha retención y/o conservación de los clientes existentes, a través de un mecanismo de revalorización, se deberá entender como consecuencia del cumplimiento de dos condiciones pre-existentes:

Una convincente comprensión de las razones de tipo cualitativo y cuantitativo para retener clientes, antes apuntadas y;

Un lógico ejercicio de inclusión del presente trabajo, dentro del marco de los principios del CRM, en los cuales se incluiría el proceso dinámico del CRM y la necesidad de "añadir más valor" al cliente, al producto y a la empresa.

Sin embargo, y aún con estas dos condiciones pre-existentes, es necesario indagar los alcances prácticos de la retención de clientes propiamente dicha. Cabe preguntarse: queremos un cliente simplemente "retenido" o "conservado"? o, por el contrario, un cliente retenido pero "fiel" a nosotros? Si comprendimos la magnitud de la importancia del porqué es importante retener nuestros clientes y asimismo sabemos que debemos realizar ello dentro de un mecanismo en el cual el cliente es el centro de la escena (CRM), entonces es imprescindible comprender que debemos valorar y apreciar a nuestros clientes, en su calidad de tal.

III. LOS ALCANCES CONCEPTUALES DEL PROCESO DE REVALORIZACIÓN EN LA RETENCIÓN DE CLIENTES

Queda por responder entonces el interrogante subyacente que el título del presente trabajo establece. Es decir, la idea crucial en la retención real del cliente, logrando su fidelidad a nuestro producto, es llevar a cabo la misma a través de un proceso de revalorización del cliente. Dicha revalorización, no se centrará en el aspecto cuantitativo. Los beneficios financieros y meramente numéricos de la retención de clientes escaparían a la óptica del presente trabajo. Por el contrario, la revalorización en la retención del cliente tiene también una importancia cualitativa esencial.

Dentro de un proceso de retención del cliente y de su "revaloración", se sobreentiende ínsita la idea del fortalecimiento de la confianza erosionada como paso previo al logro de la fidelidad hacia nuestro producto o servicio. En tal sentido, no olvidemos lo manifestado por Ignacio Garía Valcárcel (2001) para

quien "hoy el cliente es el rey y se lo ha situado en la cúspide de los deseos empresariales. Es el valor más importante e indispensable. Sin cliente no hay nada" (p.26).

Sin embargo, no se agota todo este mecanismo de revalorización del cliente en esta idea simplemente. La revalorización trasciende la figura del cliente y se refiere también a nuestros productos y, como consecuencia de ello, a nuestra empresa.

Ello es así porque un cliente que se siente "valorizado" no es garantía que seguirá con nosotros. Un cliente, debidamente "valorizado", nos podría fácilmente decir: "muchas gracias por todo vuestro aprecio, me gusta mucho su producto pero su competidor tiene este mismo producto a un precio más accesible para mi presupuesto." Por ello, la revalorización en si misma es una moneda de dos caras. En otras palabras. el eje central pasaría a ser, el lograr percibir y entender el alcance conceptual de lo que debemos "revalorizar" y dicha cuestión tiene dos aristas claramente diferenciadas pero íntimamente interrelacionadas entre si, a saber: la revalorización del cliente, propiamente dicho mediante un buen servicio de atención de quejas y la revalorización del producto o servicio ofrecido.

IV. LA REVALORACIÓN DEL CLIENTE CON UN BUEN SERVICIO DE ATENCIÓN DE QUEJAS

Dentro del marco de posibilidades variadas por las cuales un cliente nuestro querría dejar de serlo, se encuentra la argumentación, por parte del mismo, de una inconveniencia o perjuicio en su contra. Estas situaciones pueden llegar a ser de muy variado tinte y calibre y dependerán, en gran parte, del tipo, características y alcances del producto o servicio proporcionado. Sin embargo, a modo de línea transversal, todo este universo de situaciones y circunstancias consta de un elemento común: la queja del cliente y su intención de abandonar su calidad de tal con nuestra compañía.

Un correcto y aceitado mecanismo de ayuda al cliente entenderá que, parte de la retención del servicio e, indirectamente, la revaloración del producto o servicio proporcionado, dependerá en gran medida de la forma, eficiencia y efectividad con que se atienden las distintas quejas. Es aquí cuando recuerdo las conclusiones del Centro de Estudios Técnicos Empresariales de Madrid (2005), en donde se manifestó que "un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar que la reclamación es una nueva oportunidad" (p.202). Este concepto deja en claro la necesidad de visualizar soluciones en donde, en apariencia, existen problemas. Lamentablemente, son pocos los que asumen la atención cuidadosa de las reclamaciones del cliente bajo esta óptica. Las buenas noticias son que es posible darse cuenta de la oportunidad ínsita en cada queja y una vez alcanzado ese estadio, el proceso hacia la retención del cliente, "revalorizando" al mismo por su calidad de tal y logrando su fidelidad de cara al futuro bajo el paraguas protector del CRM, será algo más fácil y beneficioso para todas las partes involucradas.

Ahora bien, planteando la revalorización del cliente desde el punto de vista de su queja, también implica "humanizar" la relación comercial, o sea, como se dice en los Estados Unidos, "estar en los zapatos de nuestro cliente" (*to be in our customer's shoes*). Qué significa ello? John Hallward manifestó que "para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en 'lo que me aporta' a nivel personal y emocional. La solución pasa por centrarse en el consumidor y en sus emociones, valores personales y factores de motivación personal"

([Http://www.ipsos.com/ideas/pdf/Global_Ideas_sp_vol7-2.pdf](http://www.ipsos.com/ideas/pdf/Global_Ideas_sp_vol7-2.pdf)). Por ello, deviene de singular importancia focalizar en la atención personalizada del cliente.

La mayoría de las escuelas de management en los Estados Unidos enseñan diferentes pasos para canalizar correctamente las quejas y requerimientos de los clientes supuestamente damnificados por situaciones diversas. Estos pasos, más allá de alguna diferenciación de forma y terminología, se reducen básicamente a las siguientes etapas:

Saber escuchar

Saber disculparse

Saber preguntar y/o repreguntar

Saber alinearse con la causa del cliente

Saber examinar opciones

Saber otorgar compensación por la inconveniencia ocasionada

Saber personalizar

Saber escuchar

El tener habilidades en materia comunicacional implica no sólo comunicar en forma eficiente una idea sino también el saber escuchar al interlocutor de turno y esto implica, consecuentemente, un análisis pormenorizado de las razones y justificaciones argüidas por la otra parte. La clave se encuentra en evitar la implementación de un mecanismo de autodefensa y sólo escuchar sin interrumpir y hasta que el cliente finalice.

Saber disculparse

La disculpa es un gesto crucial y es emblemático ver cuantas veces la disculpa es ignorada. Las razones del olvido son variadas pero, el pedir disculpas a tiempo y en forma oportuna, coadyuva a replantear la intercomunicación con el cliente en otros términos. Cuando se pide disculpas, se está mostrando un matiz humano dentro de una relación de negocios. Este tipo de disculpa es de tinte *profesional* pero tiene, en la mente de nuestro cliente, un claro efecto emocional.

Saber preguntar y/ repreguntar

El saber preguntar en forma correcta es importante desde dos puntos de vista: a) nos ayudará a comprender aún más el punto de vista del cliente y sus sensaciones y sentimientos hacia el evento o circunstancia que estima lo/la perjudica y, b) le demostrará al cliente, indirectamente, nuestro grado de interés y compenetración con el problema en tratamiento.

Saber alinearse con el cliente

Puede resultar muy extraño pero clientes desencantados con un producto o servicio desean, muchas veces, ser comprendidos, independientemente del hecho de que sus problemas sean resueltos inmediatamente. Por lo tanto, responder en una forma que implique comprensión es importante de la misma forma que lo es compartir el mismo punto de vista del damnificado. Esta percepción, por parte del cliente, colabora en estrechar el vínculo que había sido erosionado por la inconveniencia ocasionada.

Saber examinar opciones

Es aconsejable preguntar al cliente qué tipo de solución consideraría adecuada para su problema o inconveniencia. Esto se instrumentaría a través de preguntas hechas hacia el cliente. Por ejemplo, una excelente forma de articular este paso sería preguntar "cómo desearía que su problema fuese resuelto?" o "Cuál sería una solución aceptable para usted?"

Saber otorgar compensación por la inconveniencia ocasionada

Para salvaguardar la tenencia del cliente y reforzar nuestro compromiso con el mismo, una compensación económica es el mejor remedio en esta instancia. Un servicio o producto adicional gratis o un descuento por un determinado periodo de tiempo, son gestos que la mayoría de los clientes valora

más allá del puntual ahorro de dinero.

Saber personalizar

Siguiendo con la línea de análisis planteada por Hallward, el cliente adquiere productos y servicios sobre una base emocional más que científica, al menos, en la mayoría de los casos. Es decir, existe en toda venta, un involucramiento emocional que es el factor motorizante en la adquisición o no de un producto o servicio. Si un representante de ventas provee nombres y números de teléfonos (su número de extensión, por ejemplo), estaría personalizando la relación comercial y eso es apreciado por el cliente.

V. LA REVALORIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO

La revalorización del producto o servicio ofrecido no es otra cosa que "vender nuevamente", en la cabeza del comprador, la idea o concepto de que nuestro producto o servicio es el que mejor se acomoda a sus necesidades. En tal sentido, existen insoslayables asimetrías entre el proceso de venta y el proceso de retención de un cliente.

En numerosas oportunidades les he explicado a mis equipos de trabajo que la retención del cliente era como el proceso a través del cual se intenta "vender nuevamente lo ya vendido". Ello exige un mecanismo conceptual tal vez más elaborado que en un proceso de ventas, sin embargo, la idea matriz es la misma, es decir, relacionar, las características de lo que vendemos con las necesidades y beneficios para el cliente. Este razonamiento, que a modo de "puente" conecta características con beneficios, puede encontrarse por igual en un proceso de venta así como en un proceso de retención del cliente.

Antes de continuar, es importante resaltar el verdadero alcance y significancia de dos conceptos. El sistema de ventas, en los Estados Unidos, reconoce la etapa del "*probing*" y del "*positioning*", como pasos cruciales para lograr la aceptación por parte del cliente, de un determinado producto o servicio. El "*probing*" es la averiguación, la indagación y el reconocimiento de las auténticas, específicas y más importantes necesidades del cliente. Implica una verdadera acción de "buceo" en las necesidades del cliente, pues, como dijo Ignacio García Valcárcel (2001), "conocer al cliente y conseguir saber qué ofertas se le pueden hacer para mantenerlo es algo fundamental para la empresa actual" (p.27).

En otras palabras, si el cliente estima que un producto o servicio tiene un costo elevado, existe un claro indicio de que el cliente no aprecia el costo de lo recibido en relación a la necesidad planteada. Este es un evidente problema de "valorización" insito en la mente del cliente que el proceso de venta debe indagar y resolver. Por lo tanto, cuando un cliente comenta que un producto o servicio determinado "es caro", lo que nos está queriendo decir, en forma indirecta, es "no lo valoro en forma suficiente como para abonar el dinero que cuesta".

En el contexto del *probing*, se genera un proceso de "personalización" del cliente. El Centro de Estudios Técnicos y Empresariales (2005) nos ha dejado saber que "para mejor tratamiento de las diferentes soluciones precisamos bases de datos que nos proporcionen información precisa y detallada del cliente. Se trata de datos como el comportamiento de compra, comportamiento posterior a la compra, aspectos financieros, creencias, actitudes, percepciones, historial de comunicación postventa y otros muchos" (p. 180-181). En el *probing* hallamos la personalización del cliente, hallamos las auténticas necesidades y gustos y así se presta un mejor servicio. El CRM persigue ello y todo ello conlleva a un cliente satisfecho, a un cliente que ha sido "revalorizado" como tal.

Una vez indagada, averiguada la verdadera necesidad del cliente a través del proceso de *probing*, se realiza el posicionamiento de lo que estamos brindado, o sea, el *positioning*, conforme se conoce en las escuelas de management de los Estados Unidos. Literalmente, y conforme lo indica Fabiola Mora, el "posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona"

(http://www.ipsos.com/ideas/pdf/Global_Ideas_sp_vol7-2.pdf).

Los introductores del concepto de *positioning* o posicionamiento en el management norteamericano, fueron Al Ries y Jack Trout (1992), quienes dijeron que el posicionamiento "es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente." (p.11). Es decir, y conforme lo indicaran los autores, "el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen" (p.1).

Conviene destacar entonces que, en la misma forma que en un proceso de venta, la retención del cliente, a través de la "revaloración", se implementa utilizando un mecanismo de siete pasos bien diferenciados pero articulados entre si:

Una apropiada y amable salutación al cliente, en la cual se debería verbalizar nuestra predisposición a ayudar

La averiguación del motivo de la visita o llamada del cliente. En esta instancia, la habilidad en saber escuchar y comprender el requerimiento del cliente es un aspecto crucial para continuar en forma exitosa el proceso comunicativo

El cliente manifestará su intención de no adquirir más nuestro producto. Es aquí entonces cuando se deben "averiguar" las "auténticas necesidades" del cliente (la etapa del *probing*)

Una vez averiguadas las necesidades del cliente, se "construye el puente vinculante" entre aquellas necesidades y los beneficios de nuestro producto o servicio (posicionamiento o etapa de *positioning*) y ello implica, una revalorización, a los ojos del cliente, de que lo que ofrecemos es la mejor opción en el mercado

Después del posicionamiento del valor de nuestro producto o servicio, resaltando nuevamente el valor del mismo (revaloración), se procede al ofrecimiento de la solución que se estima adecuada

Luego se comienza a concluir la operación, o "cerrar" la misma. Éste es el corolario del proceso de posicionamiento y revalorización del producto o servicio.

Por último, la recapitulación de acuerdos, condiciones, alcances, términos y precios es esencial, para evitar inconveniencias futuros.

El cliente únicamente continuará con nosotros si los pasos anteriormente descriptos se encuentran debidamente concatenados. De esta forma, estaremos revalorizando la importancia de nuestro producto o servicio y el cliente, por medio de un complejo proceso cognoscitivo. En definitiva, el cliente comprenderá el valor que implica seguir adquiriendo nuestro producto o servicio y habrá *internalizado* las ventajas de seguir con nosotros.

VII. EL COROLARIO DEL PROCESO DE REVALORIZACIÓN: LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

El revalorizar a nuestro cliente en su calidad de tal y el revalorizar ante los ojos del cliente nuestro producto o servicio conlleva a un grado de relación comercial mucho mayor que la simple retención del mismo. La retención del cliente propiamente dicha, nos otorga la posibilidad de contar con el mismo en forma habitual, es decir, como un cliente activo que efectúa sus transacciones durante un determinado período de tiempo, en función de sus necesidades específicas y por una determinada cuantía como prestación. Conforme lo indica Ángel San Segundo (Ibid.), "la fidelidad del cliente es la mejor fórmula actual para que las empresas aumenten sus ingresos" (p.29) y haciéndonos eco de lo Nigel Hill (2001) ha señalado, "la fidelidad implica algo más que la simple realización de una o varias compras. La fidelidad representa un nivel positivo de compromiso por parte del cliente hacia el proveedor, y este nivel de compromiso positivo es el que distingue a los clientes verdaderamente fieles" (p.33). El elemento subjetivo en consideración, la fidelidad del cliente, es el resultado de un proceso de satisfacción a la demanda planteada y, en dicho escenario, la revalorización habrá jugado un rol determinante.

VII. CONCLUSIÓN

Retener a un cliente bajo el prisma de un proceso de revalorización implica, no sólo comprender sus ventajas de menores costos comparados con la adquisición de un nuevo cliente, sino también el más que probable descrédito que nuestro producto y empresa sufrirá en el mediano plazo.

Asimismo, estas reflexiones han dejado en claro que la apropiada retención de clientes debería implementarse y llevarse a cabo con una empatía especial hacia la persona del cliente, conforme los principios del CRM.

Es fundamental "re-vender" otra vez en la mente del cliente la idea de que nuestro producto o servicio es el que mejor se acomoda a sus necesidades. Es aquí donde el proceso de venta, incluyendo las etapas de probing y positioning se interrelacionan y es aquí que se encuentra presente el agregar "valor" a lo que ofrecemos como producto o servicio. Todo ello, derivará en un cliente fiel y comprometido con nuestro producto.

En suma, crecer en el mercado es importante, pero una eficiente y bien elaborada política de retención implica menores drenajes de costos y mayor prestigio corporativo. La revalorización es crucial, debido a la existencia de un consumidor cada día más sofisticado. Como consecuencia de la globalización y en un ambiente macro-económico incipientemente más competitivo y riesgoso, la revalorización puede ser la línea demarcatoria entre el liderazgo absoluto o el fracaso inevitable.

BIBLIOGRAFIA:

- Centro de Estudios Técnicos Empresariales, (2005), *Curso de técnicas comerciales y psicología de la venta*, Madrid: SAPE.
- García Valcárcel, Ignacio, (2001), *CRM, gestión de la relación con los clientes*, Madrid: Fundación Confemetal.
- González Recuenco, Javier, (2004), *Personalización: Más allá del CRM y el marketing relacional*. Madrid: Peason Educación.
- Hallward, John, *Diferenciación o Dominación: La importancia de la relevancia*. Extraído de: http://www.ipsos.com/ideas/pdf/Global_Ideas_sp_vol7-2.pdf
- Hill, Nigel, (2001), *Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*, Traducción: Asociación de Traductores e Intérpretes, Madrid: AENOR.
- Kuhn, Thomas, (1978), *La Revolución Copernicana: La astronomía planetaria en el desarrollo del pensamiento occidental*, Traducción: Doménec Bergadá. Barcelona: Ariel.
- Mora, Fabiola, *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Extraído de: <http://www.monografias.com/trabajos6/posi/posi.shtml>
- Ries, Al y Jack Trout, (2001), *Posicionamiento*, Traducción: Gloria Presa Ampudia. Madrid: McGraw-Hill.
- San Segundo, Angel, (2002), *CRM: customer relationship management, el nuevo de relaciones con los clientes*. Madrid: Recoletos.

SOBRE EL AUTOR

César D. González

- 5 años de experiencia en ventas y supervisión de personal en los Estados Unidos.
- Tiene una Maestría en Administración de Empresas (MBA) obtenida en Texas A&M University y una Especialización en Marketing obtenida en la Universidad de California Los Angeles (UCLA)
- Realizó cursos varios de "Atención al Cliente y Liderazgo", "Resolución de Conflictos", "Establecimiento de Objetivos y Medición de Performance", "Relacionamiento Gerencial", "Entendiendo del Rol de Liderazgo" y "Ética en los Negocios", realizados también en USA.
- Abogado Recibido en Argentina.
- Actualmente reside en España