

LOS DESEOS EMOCIONALES

La siguiente nota es parte del resumen del libro "Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential" de los autores Curt Coffman y Gabriel González-Molina publicado en el Book Summary de la revista Gestión/HSM Argentina S.A. y de donde la hemos extraído textualmente respetando su contenido. El título "Deseos Emocionales" que hemos elegido se halla en función a la referencia que se hace a lograr establecer (y luego aprovechar) un vínculo emocional con los clientes a través de empleados comprometidos y entusiastas capaces de "llegar al corazón" de los consumidores ganando su lealtad.

- Durante el último siglo, los economistas han tratado de explicar las decisiones de los consumidores a través de la "traducción" de lo subjetivo (gustos y preferencias) en evidencias objetivas (elecciones de consumo). El resultado de tales análisis es la teoría de las "preferencias reveladas" (inglés: revealed preferences), según la cual el consumidor elige una de las opciones disponibles en el mercado: aquella que es considerada de más valor que el resto.

Sin embargo, es una teoría que deja cabos sueltos. No contempla, por ejemplo, los procesos emocionales que influyen en las decisiones de compra. Y es evidente que, además de satisfacer sus necesidades racionales, las elecciones de los clientes responden a ciertos deseos emocionales. De hecho, investigaciones recientes en el campo de la neurología señalan que la respuesta racional depende del estado emocional del individuo. Por eso, para conquistar la lealtad no basta con apelar a los sentidos de los consumidores; hay que influir en sus emociones. Una pareja que se propone festejar su aniversario, por ejemplo, no elegirá cualquier "restaurante bueno", sino aquel que le ofrezca la atmósfera adecuada, o bien el que sirvió de marco a su primer encuentro.

Como las empresas suponen que las decisiones de sus clientes son meramente racionales, se limitan a contemplar las variables que se pueden controlar, tales como el tiempo de espera o el uso de uniformes impecables. Otras creencias erróneas: usar la publicidad como el medio "más efectivo" para conectarse emocionalmente con los clientes, o limitarse a implementar soluciones CRM (Customer Relationship Management), cuando es sabido que la tecnología, por sí sola, no garantiza una mejor relación con el cliente. La reducción de precios también es una medida que se caracteriza por la debilidad, por cuanto puede atraer nuevos clientes pero no alcanza para retenerlos. Mas que entender los factores que impulsan la decisión de acercarse a una empresa por primera vez, lo crucial es comprender los motivos que llevan a los clientes a repetir sus compras. Hay un porqué: el 80 % del potencial de crecimiento de una empresa depende de los clientes ya adquiridos, y solo el 20 % de los nuevos clientes.

A fin de medir la relación que existe entre la intención de los clientes de repetir sus compras y las herramientas de marketing más utilizadas, Gallup realizó un estudio en seis industrias. A las cuatro variables clásicas de la estrategia de marketing: producto, lugar, promoción y precio, le sumó una quinta – gente – que representa las interacciones entre los empleados de una firma y los clientes. El equipo de Gallup identificó a clientes y ex-clientes de empresas de productos y servicios, y les preguntó cuáles habían sido sus reacciones ante determinadas iniciativas de marketing. Lo que descubrió fue que, desde el punto de vista de los clientes, los empleados encargados de atenderlos no solo representan a la marca, sino que se "convierten" en ella. Entonces la conexión emocional que los empleados establecen con los clientes es la forma más efectiva de diferenciar a una compañía de sus competidores.

EL COMPROMISO DE LOS CLIENTES

Para identificar las características del vínculo emocional que une a los clientes leales con una marca, Coffman y González-Molina estudiaron los datos revelados por una serie de encuestas de Gallup sobre actitudes, opiniones, preferencias y comportamientos de consumo. Paralelamente, llevaron a cabo una investigación tendiente a detectar la importancia de la relación cliente-empleado en dos aspectos: como

factor diferenciador de las marcas y como fuente de ventaja competitiva. La primera conclusión fue que, en ausencia de un lazo emocional significativo con una marca o empresa, los clientes tienen una predisposición natural a cambiar de proveedor. Sin embargo, cuando establecen una conexión emocional, ese vínculo prevalece sobre la tendencia innata al cambio.

De las investigaciones surgieron, en segundo lugar, tres preguntas que permiten medir la "actitud de lealtad" del cliente, y un grupo de ocho indicadores del grado de compromiso emocional. Las tres preguntas son:

1 - ¿Cuán satisfecho está con la marca? Tiene por objetivo que los clientes comenten hasta que punto su experiencia satisfizo sus expectativas iniciales básicas.

2 - ¿Con qué probabilidad seguirá eligiendo productos o servicios de esta marca? Apunta a medir la intención de compra del cliente; sin embargo, conviene aclarar que no siempre la intención se traduce en comportamiento de compra.

3 - ¿Con qué probabilidad recomendaría la marca a un amigo a un colega? Muchas personas basan su decisión de compra en el consejo de alguien de confianza. Por lo tanto, es importante detectar si la experiencia del cliente es capaz de impulsarlo a recomendar la marca a otras personas.

Por su parte, los indicadores del grado de compromiso emocional se resumen en cuatro niveles: confianza, integridad, orgullo y pasión. Se trata de facetas sucesivas: cada uno de esos estados emocionales se funda en el anterior y no es posible omitir uno para saltar al siguiente. A fin de estimularlos, los gerentes deben implementar determinadas iniciativas y elegir cierto tipo de empleados que se encargarán de llevarlas a cabo.

A continuación, las principales características de los cuatro niveles emocionales y las medidas orientadas a desarrollarlos:

Confianza

Surge de la combinación de varios factores: las imágenes mentales que inspiran las marcas, la experiencia del cliente con los productos y servicios, la competencia técnica de los empleados, y la interacción de los clientes con los representantes de ventas y empleados del servicio de atención, entre otros.

Para inspirar este sentimiento, es imprescindible asegurarse de que los empleados de todos los niveles sean confiables, incluso los que trabajan en procesos alejados del contacto directo con los clientes, como el de producción. En este caso, por ejemplo, es recomendable seleccionar empleados perfeccionistas y concentrados en detectar las fallas, por cuanto harán un control de calidad más estricto.

Integridad

¿El cliente siente que lo tratan con justicia? Cuando surge un problema, ¿la solución es ética? ¿La empresa cumple con lo que promete? Para que la respuesta del cliente a estos interrogantes sea afirmativa, las empresas deben definir con claridad los principios que guiarán su conducta: desde las políticas de devolución de productos hasta las reacciones ante acontecimientos imprevistos (como por ejemplo, los atrasos en los vuelos de una línea aérea).

Los empleados que disfrutan de los desafíos, que no pierden el control ante las dificultades, que tienen una actitud positiva y suelen colaborar, reúnen la combinación ideal de "temas" para encargarse de resolver problemas. Por otro lado, aquellos que son buenos anfitriones por naturaleza, tienen trato cordial y saben crear ambientes agradables, brindarán al cliente una experiencia difícil de olvidar.

Orgullo

Los clientes verdaderamente comprometidos se sienten orgullosos de comprar artículos o servicios de cierta marca. Para despertar este sentimiento, las empresas deben elegir a empleados que demuestren una preocupación real por los clientes, tengan una actitud "ganadora" y aspiren a la excelencia. Las

personas que reúnen estas cualidades suelen atraer a la gente que las rodea. Después de todo, ¿quién no quiere ser parte de un equipo triunfador?

Pasión

Cuando un cliente se niega a aceptar un producto sustituto y prefiere esperar hasta conseguir el que busca, incluso a un precio mayor, está demostrando más que orgullo: ese cliente siente verdadera pasión por el producto deseado.

Para conquistar definitivamente el compromiso del cliente y complementar los talentos de los tres niveles anteriores, es fundamental contar con empleados que sepan percibir las inquietudes de las personas con las que interactúan. Un fabricante de autos deportivos, por ejemplo, descubrió que sus clientes sentían mucha curiosidad por los aspectos técnicos del diseño del vehículo. Para satisfacerla, seleccionó empleados con un perfil similar, y que fueran capaces de mantener conversaciones informadas y convincentes con los clientes.

CONCLUSIÓN

Un día de 1609, Galileo llegó a una conclusión que cambió la forma de pensar de la humanidad: la Tierra no era el centro del Universo, como se creía hasta entonces. A juicio de Curt Coffman y Gabriel González-Molina, el mundo de los negocios actual tiene algo en común con la sociedad de la época de Galileo: ignora una verdad fundamental. Lo concreto es que las empresas, hasta ahora, han subestimado el papel de la emoción.

Muchos ejecutivos perciben que sus compañías no aprovechan el potencial humano que poseen. Saben que los clientes frecuentes son los más rentables, como señala Frederick F. Reichheld en su libro *The Loyalty Effect*. Pero, a menudo, se resisten a reconocer que el desempeño de los empleados y el consiguiente impacto en el compromiso de los clientes dependen de que la gente pueda poner en juego todos sus talentos.

Las empresas sobresalientes descubren las cualidades particulares de sus empleados y hacen todo lo posible para desarrollarlas. Sus gerentes fomentan ambientes de trabajo estimulantes, premian el buen desempeño y escuchan la opinión de sus subordinados. Como resultado de todo ello surge una nueva forma de valor: la conexión emocional entre sus empleados y sus clientes.