

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTINOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUÍMICA**

**FACTORES A CONSIDERAR EN LOS MOMENTOS DE LA VERDAD PARA
DESARROLLAR CONFIANZA EN EL CLIENTE**

Trabajo Escrito vía cursos de educación continua

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA

PRESENTA

Martha Magdalena Betancourt Beltrán

MÉXICO, D. F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado

Presidente:	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal:	Prof. León Carlos Coronado Mendoza
Secretario:	Prof. Eduardo Morales Villavicencio
1er. Suplente:	Prof. María de Lourdes Gómez Ríos
2do. Suplente:	Prof. Zoila Nieto Villalobos

Biblioteca Facultad de Química

Trabajo escrito vía cursos de educación continua

Asesor del Tema M en I Eduardo Morales Villavicencio

Sustentante Martha Magdalena Betancourt Beltrán

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
OJETIVO	6
CAPITULO I	
EL CLIENTE INTERNO	7
• PROGRAMA DE MARKTING INTERNO	9
a. Anticiparse al momento de la verdad	
b. Ganar Credibilidad	
c. El Poder del Reconocimiento	
d. Comunicación Constante y Fluida	
e. Capacitación	
CAPITULO II	
EI CLIENTE EXTERNO	15
¿QUÉ ES CRM?	20
CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUCCIÓN

La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía. ⁽¹⁾

Momento de la verdad (Jan Carlzon), se refiere a cada instante en que un cliente toma contacto con la persona que proporciona el servicio y obtiene una impresión sobre la calidad de la gestión.

Se divide la revisión en dos temas, el concepto de cliente interno y la importancia que tiene éste en los momentos decisivos (momentos de la verdad), al iniciar y dar seguimiento a una negociación que se espera llegue a buen fin.

El concepto de cliente externo, y los elementos que se involucran para lograr su lealtad y de esta manera mantenerlo como un cliente por largo tiempo para una empresa.

En la primera parte, al cliente interno de primera línea (que es el empleado que se encuentra en contacto directo con el cliente externo), se le contempla desde la perspectiva del cliente y se hace un análisis de aquellas circunstancias que desde la gerencia, son moldeables para crear en él, interés y la motivación necesaria para que dé su mayor desempeño, toda vez que se conoce que a un empleado de esta naturaleza no se le puede aplicar una supervisión como la que se implementaría en una línea de producción y que desde este estado de motivación decida dar ese plus, que el cliente externo recibe como algo invaluable y lo

traduce en lealtad, es decir si está muy motivado dará más de sí, si no está motivado, simplemente hará su trabajo.

Para llegar a este estado de motivación con un empleado ó cliente interno de primera línea, se destaca que no son factores de motivación suficientes, el sueldo y las prestaciones.

En la segunda parte, se resalta el riesgo de convertir en un commodity o genérico, el servicio que ofrece una empresa y se analizan los factores que favorecen que un cliente externo desarrolle confianza, hasta la lealtad, y como se puede llegar a este estado.

Se revisa, qué es lo que espera un cliente de un servicio desde la perspectiva de cuales son aquellos factores que le producen satisfacción y ganas de seguir consumiendo un servicio y cuales son los factores que le producen insatisfacción y hacen que se vaya con la competencia.

La importancia primordial de ver que el cliente no consume un producto o servicio, sino que satisface necesidades y que aquellas empresas que esperan que el cliente cambie o modifique su conducta de acuerdo a sus necesidades, tiende a desaparecer.

Finalmente el concepto de gestión de las relaciones con los clientes o CRM, como una herramienta que nos permite conocer mejor a nuestro cliente y obtener beneficio de este conocimiento para ganar su lealtad.

OBJETIVO

Los factores que determinan momentos de la verdad exitosos, se encuentran en los vínculos que logra, quien hace contacto directo con el cliente, y éste los traduce en lealtad.

CAPITULO I

EL CLIENTE INTERNO

No es posible pensar en satisfacer a los clientes externos si los clientes internos no están satisfechos o les inquieta algo dentro de la organización.⁽²⁾ Al hablar del cliente interno, es decir el empleado de la organización en cualquier posición, no importa si se desempeña en el área de producción, ventas o administrativa, el flujo de trabajo se verá detenido o en el mejor de los casos retrasado. Toda la planeación se vendrá abajo y los costos se elevarán.

El asunto se complica todavía más cuando se trata de empleados de primera línea, es decir, los que están directamente en contacto con el cliente externo. Estos empleados, si están insatisfechos, o descontentos, de manera inmediata reflejarán esta incertidumbre o malestar al cliente externo, aunque no lo hagan explícitamente, se verá reflejado en un bajo desempeño, en metas no alcanzadas, aunque el empleado cumpla puntualmente con su trabajo; el cliente externo siempre capta cuando éste no se siente parte de la organización, por lo tanto, no conseguirán clientes leales para la empresa.

Es posible hacer que el tiempo trabaje a favor de la organización, enfrentando las situaciones que generan retrasos, inclusive evitarlas con un cambio de perspectiva en la forma como se ve a los empleados. Una empresa que reconoce que un cliente siempre espera un servicio óptimo, fija como objetivo desarrollar estrategias para que sus empleados también lo consideren así.

Esta novedosa propuesta plantea que los empleados de la empresa son en sí mismos clientes, entonces la manera de tratarlos será diferente, una organización nunca debería permitirse que un cliente no quede satisfecho y mucho menos arriesgarse a perderlo, después de todo requiere una fuerte inversión adquirir un cliente nuevo y cuando ya lo tiene es mas rentable mantenerlo que pensar en sustituirlo por uno nuevo.

Enfocando este trabajo hacia el cliente interno de primera línea, que es el objetivo de este capítulo, lo que se sugiere es desarrollar un programa de marketing interno ⁽³⁾, es decir, crear una cultura dentro de la organización, que le hable del compromiso de ésta hacia él como empleado; que tome en cuenta su autoestima, sus deseos, necesidades y creencias para involucrarlo en los objetivos empresariales. Considerar que el empleado debe conocer e identificarse con los valores, ideas, políticas, etc., de la empresa.

Un programa que lo ayude a comprender la importancia de sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización, que lo impulse a desarrollar un trabajo óptimo y generar valor.

El marketing interno deberá desarrollarse con el apoyo de Recursos Humanos, ya que cualquier innovación de estrategias repercutirá en las actitudes y comportamientos del empleado y éstas deberán estar siempre alineadas con la visión y objetivos de la empresa.

Esta idea rescata las opiniones de diversos autores ^(3,4,5), que aseguran que antes de invertir en generar satisfacción en los clientes hay que quitar factores que generan insatisfacción y si uno de estos puede ser un trato poco deseable de parte de un empleado, podemos prevenir esta situación, dando la atención adecuada al empleado o cliente interno.

Empezar con un estudio de mercado interno que integre preguntas sobre comunicación, percepción y motivaciones, con estos empleados^{*}, a continuación un ejemplo de un estudio realizado en 1983, muestra las 10 opiniones más importantes entre los encuestados y que siguen siendo vigentes en muchas empresas. •

1. Trabajar con gente que me trate con respeto	88%
2. Trabajo interesante	87%
3. Reconocimiento de buen trabajo	84%
4. Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad	83%
5. Trabajar con gente que escuche si se tienen ideas de cómo hacer mejor el trabajo	83%
6. Posibilidad de pensar por sí mismo, en vez de seguir simplemente órdenes	82%
7. Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo	82%
8. Trabajar con personas eficientes	79%
9. Que el trabajo no sea demasiado difícil	78%
10. Sentirse informado de lo que está pasando	78%

Es decir, identificar que se trata de una fuerza de trabajo diferente, educada, y en donde curiosamente los salarios, las prestaciones, etc., no se encuentran dentro de las 10 premisas más importantes.⁽⁴⁾

Contratar personas con un perfil orientado al servicio, que sientan satisfacción por ayudar a otros, que estén dispuestos a salirse de la rutina y que a la vez sean capaces de dar resultados en un entorno estructurado (alineados a políticas, estándares, etc.)⁽⁹⁾

* Levoionois, M; Marketing interno y la gestión de recursos humanos, Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 1992

* Escat, M. Marketing interno.<http://www.gestiopolis.com>[consulta 26/06/2007]

El objetivo de un programa de este tipo, es asegurar un ambiente armónico en donde los empleados se sientan motivados para orientarse al cliente externo y contagiarlo de su entusiasmo, y obtener de estos empleados un trabajo óptimo.

El marketing interno que se sugiere, incluirá los siguientes contenidos ⁽⁷⁾

- A) Anticiparse al Momento de la Verdad
- B) Ganar Credibilidad
- C) El Poder del Reconocimiento
- D) Capacitación

PROGRAMA DE MARKETING INTERNO

A).- ANTICIPARSE AL MOMENTO DE LA VERDAD

El objetivo de este programa el objetivo es satisfacer las necesidades sentidas como insatisfechas que se evidenciaron en el estudio de mercado, como parte del valor que aporta la organización hacia su gente, demostrando interés para que ellos se sientan respetados y apreciados. ⁽⁸⁾

Este compromiso debe ser asumido por la gerencia y después por cada nivel de la organización, alcanzando a cada función y proceso e involucrando a cada individuo dentro de la organización.

Tomar en cuenta que la relación que mantiene el cliente directamente con un empleado, en muchas ocasiones es más fuerte que la relación del cliente con la empresa misma, hasta el punto que esta relación podría finalizar si el empleado dejara la empresa. De ahí la importancia de tener empleados satisfechos y motivados para así retenerlos.

B).- GANAR CREDIBILIDAD

Tener empleados leales debe ser una preocupación ya que actualmente la gente se compromete con quienes los dirigen y no con las empresas.

Por lo tanto, trabajar con gente en el marco del conocimiento es implicarlas con los valores de la organización. Es decir, asegurarse que cada empleado conozca a fondo cual es su función dentro de la empresa y lo que se espera de ellos. Que asuman responsabilidades y poder de decisión, tener roles y responsabilidades

perfectamente definidos así como los parámetros y la dirección del proyecto, o lo que es lo mismo, hacia donde se va y hasta donde se quiere llegar, proveerlos de las herramientas necesarias para que logren sus objetivos.

Fomentar el trabajo en equipo, transparentar la evolución del trabajo de cada uno de los miembros, incluyendo la del líder, enviar observaciones y felicitaciones a quienes están cumpliendo en tiempo y forma, preguntar abiertamente a los que están retrasados si tienen algún problema, ofrecer apoyo e involucrar al resto del grupo para ofrecer este apoyo, esto refuerza el compromiso del involucrado y la fe en el equipo. Por ejemplo, un jefe de departamento que organiza una conferencia para investigadores, con un conocido experto en cierta área de interés, se solicita que se recaben 4 listas de probables asistentes a nivel nacional y se asignan 4 personas para que hagan los contactos dividiendo el territorio nacional en las respectivas partes y se pone una fecha para ingreso de las listas y así conocer el volumen de la audiencia que se puede esperar, en una fecha intermedia a la entrega de las listas se hace una convocatoria para saber cual es la evolución de los contactos y el interés que pudo despertar entre los investigadores nacionales la mencionada conferencia, es la oportunidad de saber quien ha avanzado en la tarea y quién está detenido, tal vez sea el momento de ayudarlo sugiriendo la forma como se ha logrado que tomen las llamadas los contactos, etc., de esta forma se transparenta el trabajo de todos, y queda claro el compromiso del jefe en la tarea pendiente.

Desde la gerencia, fomentar la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, por ejemplo, dar oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, hacer ver que el crecimiento también puede ser lateral y no necesariamente vertical.

La conducta de la gerencia debe basarse en valores y principios y ofrecer las oportunidades a los que han demostrado mejor desempeño y compromiso, ganar la máxima credibilidad por parte de los directivos, aún cuando la organización exija constantes cambios. Mantener los acuerdos, si se rompe alguno, renegociar inmediatamente, de esta forma no se compromete la confianza entre las partes.

C).- EL PODER DEL RECONOCIMIENTO

El talento de los empleados es el factor de éxito de las empresas más competitivas. La implementación de programas de reconocimiento ayuda a crear ambientes laborales donde las personas se sienten motivadas y apoyadas, lo que genera gente más comprometida y fiel.

Cuando un proyecto es exitoso, reconocer a todos los miembros del equipo, debe ser la conducta de la empresa. Generar una cultura del reconocimiento, de actitudes y desempeño de manera sincera y frecuente, amplía los niveles de satisfacción de los empleados y los retiene en la empresa a bajos costos.

Promover que directivos y empleados, conjuntamente, fijen objetivos reconocibles y estándares a partir de los cuales se puede medir el desempeño individual. Por ejemplo, llegar a un objetivo de ventas por mes o de clientes contactados por día, con el registro de los comentarios relevantes para el negocio en cada contacto, medir el uso que hace el empleado de otras herramientas como el correo electrónico y el número de veces que se pone en contacto con la empresa en una semana.

Ofrecer una remuneración directa con el trabajo, cuando se cubren estándares y cuotas.

D).- COMUNICACIÓN CONSTANTE Y FLUIDA

En cada proyecto, cada uno de los empleados relacionados con él, deberán estar bien informados de los objetivos que se buscan, cada miembro del equipo debe comprender la importancia del proyecto y hacerlo suyo, es decir, saber cual es el objetivo de cada uno dentro del proyecto y esto solo se logra desde el marco del conocimiento, de haber cambios e inclusive la cancelación del proyecto, esto debe comunicarse de inmediato. Un empleado que se siente tomado en cuenta, eleva su autoestima y como ya se menciono antes, le genera compromiso y confianza y le dimensiona la importancia de su trabajo para la organización.

Buscar espacios para que la gerencia esté en contacto con los empleados, aún si la distancia no permite las reuniones cara a cara, hacer comunicaciones a distancia de viva voz, con un objetivo claro, donde se discutan solo los temas relacionados con la minuta, invitar a todos los miembros a elaborar la agenda de estas reuniones y respetar los tiempos, tanto en los que se debe dar la reunión (frecuencia), como la duración de las mismas.

E).- CAPACITACIÓN

La capacitación debe ser vista como una necesidad, y debe ser parte de la cultura que diferencie a los empleados de primera línea, deben ser expertos conocedores de las políticas de la empresa, de los bienes o servicios que se ofrecen y de los competidores.

Desde la gerencia, convocar a todos los involucrados, para establecer cuales deben ser los conocimientos que se deben tener para formar parte del equipo, definir cuales son los parámetros que se deberán incluir para medir las competencias de sus miembros, tales como: Conocimiento del producto(s) y/o servicio(s), conocimiento del cliente, uso de la tecnología, adaptabilidad, técnica de ventas, iniciativa, análisis y planeación del negocio, comunicación, toma de decisiones, ejecución, seguimiento, trabajo en equipo.

Hacer evaluaciones frecuentes, contar con un área de capacitación es lo ideal y las evaluaciones pueden hacerse vía electrónica, aún si se trata de empresas pequeñas, en donde es difícil proveer a los empleados de computadoras portátiles, sugerirles que abran una dirección de correo electrónico para que a través de esta puedan acceder a las evaluaciones que el área de capacitación puede enviar por esta vía, son una buena opción no costosa.

Crear una cultura del servicio, con un código, que incluya conceptos como: dar *importancia* al contacto con el cliente, saber *escuchar*, cuidar la *imagen* personal, *personalizar* la relación con el cliente, crear *empatía* en cada contacto, mostrar *respeto* por creencias diferentes, anteponer *valores** en cada entrevista, ser *responsables* de los compromisos generados con los clientes, *capacitarse* constantemente en todos los ámbitos relacionados con el negocio, ser *leales* a la empresa y a al cliente evitando conflictos de intereses, superar *expectativas*, *ayudando al cliente a ayudar a sus clientes*.

La capacitación no sólo debe girar en torno a temas técnicos relacionados con el giro de la empresa, también debe ser dirigida a temas de desarrollo humano y cultural.

Concluyendo, el programa de Marketing Interno, tiene como objetivo final asegurar un ambiente armónico en donde los empleados se sientan motivados para orientarse al cliente externo y contagiario de su propio entusiasmo. No se pierda de vista que si el servicio que ofrece una empresa es igual al de sus competidores, se ganará o se perderá dependiendo del trabajo que haga el personal que está en contacto con él, y el cliente está esperando algo mas que un servicio aceptable, el cliente espera un servicio óptimo. (fig.1)

El objetivo final del marketing interno, es estimular el trabajo óptimo:

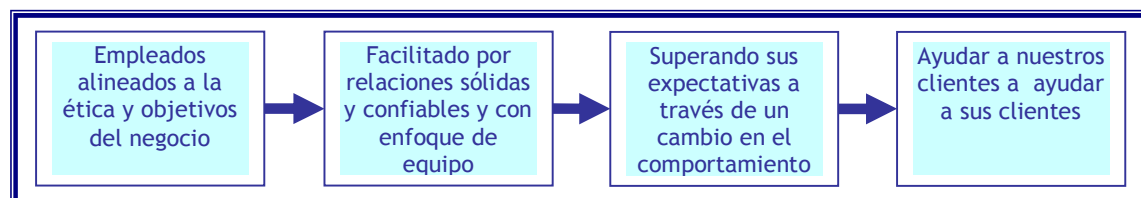


Fig.1: Fuente: elaboración propia ⁽⁷⁾

* Giral Barnés;J: Cultura de la efectividad. Instituto de efectividad Xabre, 1993, p.57.

Es importante tener un marco de referencia, reflexionar si se es empresario o director de un área de servicio, en dónde se encuentra y si puede ser útil revisar los siguientes conceptos para saber si la dirección está conduciendo las estrategias hacia el desarrollo de un trabajo óptimo o no óptimo.

Conductas que no estimulan el trabajo óptimo:

Centralismo y concentración de la información, autoritarismo, pobre comunicación, burocracia, falta de ética, poca iniciativa y creatividad, carencia de integridad y poca disposición al cambio que afectan la imagen y desempeño de la dirección y perjudican a los empleados.

Todo esto se atribuye a una mala concepción de liderazgo, a vicios adquiridos y a la personalidad de los líderes que dirigen a las empresas.

Falta de organización: carencia total de una visión empresarial en donde la concentración del poder y la toma de decisiones por una sola persona conduce al retraso en los compromisos.

Autoritarismo: Integrar equipos que más allá de ser seleccionados por su talento, son seleccionados por ser sumisos, que ante la imposibilidad de aportar ideas adoptan lo que se les imponga.

No delegar: Gerentes que ante el temor de que las cosas salgan mal, suelen hacerlo o supervisarlos ellos, lo que redundará en una carga excesiva de trabajo que tarde o temprano los conducirán a quedar mal en alguna o varias de sus responsabilidades. Lo cual debilita su liderazgo y pierde el respeto de sus seguidores.

Centralizar la información: La información es el secreto mejor guardado de la organización

Miedo a los competidores: Los líderes temen desarrollar gente por el temor de ser sustituidos.

Falta de reconocimiento: Los líderes se guardan para ellos el reconocimiento del logro de los proyectos, cuando el sentido común dice que sin el trabajo en equipo pocos proyectos llegan a buen fin.

Falta de credibilidad: Falta de congruencia entre el decir y el hacer, el comportamiento del gerente confunde y desorienta al equipo, la gente no sabe que rumbo tomar y el gerente pierde presencia.

Mala comunicación: La gerencia no sabe como emitir mensajes claros, tampoco tiene buena disposición para escuchar, lo que genera confusión, desorganización y descontento, además de los errores, resultado de su pobre comunicación. La gerencia pierde posicionamiento.

Falta de Liderazgo: Se espera que un gerente se mantenga firme en situaciones extremas, que tome decisiones oportunamente, si no lo hace pierde credibilidad.

Poca creatividad y entusiasmo: Un gerente que transmite poca pasión por lo que hace tarde o temprano terminará contagiando al equipo.

CAPITULO II

EL CLIENTE EXTERNO

Hoy en día la relación con el cliente es una actividad primordial para cualquier empresa.

Ya no solo es importante tener presencia con los clientes para ofrecerles un producto de excelente calidad, sino que además es imperativo crear vínculos con ellos.

La labor primordial del empleado de primera línea es conocer a su cliente, saber escuchar, hacer preguntas precisas para descubrir en que cree y el porqué de esa creencia. Su trabajo es orientarlo hacia creencias que favorecen a la empresa para la cual trabaja, hablando siempre con la verdad.

Las técnicas de ventas abordan el tema de cómo debe ser el acercamiento con los clientes, mirarlos a los ojos para generar confianza y certeza en lo que se está diciendo, hablarle por su nombre, ofrecer una sonrisa en cada contacto visual y verbal. Mostrar respeto por su tiempo y sus prioridades, buscar la manera de tener una entrevista planeada y con objetivos claros.

Ser experto en el tema que conduce a relacionarse con el cliente y ser capaces de rebasar sus expectativas.

Escuchar y validar sus quejas, así como buscarles una solución real y útil, hacer el seguimiento necesario hasta que la queja quede resuelta.

Regresar y preguntar por la calidad del producto o servicio adquirido, si está cubriendo las necesidades que se buscan, deja la impresión en el cliente de que lo que pagó ha valido la pena.

Todo lo mencionado hasta ahora, es cierto y necesario en toda negociación, sin embargo, quedarse hasta aquí es apenas hacer un trabajo suficiente, se esta haciendo apenas un trabajo mínimo de servicio.

Cómo saber que es lo que el cliente espera, que desea para mantenerse leal a una empresa, muchas veces ni el cliente mismo sabe lo que desea, pero si sabe que no desea.

De este hecho se parte hacia el concepto de que es lo que no satisface a un cliente, independientemente de que haya recibido un servicio aceptable, por ejemplo, en una aerolínea, el servicio es trasladar a los pasajeros a su destino en tiempo, pero si la recuperación de sus maletas es muy tardada, o le rompieron el equipaje, calificará el servicio como malo, y no importará que haya viajado en un avión de alta tecnología, con los más altos estándares de seguridad, con un piloto muy experimentado, dentro de una planeación perfecta de salidas y llegadas.

Lo anterior nos hace reflexionar acerca de que deja a un cliente insatisfecho, y ser muy críticos con nosotros mismos en el momento de reconocer que no estamos haciendo bien. Reconocer que queremos superar las expectativas del cliente, implica que hay un continuo de insatisfacción a satisfacción, pero se reconoce en la actualidad que el continuo va de insatisfacción a ausencia de insatisfacción y después de ausencia de satisfacción a satisfacción, como se puede ver en la fig. 2

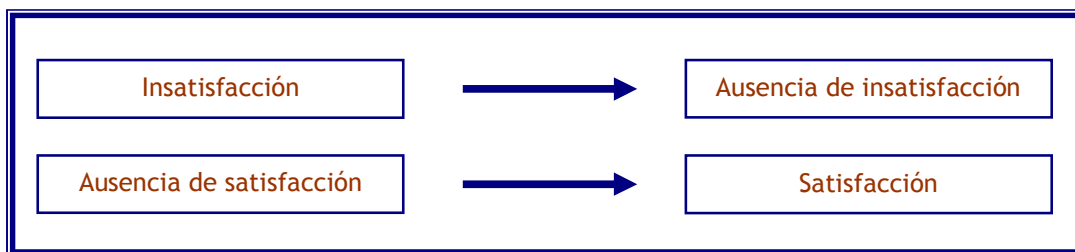


Fig. 2
Fuente: James H. Donnelly⁽⁴⁾

Traduciendo lo anterior y retomando el ejemplo de la aerolínea, si un usuario llega a tiempo a su destino y las maletas son recuperadas por él rápidamente, no se habrá sorprendido positivamente al cliente de ninguna manera, simplemente obtuvo del servicio lo que esperaba, se logró eliminar factores de insatisfacción, esto es quedó en grado de ausencia de insatisfacción.

En otro escenario, si se extravía su equipaje o tiene que esperar demasiado tiempo para recuperarlo, evaluará el servicio como malo, estará ubicado en grado de insatisfacción.

Sin embargo, si por algún motivo tiene que hacer una conexión complicada y un empleado de la aerolínea se ofrece a facilitarle las cosas, le llevará al grado de

satisfacción, porque estará recibiendo una atención que no es usual y que le resolverá una situación que ya de por sí se esperaba molesta.

De lo anterior se desprende una reflexión, cuales son los factores que si no están, generan insatisfacción en un cliente, factores que no deben faltar, pero que si están tampoco generan satisfacción, (llegadas y salidas a tiempo, equipaje localizable fácilmente, etc.), ser muy cuidadosos en no generar insatisfacción en los clientes debe ocupar a la empresa, antes de pensar en rebasar la expectativa de los mismos.

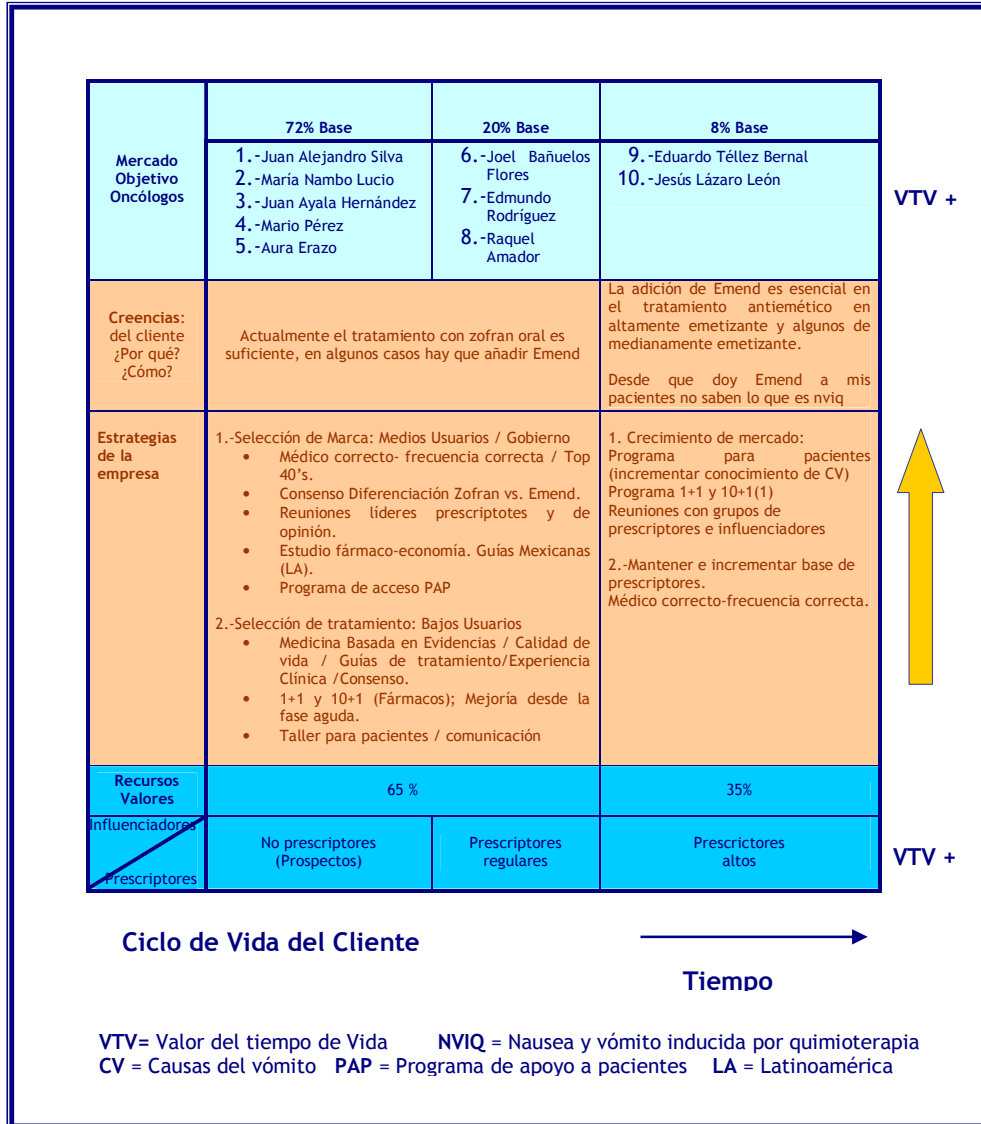
Si se logra no generar insatisfacción en los clientes, el siguiente paso será, tener clientes en ausencia de satisfacción y sólo entonces planear estrategias para superar sus expectativas y llevarlos a niveles de satisfacción, la inversión que se debe hacer en no generar insatisfacción no debe escatimarse y cuidar a los clientes en niveles de ausencia de satisfacción debe ser primordial, porque estos clientes que ya se lograron se pueden pasar a la competencia fácilmente, con un mínimo de esfuerzo de los competidores, que ofrecen servicios similares.

Cuando se pierde a un cliente y se va con la competencia, seguramente esta situación se deba a que no encontró una diferencia real, de tal manera que le dio lo mismo cambiar, sus necesidades de cualquier manera se ven cubiertas y se ha convertido su producto en un commodity, un genérico, algo que se puede cambiar por otro sin ninguna pérdida para el consumidor.

Nuevamente debemos reflexionar seriamente, conseguir un cliente requiere de una fuerte inversión, tenerlo en ausencia de insatisfacción, otra inversión, llevarlo a niveles de ausencia de satisfacción, otra inversión, y si aquí perdemos a un cliente, se habrá perdido una enorme inversión. (Gráfica 1)

La gráfica 1 muestra un ejemplo real en donde se aplican estos criterios, en un mercado, donde marketing ha encontrado un espacio para colocar un producto nuevo, la náusea y vómito inducida por quimioterapia tardía, un mercado totalmente cubierto por un viejo producto, el objetivo será ganar prescriptores para la nueva indicación, sondeando entre los clientes potenciales, si han observado que algunos de sus pacientes no controlan este efecto de la quimioterapia del todo, hacer encuestas entre los pacientes, que le demuestren al médico que aún hay problemas 12 horas después de aplicado el tratamiento convencional. Del lado derecho se colocan aquellos clientes que han quedado convencidos y han cambiado de marca para tratar la náusea y vómito tardío y porqué (8% del mercado), del lado izquierdo los que están por convencerse, ya se atrevieron a cambiar de marca satisfactoriamente alguna vez (20%) y los que aún no creen que necesiten un nuevo medicamento y el porqué (72%), el trabajo se centra en una sola creencia del cliente, el tratamiento que están dando hasta ahora es suficiente y solo unos pocos dicen, en algunos casos hay que agregar el nuevo producto (20%).

Objetivo primario: altos usuarios de Zofran en NVIQ. El objetivo es reemplazar los usuarios de Zofran NV Tardíos, no hacer crecer el mercado



Grafica 1

Fuente: elaboración personal, tomado de una experiencia de trabajo.

La gráfica muestra que la mayor parte de los recursos económicos (65%), están concentrados en los clientes potenciales y en los que han quedado satisfechos

alguna vez, el riesgo de que aquellos que ya probaron el producto no lo vuelvan a hacer, es muy alto, por lo tanto aquí se requiere de mucha dedicación, comunicación, empatía, interés por acercar estudios que demuestren la utilidad del nuevo producto, seguimiento de los pacientes del cliente, etc.

Se ve claramente que tener clientes moderadamente satisfechos o en ausencia de satisfacción, es un riesgo, y la forma de saber como llevarlos a niveles de satisfacción, es conocer cuales son esos factores que si no están no generan insatisfacción, pero que si están generan enorme satisfacción. En el ejemplo de la gráfica, si no se toma suficiente tiempo para encontrar las evidencias, para convencer a los escépticos y sobre todo a aquellos que ya lo usaron y vieron algún beneficio, éstos últimos clientes, se perderán.

Estos factores son generados primordialmente por los empleados que se encuentran directamente en contacto con los clientes y es esa espontaneidad para ayudarlo a agilizar un cambio de vuelo, el empleado que le asegura al cliente que sus maletas no se perderán, etc., los que generan satisfacción. Puede deducirse fácilmente que estos factores tienen mucho que ver con la relación humana, con lo que siente el empleado por lo que hace y por la emoción positiva que le puede generar recibir el agradecimiento de los clientes.

Las emociones, influyen en las emociones[♦]. Podemos hacer énfasis en como debe comportarse un empleado, como debe tratar a sus clientes, generar políticas corporativas de enfoque en el cliente, pero no podemos hacer nada por lo que sienten los empleados, sin embargo, si podemos asegurarnos de que ellos sepan de la preocupación de la empresa por su bienestar y entonces, si tenemos empleados satisfechos, trasladarán esta emoción en cada contacto que hagan con sus clientes, al final lo que sienten los empleados será lo que sienten los clientes.

Jones y Sasser, comentan, "si la mayoría de sus clientes caen en la categoría de satisfechos, entonces hay que preocuparse". Estos investigadores demostraron que la satisfacción del cliente no está ligada a la probabilidad de que regrese nuevamente por un producto que ya compró y que la relación entre satisfacción y lealtad no es lineal. Recomiendan reconocer que la relación del cliente con una empresa es compleja y que no es suficiente hacer simples mediciones para saber como se siente el cliente, enfatizan la importancia de hacer entrevistas y observaciones que revelen detalles de esta intrincada relación. ⁽¹⁰⁾

Medir la satisfacción de los clientes es fundamental y se recomienda hacerlo desde diferentes puntos de vista:

- El cliente (la que se obtiene en las entrevistas), permite conocer la percepción sobre la organización y lo que espera de ella.

[♦] Ref. 4, p.139

- El mercado, medir los niveles de servicio y compararlos con los de la competencia.
- Desde el interior de la organización, minimizando variaciones de presupuesto para los objetivos y la inversión para la ejecución de los mismos.

¿QUE ES CRM?

Se ha presentado la importancia de generar confianza en el cliente a partir de actitudes y aptitudes, y los resultados se pueden ver de manera concreta en las ventas, en la base de clientes activos con los que se cuenta, en la facturación mensual, etc., pero existe una herramienta que nos puede ir guiando a lo largo del quehacer en la atención del cliente con certeza y precisión, esta herramienta es la Gestión de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management o CRM)

Para aplicar adecuadamente el CRM, es fundamental determinar el giro de la empresa, si vende productos y/o es de servicio.

A partir de ahí, se construye una serie de medidores que serán los indicadores que nos permitirán medir el desempeño de la marca u organización, frente al cliente.

El primer paso es identificar el mercado al que se quiere llegar, buscar información útil para el negocio dentro de las estadísticas disponibles.

El segundo paso, crear una base de datos, y hacer entrevistas en campo para conocer mejor al cliente, a través de encuestas, preguntar por: atributos deseables dentro del producto o servicio y que no pueden faltar, sobre la competencia, como la ven estos clientes potenciales, que admiran y que no les agrada, sobre precios, facilidad de colocar el producto o servicio a su alcance, en caso de productos, tiempos de entrega, en caso de servicio, frecuencia con que se requiere y duración de la visita.

La empresa debe contar con un sitio Web, donde se pueda invitar al cliente para que conozca la organización y ofrecerle información, contestar dudas más frecuentes y servicios a través de la misma, (ofertas, cursos, biblioteca etc.) y con un sensor que identifique el número de visitantes.

Comunicación abierta a través del teléfono y del correo electrónico para aclarar alguna duda sobre la negociación, acelerar un proceso, invitarlo a que opine sobre la organización (call center).

En campo, llevar un registro en tiempo real de los comentarios que se recogen durante las entrevistas a través de computadoras de bolsillo y /o computadoras portátiles, que permitan transmitir de manera inmediata, información al área

correspondiente, en caso de ser necesario, como levantar pedidos, o una urgencia.

A la información que se obtiene a través de la tecnología, tienen acceso todas las áreas involucradas para su procesamiento, de esta manera, finanzas podrá integrar el volumen de compras, para su graficación y cálculo de tendencia, si el cliente sigue consumiendo de manera constante, si las compras van en aumento por compra y en frecuencia.

Investigación de mercados analiza los comentarios que surjan y puede descubrir oportunidades nuevas.

Con respecto al cliente interno, los estándares se miden de manera automática, contactos con clientes, duración de la visita, calidad de la visita, frecuencia con que cada cliente es visitado, etc.

El CRM, ayuda a clasificar a los clientes dentro de una pirámide que muestra quienes son del total de estos, los que hacen enormes y frecuentes consumos, los que hacen grandes y frecuentes consumos, (estos generalmente suman el 20% de nuestros clientes y en ellos se centra el 80% de las ventas totales), los que hacen medianos consumos y no tan frecuentes, los que hacen pequeños y todavía menos frecuentes consumos y después coloca a los clientes inactivos, aquellos que alguna vez han consumido y ya no lo hacen, los clientes potenciales, aquellos que se han visitado y que pueden ser clientes, los probables mercados que pueden ser clientes pero que aún no se ha hecho ningún contacto con ellos. (fig3)

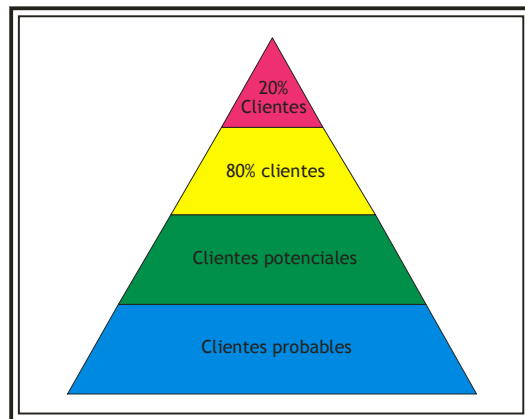


Fig. 3
Fuente Jay & Adam Curry (modificada) ⁽¹¹⁾

Otras evidencias que da el CRM:

- 1.- Quienes son el 20% de los clientes que hacen el negocio.
- 2.- El 20% superior hace los beneficios, es decir si se hace el promedio de ingresos de los clientes pequeños, y se les deducen costos por producto, el costo de facturación, servicio al cliente (visitas), prácticamente no habrá ganancias.
- 3.- Los clientes existentes hacen el 90% de los ingresos, esto es, del total de clientes, siempre habrá un 10% inactivo, porque algunos de estos pasan largos periodos sin consumir y pueden de repente hacer alguno pedido, de los consumidores alguno dejará de comprar, de tal manera que del 80% siempre habrá una fracción inactiva, incluso dentro del 20% puede ocurrir un deceso, un cambio de región o inclusive la quiebra de un cliente.
- 4.- Los presupuestos de marketing en su mayoría, se gastan en quienes aún no son clientes, porque cuesta mucho dinero crear un cliente, hace falta mucha persuasión en convencer y vencer temores de quienes harán una inversión por primera vez con un proveedor.
- 5.- El planteamiento del CRM es ascender a los clientes de categorías pequeñas a categorías mas grandes, es decir, hacer crecer a los clientes, por lo tanto, la propuesta no es deshacerse de los clientes pequeños, (ya vimos que es muy costoso crear un cliente), sino hacerlo ascender dentro de la pirámide.
- 6.- La satisfacción del cliente es fundamental para que ascienda dentro de la pirámide.
- 7.- Clientes moderadamente satisfechos, pueden irse con la competencia. ⁽¹⁰⁾
- 8.- Marketing y ventas son los responsables de influir en el comportamiento y satisfacción del cliente. El quehacer cotidiano de marketing, es crear necesidades, hacer ver a los clientes potenciales que hay importantes necesidades no satisfechas, para lo cual desarrolla estrategias que a través de tácticas, ventas aplica directamente con los clientes.
- 9.- Otros departamentos de la empresa también influyen positiva o negativamente en los clientes (factores que generan insatisfacción: facturas ilegibles, equipaje perdido, etc.).
- 10.- Un ascenso dentro de la pirámide representa, nuevos ingresos y la generación de más beneficios.

CRM, es una herramienta, que permite concentrar todo el conocimiento que se tiene de los clientes y crear estrategias con esta información para desarrollar un mercado, permite segmentar a los clientes, orienta para saber en donde invertir para crecer, si se utiliza adecuadamente la información y permite que ésta llegue a las áreas de interés en el momento necesario en tiempo real, gracias al uso de la tecnología.

CONCLUSIONES

Los factores que no deben faltar para alcanzar el objetivo planteado en este trabajo son:

- Empleados bien remunerados, con el reconocimiento adecuado y con mentalidad de servicio, motivados por el compromiso que les genera la responsabilidad que se les ha otorgado a través de la misión y metas del negocio. Educados, capacitados con las técnicas de negociación acordes con la empresa y apoyados con la tecnología de información adecuada. Con habilidades que les conducirán a crear relaciones estrechas con sus clientes, sin perder objetividad para tomar decisiones que beneficien al cliente y a la empresa
- La confianza del cliente, ganada a través de los vínculos desarrollados con los empleados de la empresa, clientes complacidos por estas relaciones que los hacen sentir comprendidos y apoyados. Que interpretan la razón de ser de esta relación como la preocupación de la organización por sus necesidades.
- Reconocer que está en el vínculo cliente-empleado, el éxito o el fracaso de los momentos de la verdad; no olvidar que la satisfacción del cliente nunca es la meta, sin embargo es imprescindible contar con clientes altamente satisfechos.

BIBLIOGRAFIA

1. Solana, R. Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1933 p. 208
2. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The motivation to work, John Wiley & sons. New York, 1959
3. Abad, R.: ¿Fidelización de los clientes?, empiece antes por su gente. <http://www.abadmarketing.com>[consulta 1º de junio 2007]
4. Donnelly, J.: Como conquistar al cliente. Editorial Paidós Mexicana, S.A. 1992
5. Albretch, K.: Servicio al cliente interno, Paidós Ibérica Ediciones, S.A. 1992
6. Duchéis, P.: Como crear valor para el cliente. El arte y la ciencia. Panorama Editorial, 1ª edición en español. 2003
7. Cuesta Fernandez y Félix: Fidelización de los clientes. Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A. 2004
8. Abad, A.: Como evitar la fuga de los mejores empleados. <http://www.abadmarketing.com> [consulta 1º de junio 2007]
9. Tschol, J.: Servicio al cliente. Editorial Pax México, Librería Carlos Cessarman, S.A. 4ª edición, 2006
10. Jones and Passer: Why satisfied customers defect. The Harvard Business Review, 1996
11. Curry, J., Curry, A.: CRM. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2002