

# ¿Quién me ha robado al cliente?

## Contenido

### INTRODUCCIÓN.

Pag 1

### EL ABANDONO DE LOS CLIENTES: UN ASUNTO PARA PONERSE EN MARCHA.

Pag 2

### COMPRENDIENDO LA FIDELIDAD DEL CLIENTE.

Pag 4

### INTEGRANDO DOS PUNTOS DE VISTA.

Pag 4

### GANAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Pag 5

**Título del Libro:** Who Stole My Customer ??  
Winning Strategies for Creating and Sustaining  
Customer Loyalty

**Autor:** Harvey Thompson

**Fecha de Publicación:** 5 Febrero 2.004

**Editorial:** Financial Times/Prentice Hall

**Nº Páginas:** 224

**ISBN:** 0131453564



**EL AUTOR:** Harvey Thompson es un respetado experto internacional en "Customer loyalty" o fidelidad del cliente. Thompson trabajó para IBM como directivo a nivel mundial en planificación estratégica y diseño de políticas centradas en el cliente. En ese cargo, dirigió el desarrollo y el uso de innovadores procesos enfocados al cliente que significaron un notable incremento de la calidad de los servicios que ofrecía la empresa.

Sus trabajos han sido publicados o citados en Newsweek, The Economist, Investor's Business Daily, PC Week y en The Journal of Business Strategy. Además es miembro de la Junta Editorial del europeo Journal of Financial Services Marketing. También ha sido conferenciante en el Advanced Business Institute en Nueva York y en las sedes de Bruselas y Milán del International Executive Education Centre. En 2000 publicó su libro The Customer-Centered Enterprise (Mc Graw-Hill), de gran éxito mundial.

## INTRODUCCIÓN

Según los expertos, los clientes habituales generan para las empresas un rendimiento nueve veces mayor al que proporcionan los nuevos clientes. Pero la realidad diaria del mundo de los negocios nos dice que, a pesar de lo contundente de la cifra, nunca antes había sido tan difícil mantener la lealtad de los antiguos clientes. ¿Por qué nos abandonan? ¿Quién nos roba a los clientes?

Who Stole My Customer?? es el resultado de las experiencias de

Thompson como directivo a nivel internacional. A lo largo de sus páginas, el autor nos ayudará a contestar a esa pregunta y a muchas otras interrogantes que nos puedan surgir. Thompson sostiene la tesis de que gestionar y retener a los clientes debe ser una prioridad en la agenda de los directivos de todo el mundo. Por lo tanto, en su opinión, ha llegado la hora de desarrollar y definir, desde dentro y fuera de nuestra empresa, una visión capaz de mantener a nuestros clientes fieles a los servicios de nuestra empresa.

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

El libro pretende introducir nuevos enfoques que permitan mantener una base de clientes. En él se pretende ayudar a entender y adoptar la perspectiva del cliente. Los temas más relevantes son presentados tanto desde el punto de vista de este como de la compañía, ya que el autor considera que ambas visiones no son antagónicas, sino reconciliables. Cada capítulo concluye con una serie de ejercicios de reflexión llamado You are the Customer o Usted es el cliente.

### **EL ABANDONO DE LOS CLIENTES: UN ASUNTO PARA PONERSE EN MARCHA**

En el ambiente contemporáneo de los negocios, los productos de una empresa tienden a parecerse mucho a los de sus competidores. Puede que cuando una empresa introduce un nuevo producto en el mercado, en ese momento la idea sea única. Sin embargo, al poco tiempo de su aparición, los competidores copian el producto y se crean versiones similares que en ocasiones mejoran al original. Pero más allá de las similitudes entre los productos, existen razones específicas por las cuales los clientes se decantan por unos o por otros. ¿Podemos decir que una decisión de compra se basa en los productos o servicios o hay otros factores que entran en juego? ¿La decisión se debe a su conocimiento de los productos y servicios de esa empresa? ¿La experiencia del cliente con los "puntos críticos en el proceso de compra" o "touchpoints" (búsqueda de información, selección, compra, pago, entrega, utilización del bien o servicio y servicio post-venta) influye en su decisión de volver a comprar esa marca o, por el contrario, abandonarla?

En el pasado, los clientes, a pesar de los malos servicios que pudiesen recibir, permanecían vinculados a las empresas porque era más difícil encontrar productos y servicios. Aspectos como proximidad geográfica o relaciones previas podían dar base a una relación comercial más duradera. Hoy en día, los avances

tecnológicos, en los medios de comunicación y en los mismos servicios, han disminuido el valor de esos dos factores en el momento de realizar una compra. Los servicios de entrega nocturna o al día siguiente, así como Internet, han hecho que la búsqueda de un producto que se adecue a nuestras necesidades sea global. Nuestras experiencias durante los puntos críticos en el proceso de compra o "touchpoints" cobran mayor relevancia para mantener un vínculo o abandonar una empresa con la que tenemos una relación. Y es que la alternativa del cambio está al alcance de nuestras manos: basta con oprimir un botón de nuestro ordenador.

#### **Cuando nuestras anteriores ventajas y fortalezas son la causa de nuestra actual debilidad.**

Las interacciones durante los puntos críticos en el proceso de compra y la infraestructura de apoyo está diseñada desde la perspectiva de la empresa para optimizar los procesos internos, basándose en una comprensión mínima de aquello que satisface al cliente. La realidad es que muchas empresas imponen a sus clientes criterios que ellas mismas no están dispuestas a permitir que se les apliquen en sus tratos con otras empresas. Es necesario entender que los consumidores solo quieren un trato justo y productos que se adecuen a sus necesidades diarias. Por ello, comprender las expectativas y necesidades de grupos de consumidores es clave para retenerlos como clientes.

El autor pone como ejemplo el caso de un fabricante de coches de prestigio en los Estados Unidos que fue adquirido por una empresa europea. La compañía comenzó a perder rápidamente una importante cuota de mercado, en torno al 70%. Los directivos no entendían por qué sucedía. En una de las juntas salió a relucir que en muchos de sus salones de exposición, los clientes, tras ver los coches, se quejaban de que estos no tenían un sujetavaso para el café. Inmediatamente, uno de los directivos europeos protestó y

señaló de manera furiosa que ellos fabricaban coches para conducir y no para tomar café.

Thompson llega a la conclusión de que los propios directivos eran el peor enemigo de la empresa y los responsables del problema. La fortaleza y los éxitos anteriores como firma enfocada a productos de marca se habían convertido en su mayor evidencia de debilidad. El mundo había cambiado y también las necesidades de los consumidores, pero los directivos no. El autor considera que las empresas de gran éxito deben andarse con cautela porque se enfrentan a dos elementos negativos: la arrogancia y la inercia, que no permiten ver a sus directivos cuándo los mercados evolucionan. Por tal motivo, las empresas exitosas necesitan gestores capaces de percibir los cambios y reaccionar para hacer los ajustes y transformaciones necesarios.

Los mismos atributos que han contribuido al ascenso de una empresa, como el orgullo por sus productos o el servicio basado en un conocimiento especializado, pueden provocar su caída si no se escuchan atentamente las sugerencias de los consumidores. Muchas compañías tienen en sus propias plantillas personas que pueden asesorar a la propia empresa sobre sus necesidades o hacer las compras sin tener que recurrir a nadie para que les asesore. No requieren que ningún vendedor les diga qué necesitan o cómo se usan sus productos. Pero también existen los directivos para quienes "la cultura de la empresa" establece que tienen poco que aprender de la "gente de afuera". Como nadie conoce mejor que ellos su negocio, no prestan atención a consultores externos. Los años de éxito de la empresa les avalan... Para Thompson, este tipo de empresas marcadas por los dos pecados cardinales del mundo empresarial, la arrogancia y la resistencia al cambio, se halla próximo a perder a muchos de sus clientes, que se irán a otra parte a buscar soluciones a sus necesidades. ¿Quién les robó a sus clientes?

**El concepto "boutique" o la alter-**

## nativa estratégica de los noventa.

¿Qué cosa es más difícil de gestionar que una empresa joven y luchadora? A juicio de Thompson, una empresa exitosa y con antigüedad, porque cuanto más éxito haya tenido en el pasado, más difícil será volver a alcanzarlo en el futuro. Además, el éxito puede encubrir malos modos de gestión, que han sido aceptados y tolerados como normas debido a que nunca se afrontó una situación que pusiese en duda su eficacia. Por ejemplo, el sector automotriz ha sido un tipo de industria históricamente centrado en el producto y no en los clientes ya que impone sus criterios a los consumidores. Por eso, cuando hablamos del producto final, debemos enfatizar si ha sido elaborado bajo el punto de vista o criterio de la empresa. Esta es una tendencia que alcanzó su máxima cota entre las décadas de los ochenta y noventa.

A comienzos de los noventa, algunas empresas de servicios (especialmente de servicios financieros) comenzaron a basar sus apuestas en la diferenciación estratégica y a centrar sus servicios en el cliente, al identificar y tomar en consideración sus necesidades durante la prestación del servicio. Firms como el MBNA-America Bank fueron pioneras y lograron alcanzar una fuerte posición competitiva. Rápidamente, algunas de ellas lograron granjearse una reputación de ser empresas "orientadas al cliente". Pero a pesar de hacerse increíblemente notorias por sus estrategias de dar servicio al cliente, las empresas de orientación tradicional veían estas apuestas como una anomalía.

En esas fechas, las estrategias centradas en el cliente de firmas como British Airways, Federal Express, MBNA- America Bank, Home Depot, Lands End, American Express o Staples eran percibidas como estrategias "de estilos de vida alternativos" o de "boutique". La corriente principal continuaba centrada en el producto y descansaba en la experiencia interna, el conocimiento y las capacidades de la

firma. No obstante, se produjo un inesperado fenómeno paralelo cuando las empresas orientadas al cliente comenzaron a tener mejores resultados, crecimientos y valoración de los accionistas de acuerdo con los criterios de S&P 500. Pero no será hasta los inicios de la década presente cuando se produzca el cambio y la "estrategia alternativa" se convierta en el imperativo estratégico y en asunto de supervivencia para los años venideros.

## La supervivencia en los negocios y el imperativo estratégico.

Como hemos señalado, la tecnología ha permitido que la mayor parte de los productos novedosos sean fácilmente copiados en muy poco tiempo tras su entrada al mercado. Hoy en día, el hecho de realizar mejoras en un producto o de que este tenga mejor calidad que otros, ya no garantiza disfrutar del liderazgo en un sector por mucho tiempo. Por el contrario, las empresas deben buscar continuamente nuevas formas de aproximarse a los clientes, para lograr atraerlos en un mercado cada vez más competitivo y en donde existen pocas diferencias entre los productos.

Es posible que alguna vez los lectores se hayan preguntado: ¿cuáles son las verdaderas diferencias entre un modelo de coche marca Nissan y un modelo Toyota? ¿Qué ventajas brindan los servicios financieros de American Express frente a los de sus competidores? ¿Cuál es la diferencia entre alquilar un coche con Avis o con Hertz? ¿Qué distingue un modelo de televisor marca RCA de un modelo Sanyo? ¿El precio? ¿La calidad del producto? ¿Los descuentos a través de las tarjetas de fidelización?

En la actualidad nada de esto marca la diferencia, porque la mayoría de las empresas apuesta ahora por una nueva baza para diferenciarse y competir entre sí: la exitosa "estrategia alternativa o de boutique", que se centra en el cliente como la única vía de crear valor. La estrategia de los negocios se ha convertido en la estrategia de los clientes. Estar volcados en el cliente es un

imperativo; ya no se trata de algo opcional o alternativo. Aspectos como la gestión de los clientes, los procesos de trabajar cara a cara con ellos durante la transacción, la experiencia y el valor que recibe el cliente durante la interacción son ahora los puntos clave para el éxito de las empresas.

La interacción durante los puntos críticos en el proceso de compra o "touchpoints" (búsqueda de información, selección, compra, pago, entrega, utilización del bien o servicio y servicio post-venta) se ha revalorizado hasta el extremo de que la mayoría de las empresas trabaja ahora en su rediseño para "ganarse el favor del cliente". Con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías como internet o el data mining, se ha creado una impresionante cantidad de productos y servicios orientados al cliente (service and customer-friendly products) y categorías de productos para clientes preferentes. Ejemplos de ello los encontramos en los descuentos para viajeros frecuentes, en los cupones de compra o en los servicios informáticos o por Internet que pueden ser construidos a partir de las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios. Este hecho ha provocado que los consumidores esperen los más altos niveles de atención y expresen su disgusto rápidamente si no se les provee el servicio como "ellos esperan".

En estos momentos, está desarrollándose una segunda etapa en el proceso de este significativo cambio: se ha pasado de las relaciones con el cliente y de la gestión de la satisfacción a la lealtad del cliente y la gestión del desgaste que sufre el cliente con el paso del tiempo. Según los resultados de varios estudios realizados entre directivos de cientos de empresas globales, la retención y la fidelidad de los clientes son dos de los temas de mayor preocupación en el mundo actual de los negocios. Incluso, en opinión de algunos directivos, muy por encima de las tres prioridades fundamentales para las empresas que se mantuvieron constantes durante décadas: incrementar los ingresos, reducir

los costos y aumentar la rentabilidad.

Hoy en día, los instrumentos de gestión creativos y las capacidades decisivas para la retención (no la adquisición) de nuevos clientes son imprescindibles, hasta el punto de que, hace muy pocos años, hubiese resultado muy difícil escuchar a algún alto directivo hablar de temas como atención al cliente, "customer centricity", fidelidad de los clientes y gestión del desgaste de los mismos como parte de la estrategia de los negocios y de las inversiones. En estos momentos, la constante es trabajar para distinguir entre "atraer" y "retener" clientes.

Hay que recalcar la importancia que tiene la retención de clientes como el imperativo estratégico de esta década. Según un estudio llevado a cabo por el autor para la prestigiosa Escuela de Negocios de Wharton, si se logra reducir en las empresas el porcentaje de deserción de clientes entre un 5 y un 10%, los rendimientos pueden aumentar hasta un 75%.

## COMPRENDIENDO LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

La conducta de los clientes es sumamente compleja. Por ese motivo, la gestión de la fidelidad es un arte y una ciencia no siempre fácil de comprender, explicar o poner en práctica. A tal fin, las empresas han identificado y elaborado una extensa lista de las necesidades y deseos de los clientes. Mediante la utilización de encuestas y otros instrumentos, intentan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a cómo ha sido su desempeño frente a aquellos. Pero estas empresas casi nunca se fijan en CUALES de esas necesidades y deseos tienen mayor impacto en que los clientes compren de nuevo. En otras palabras: ¿para qué quieren las empresas clientes satisfechos? ¿Para tener clientes con una sonrisa de oreja a oreja? La respuesta es: no. Quieren clientes satisfechos para que vuelvan a comprar de nuevo? Para Thompson, el gran error que cometen universal-

mente los llamados negocios enfocados al cliente es su fracaso en distinguir entre la satisfacción del cliente y la fidelidad del cliente, además de errar en la medición de ambas y en su gestión.

¿Qué significa todo esto? En primer lugar, significa que se debe realizar un estudio de mercado para comprender las necesidades de los clientes y averiguar por qué brindan su fidelidad a nuestros productos. Tras este paso, vienen los estudios de satisfacción. Estos deben estar dirigidos a identificar (y aislar) aquellos deseos y necesidades que hacen que los clientes nos abandonen si no logramos complacerles. Pero, además, deben incluir aquellos otros deseos y necesidades que pueden diferenciar a nuestra firma y procurarnos nuevos clientes si optamos por ofrecer dichos servicios. De aquí saldrán los elementos que determinan la fidelidad, los cuales se incluirán en las siguientes encuestas que realice nuestra empresa.

En segundo lugar, debemos comprender, más allá del mercado de satisfacción, cuáles son las necesidades. Y, por supuesto, no perder de vista que los elementos que favorecen la fidelidad pueden variar entre diferentes grupos de consumidores y su impacto debe ser tomado de modo relativo.

Por último, la fidelidad es la conducta de un consumidor influenciado por múltiples factores que no pueden identificarse fácilmente en un solo estudio de satisfacción. Algunos de los elementos que pueden condicionar la fidelidad son tan diversos como el precio del producto frente a la percepción que el cliente tiene de su valor; los atributos del producto y las cualidades del servicio y cómo ambos se combinan con las expectativas del comprador; la facilidad para conseguir y usar el producto; el trato y la orientación que ofrecen los agentes de ventas; la imagen de la marca o la reputación de la compañía; factores económicos, como periodos de recesión, que alteran los patrones de consumo, o aspectos legislativos que condicionan el acceso a los productos por precios o disponibilidad.

## La segmentación de los clientes.

El grado de impacto que los diferentes factores pueden ejercer sobre la fidelidad de los clientes es variable: puede oscilar según necesidades específicas, según sus expectativas y también de un cliente a otro. Por ello es necesario que cada empresa defina qué significa fidelidad para el negocio, cómo quiere competir y cómo puede atraer nuevos adeptos.

La empresa debe establecer los elementos sobre los que construir la fidelidad. Previamente, habrá identificado los segmentos de clientes a los que piensa dirigir sus productos, y será sobre las opiniones y los puntos de vista de estos en los que basará la consecución de dicha fidelidad. No hace falta decir que quedarán otros grupos de clientes en otros segmentos, con otras necesidades o con las mismas pero con diferentes prioridades.

## INTEGRANDO DOS PUNTOS DE VISTA

### La visión del cliente como una oportunidad.

Los puntos críticos en el proceso de compra mientras el cliente interactúa con la plantilla (búsqueda de información, selección, compra, pago, entrega, utilización del bien o servicio y servicio post-venta) representan la mayor oportunidad que existe para empujar su fidelidad sin tener que recurrir a iniciativas basadas en el producto. Por ese motivo, los mejores resultados que pueden obtenerse se logran mediante el diseño de una relación con el cliente personalizada, duradera y consistente a través de los diferentes procesos, canales y departamentos de la organización que debe atravesar el cliente.

En primer lugar, hay que saber que cada interacción es percibida por el consumidor desde un estado mental particular, que depende de su personalidad y del segmento de necesidades donde se sitúa. En función del segmento al que pertenece,

cada uno posee un conjunto de necesidades específicas y expectativas que determinarán su nivel de lealtad y si regresa o no a nuestra empresa.

En segundo lugar, debemos tener en mente que los clientes afrontan la interacción en cada punto crítico del proceso de compra dependiendo de dónde se encuentren en su "ciclo de vida como clientes". Esta expresión se usa con frecuencia entre las compañías de productos y servicios (especialmente en los servicios financieros). El concepto está diseñado tomando en consideración las principales etapas de la vida de los usuarios, y toma forma en la ficha de datos particulares, donde se lleva un registro de los principales acontecimientos de la vida del cliente (nacimiento, estudios, empleo, matrimonio, niños, compra de vivienda, jubilación y muerte). De ese modo, disponen de un banco de datos que les permite dilucidar cómo esas etapas pueden tener un impacto en las necesidades de sus clientes. Identificando esas necesidades, existe una alta probabilidad de que el cliente acepte ofertas de servicios que se ajusten a ellas.

### **La cultura de la empresa como un riesgo.**

Desde sus inicios, todo proyecto dirigido hacia el cliente está expuesto a confrontar diferencias en el modo en que la compañía ve las cosas y la manera como las percibe el cliente. Si no se hace con equilibrio, se puede perder todo el potencial beneficio que supone la inversión. La manera ideal de ganar la experiencia del cliente, es mediante el diseño de los puntos críticos en el proceso de compra o "touchpoints" desde una perspectiva externa a la empresa, en la cual los clientes dan su opinión. El proceso supone grandes riesgos, pero las ventajas que ofrece merecen la pena. En primer lugar, y desde la perspectiva de la empresa, los "touchpoints" casi siempre son vistos como canales de distribución: tan solo son mecanismos para distribuir o colocar productos en el mercado. Pero desde la óptica del

cliente, son canales para acceder a los productos, servicios o información de una firma.

Como se ve, las cosas no significan lo mismo para cada uno de ellos. Las empresas (tomando como ejemplo a los bancos) han optado por crear unidades autónomas o individualizadas que venden sus distintos productos y cuyo único contacto entre sí son los canales de distribución (oficinas bancarias, oficinas virtuales en internet, call centers,...). Cada una considera que tiene sus propios derechos, incluso se permiten el lujo de duplicar canales de distribución y, a pesar de que lo único que pueden tener en común es algún cliente, no intercambian su información entre sí.

Sin embargo, los clientes ven las sucursales bancarias o los call centers como vehículos para acceder a la información del banco o para comprar productos o servicios. Es como si llamáramos a un teléfono de atención al cliente para contratar una nueva tarjeta de crédito y nos informaran que dicho teléfono exclusivamente es para atender reclamaciones, por ejemplo. Mientras que el cliente ve un solo banco cuando accede a un canal de distribución, desde dentro de la empresa varias unidades independientes tratan de vender su propios productos sin compartir información entre ellas. Los consumidores quieren una única y estrecha relación con las empresas y desconfían de aquellas que se encuentran fraccionadas en unidades independientes y desvinculadas entre sí, porque dificultan los canales de comunicación y les resultan confusas. En términos generales, la "política de silos" resulta muy costosa para las empresas.

## **GANAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

### **Diez mitos acerca de lo que desean los clientes.**

En el momento de desarrollar unas políticas centradas en el cliente,

una firma debe cambiar su orientación, el diseño de sus capacidades de negocio, su infraestructura y, además, medir su éxito desde fuera utilizando la perspectiva del cliente. Este proceso plantea una serie de problemas. El primero tiene que ver con las creencias que pueden tener los directivos de una firma acerca de sus clientes, porque estas percepciones (que pueden estar basadas en errores o prejuicios) marcan sus políticas, influyen en los procesos de toma de decisiones y sobre lo que hacen o no hacen sus empleados durante las interacciones con los clientes. Muchas veces ocurre que las empresas están tan ensimismadas que no perciben su desacierto hasta que ya es tarde. En otras ocasiones, esta conducta es deliberada, pues dentro de las empresas existen grandes resistencias a adoptar el punto de vista del cliente.

Por todo esto, es necesario asegurarnos un curso de acción que esté fuera de la visión tradicional de la empresa. Es preciso derribar ciertos mitos que pueden afectar la eficacia de esta al impedir tener una imagen precisa del cliente y de cómo su conducta puede afectarnos. ¿Cuáles son las creencias o percepciones más comunes sobre el cliente? Mito 1- Nuestros clientes solo buscan el precio más bajo y nada más. Mito 2- Nosotros sabemos lo que quieren y no quieren nuestros clientes. Mito 3- Los clientes no pueden anhelar los productos o servicios que no existen. Mito 4- Los clientes nunca desean que se les llame a casa. Mito 5- A los clientes siempre les disgusta que les vendan servicios durante el transcurso de una llamada que han realizado para solicitar información. Mito 6- A los clientes les desagrada dar información personal. Mito 7- Los clientes odian que les transfieran a otro operador durante el transcurso de una llamada que han realizado para solicitar algún tipo de información o servicio. Mito 8- Las disculpas nunca son suficientes; por eso nunca se ofrecen. Mito 9- Las necesidades de nuestros clientes son únicas y exclusivas. Mito 10- Nosotros sabemos qué cosas necesitan nuestros clien-



tes (y también las cosas que no desean pero necesitan).

### **Percibiendo qué necesitan los clientes.**

Según Thompson, "los deseos y las necesidades de los clientes son dos cosas de las que se habla mucho pero se comprende poco". La mayoría de las empresas todavía no sabe en qué se diferencian; solo las empresas de éxito conocen la distinción. Mientras que el deseo de un cliente se define como el resultado de una cosa que espera conseguir u obtener, la necesidad es el valor subyacente o beneficio que dirige sus deseos. Por lo tanto, las oportunidades de brindar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente son infinitas. Ideas como los cajeros automáticos, el discman, las compras por Internet o el código de barras han surgido para atender necesidades específicas de los consumidores.

Conocer la diferencia entre el deseo y la necesidad del cliente es un arma extremadamente poderosa: ofrece una perspectiva para percibir el mayor desarrollo posible del valor del cliente en cada interacción. El problema radica en que las empresas no solo creen conocer lo que desean los clientes, sino que además creen que conocen también sus necesidades. Este hecho ha provocado que las empresas se vean sobrecargadas de problemas y sean incapaces de afrontar económicamente lo que parece un lista infinita de deseos y necesidades. Es imprescindible que aprendan a realizar un buen uso de sus recursos, porque muchas veces emprenden iniciativas bien intencionadas pero ineficaces para afrontar las "necesidades y deseos del cliente", ya que estos han sido determinados por ellas mismas. Además, paradójicamente, el hecho de satisfacer las necesidades y deseos del cliente no les asegura forzosamente su fidelidad como consumidor.

Por lo tanto, es necesario racionalizar y programar aquellas necesidades y deseos que se van a satisfacer. Las empresas de consultoría y las que realizan estudios de mercado

pueden ayudar a estructurar y diseñar un modelo específico que podamos aplicar a grupos de clientes concretos (si bien es cierto, según el autor, que cuando los clientes tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y deseos, estos se repiten en casi un 70% de los casos). También pueden identificarse patrones de conducta que hacen que los clientes abandonen una firma.

En el primer puesto de las razones para que se produzca una deserción figura la falta de cortesía. Los consumidores actuales definen la cortesía como algo más que la ausencia de rudeza. Se espera que sea la manifestación visible del estado mental de una empresa volcada en el cliente y en solucionar sus problemas. Cuando se ejerce la "cortesía ideal", aquella que los clientes esperan, se produce una empatía entre las partes.

La falta de competencia o de precisión de un empleado en el desempeño de sus funciones es la segunda causa para que los clientes abandonen una empresa. Los clientes esperan, además de una conducta positiva y cortés, que las personas que les atienden sean eficaces y competentes en su trabajo, de manera que generen confianza y credibilidad al realizar una tarea libre de errores. Ante sus ojos, las destrezas y capacidades de los empleados demuestran el compromiso que la empresa asume con ellos, poniendo a su disposición una plantilla que conoce cómo funcionan sus productos y es capaz de ofrecer recomendaciones y sugerencias eficaces.

De otra parte, los clientes confían en encontrarse con empresas y plantillas sensibles, que sepan reaccionar ante las distintas situaciones que se les plantean no solo con una conducta acertada, sino de manera rápida y puntual. Demandan que se les ofrezca un servicio individualizado que se ajuste a sus necesidades particulares, de manera que se les haga sentir su valor como clientes de la firma.

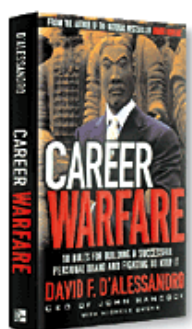
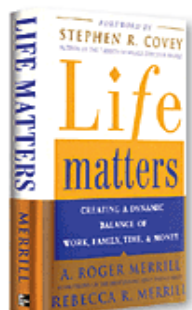
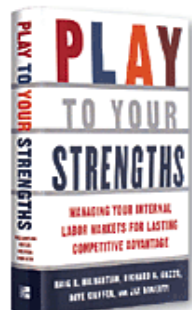
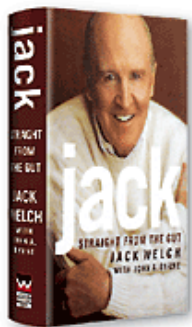
En la tendencia actual a pensar en productos que resuelvan las necesidades de los clientes no deja, por otra parte, de haber una trampa,

pues limita el pensamiento y no permite ver el sistema de valores del cliente al cual se quiere alcanzar. En el fondo, los consumidores no quieren productos: quieren una solución a su problema, a sus planteamientos o a sus demandas. Al final, la lealtad se consigue cuando la empresa logra encontrar el valor subyacente o el beneficio que obtiene el cliente cuando recibe una solución.

### **¿Cómo institucionalizar la fidelidad?**

Las buenas intenciones y la buena gestión no son suficientes para producir mejoras en la empresa. Esta debe establecer procesos sistemáticos y metódicos que aseguren la consecución de las necesidades y deseos de los clientes. Las infraestructuras, los procesos y la tecnología, así como la cultura de la empresa, deben encauzar todos sus propósitos hacia la consecución de la lealtad del cliente.

La aplicación eficaz de estas iniciativas requiere un compromiso de los directivos y de todos los empleados, para que, dentro de lo contemplado en el plan estratégico, se logre crear una estructura que institucionalice la lealtad. La meta que se persigue no es inalcanzable: existen muchas empresas que ejemplifican que esa aspiración es posible. No se puede permitir que las personas, las organizaciones o las estructuras que se sienten amenazadas por los cambios maten las grandes ideas. De lo contrario, nos seguiremos preguntando: ¿quién nos robó al cliente?



## FORMULARIO DE SUSCRIPCIÓN



(Suscripción habitual: ~~US\$ 149~~)

Recibirá **52 libros resumidos** al año de los mejores libros de negocios publicados a nivel internacional + **acceso gratuito** a la Biblioteca de resúmenes ya publicados.

(\*) Promoción válida exclusivamente hasta el 15 de noviembre de 2.004.

### DATOS PERSONALES

Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ Población \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

### FORMA DE PAGO (seleccione una forma de pago)

\_\_\_ Tarjeta Bancaria: \_\_\_ MasterCard \_\_\_ Visa \_\_\_ American Express

A nombre de \_\_\_\_\_

Nº de Tarjeta \_\_\_\_\_ Fecha de caducidad \_\_\_\_\_

\_\_\_ Transferencia Bancaria (Adjuntar comprobante de pago)

Número de cuenta: 0075 0125 48 0601102709 (IBAN: ES24). Titular: Leader Summaries

\_\_\_ Pago por Giro (A través de Western Union ó MoneyGram)

Escríbanos a giro@leadersummaries.com y le diremos cómo efectuar el giro.

### FACTURA (si desea recibir factura complete estos datos)

Razón social \_\_\_\_\_ RUT/RUC \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto \_\_\_\_\_

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com

#### Leader Summaries en Europa:

España: (+34) 91 308 08 89

Francia: (+33) 01 5301 0751

Alemania: (+49) 0611 203 202

#### Leader Summaries en América del Norte:

USA: (+1) 646 219 8101

Canadá: (+1) 416 760 8985

#### Leader Summaries en Latinoamérica:

Argentina: (+54) 11 4032 1236

Chile: (+56) 2 34 299 09

Colombia: (+57) 1 62 855 12

México: (+52) 55 1084 2841