



**¿Quiere
Mejorar Sus
Utilidade\$\$\$??**
¡Cuide a sus Clientes!

*“El propósito de los negocios es crear y
mantener clientes encantados,
no vender productos”.*

Theodore Levitt
Harvard Business School
American Society for Quality
Junio de 1995



Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**



La pérdida de clientes es uno de los mayores impedimentos para mantener las utilidades en las empresas, pero pocas de ellas están haciendo algo al respecto.

Un estudio sobre Retención de Clientes realizado entre un grupo de corporaciones **FORTUNE 500**, reveló que mientras el 75% de las empresas encuestadas creen que su pérdida de clientes puede ser reducida, y 69% de ellas han estimado que una reducción de 5% en este porcentaje mejoraría significativamente las utilidades de sus empresas, sólo 17% están tratando de reducir en forma consistente la pérdida de clientes, como una vía para mejorar su rentabilidad.



que dedicar tiempo y esfuerzo a solucionar los problemas que confrontan. En realidad, a quien compete solucionar los problemas y satisfacer al cliente es al suplidor o productor, no al cliente.

Una estadística mundial muy conocida nos indica que "sólo el 6% de los clientes insatisfechos se queja, el otro 94% se cambia".

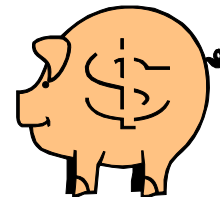
De acuerdo a lo observado por los encuestadores, un indicador mucho más confiable es **el cambio en los patrones de pago de los clientes**. Una factura o giro atrasado debería considerarse como una luz roja que indica que algo no está funcionando bien con un cliente determinado. Por lo general, *cuando un cliente deja de pagar sus obligaciones totalmente y a tiempo, ello puede indicar que en alguna u otra forma sus expectativas y necesidades no están siendo cubiertas.*

La empresa que condujo la encuesta determinó que la falta de proactividad de las empresas para evitar la fuga de sus clientes se debe a que las empresas **están evaluando los indicadores equivocados para alertarlas de esta tendencia.**

36% de las empresas encuestadas asumen que un aumento en la cantidad de reclamos indica un riesgo potencial de pérdida de clientes, mientras que otro 33% cree que un cambio en el volumen de pedidos y en su frecuencia también pueden ser señales de alerta. En realidad, un cliente que se queja no necesariamente va a dejar su relación con la empresa.



48% de las empresas encuestadas en el estudio reportaron niveles de pérdida de clientes superiores al 10%. Una situación como esta debería ser atendida con prontitud y efectividad para mejorar las utilidades de la empresa. Estudios conducidos internacionalmente, y trabajos presentados en seminarios de todo orden muestran que retener a un cliente requiere mucho menos recursos que crear uno nuevo para reemplazarlo. 62% de todas las empresas encuestadas reportaron que más del 75% de sus ventas en el año anterior al estudio vinieron de sus clientes actuales.



Aunque el 70% de los ejecutivos encuestados estuvieron de acuerdo en que la fuga de clientes es algo que puede ser controlado, se detectaron diversos aspectos causantes de este fenómeno. Para las empresas encuestadas, las razones más significativas que causaron pérdidas de sus clientes fueron:



- 25% de los que respondieron, indicaron problemas con los niveles de crédito, con la facturación, o en la atención dada a los planteamientos de sus clientes o a información solicitada por estos.
- 22% fueron por problemas confrontados por atrasos en las entrega o errores en los envíos.
- 18% lo atribuyó a confusión o falta de claridad sobre los precios.
- 13% fue causado por poca comprensión sobre las características del producto.
- 12% fue atribuida a mala información sobre la variedad de productos ofrecidos o disponibles.

Un cliente que se gana a través de un buen proceso de ventas y mercadeo, puede perderse por un servicio administrativo deficiente, dado por la

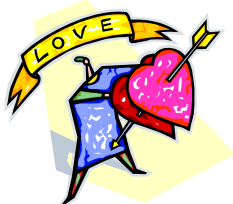


maraña de departamentos y personas que están involucradas en cumplir con lo que se le ha ofrecido o entregado al cliente. Un programa Proactivo de retención de clientes comienza

con la definición operacional ampliada del término "Servicio al Cliente", debe incluir tanto a los que están en contacto directo con este, como a los que no lo están.

El Proceso de Fondo

Pero existe un proceso de fondo, una estructura



básica que puede mejorar y optimizar las posibilidades de que las necesidades de los clientes sean conocidas, comprendidas, analizadas y transmitidas a todos los que

de una u otra forma participan en el desarrollo y fabricación de los productos que estos clientes

desean, necesitan o esperan; o en dar los servicios que en conjunto les harán percibir que su relación con la empresa tiene **Valor**. Este es el Proceso de Calidad, y sus actores principales son la Gente que participa en el proceso.

Russell L. Ackoff afirma que "Si a los empleados se le brinda una alta calidad de vida en el trabajo, una que sea un reto, excitante, divertida, y que ofrezca oportunidades de desarrollo y avance, los gerentes no tendrán porqué preocuparse por la calidad de los productos y servicios; los empleados se encargarán de eso".

Peter Drucker lo pone más sucintamente: "Asegurémonos que estamos haciendo las Cosas Correctas, Correctamente".

La Gerencia trabaja *en* el Sistema; Liderazgo trabaja *sobre* el Sistema".

"Gerenciamos Cosas, Liderizamos Gente"

Los Hoteles Ritz-Carlton



Un poco para comprender lo que esto significa, es interesante conocer lo que ha llevado a que la Cadena de Hoteles **Ritz-Carlton** sea reconocida hoy por la calidad y profundidad de su servicio al cliente. Esta empresa ha determinado lo que ella considera

los aspectos claves del producto y servicio requeridos por una persona que viaja, y lo ha transformado en su **Estándar de Oro**. Este estándar incluye: una Visión o Credo, una Misión, tres aspectos del Servicio y 20 Elementos Básicos.

El **Credo**, es conocido, sentido y puesto en práctica por todos los empleados y dice así: "El Hotel **Ritz-Carlton** es un lugar donde el cuidado y comodidad genuinas de nuestros huéspedes es



nuestra misión fundamental. Nos comprometemos a proveer servicio personalizado y las instalaciones más finas a nuestros huéspedes, quienes siempre disfrutarán de un ambiente cálido, tranquilo y refinado. La experiencia **Ritz-Carlton** realza los sentidos, transmite bienestar y llena hasta los deseos no expresados y las necesidades de nuestros huéspedes."



Su **Misión**: "Somos Damas y Caballeros que servimos a Damas y Caballeros. Practicamos el trabajo en equipo y el "servicio lateral" para crear un ambiente de trabajo positivo."

Los tres **Aspectos del Servicio**, practicados por todos los empleados son: ∂ Un saludo cálido y sincero diciendo el nombre del huésped, siempre que sea posible. • Anticipación y cumplimiento de las necesidades del huésped. ÷ Una despedida afectuosa usando el nombre del huésped, siempre que sea posible. Sigue así:



4. Todos los empleados deben completar exitosamente su entrenamiento y certificación, para asegurar que comprenden cómo desempeñarse en sus respectivas posiciones dentro de los estándares **Ritz-Carlton**.
5. Cada empleado comprende su área de trabajo y las metas del hotel en la forma como están determinadas en cada Plan Estratégico.
6. Todos los empleados se esmeran en conocer las necesidades de sus clientes internos y externos (empleados y huéspedes) de forma que puedan hacerles llegar los productos y servicios que ellos esperan, y registrarán las necesidades específicas manifestadas por ellos.

7. Cada empleado identifica continuamente defectos en todo el hotel.
8. Cualquier empleado que recibe un reclamo de un cliente es "**propietario**" de ese reclamo hasta su solución final.
9. Asegurar la tranquilidad y paz de los huéspedes es la responsabilidad de todos. Reaccionan rápidamente para corregir cualquier problema. Hacen seguimiento con una llamada telefónica a los 20 minutos de iniciada la acción correctiva para asegurarse que el problema ha sido resuelto a satisfacción del cliente. Hacen todo lo que está a su alcance para no perder un cliente jamás.
10. Usan formas estandarizadas para registrar y comunicar cada incidente de insatisfacción del huésped. Cada empleado está facultado para solucionar el problema y evitar su recurrencia.
11. Todos los empleados asumen el compromiso de un nivel de limpieza sin precedentes.
12. "**Sonría, estamos en escena**" Miran de frente y utilizan un vocabulario cortés y apropiado.
13. Son embajadores de su hotel dentro y fuera de su sitio de trabajo. Hablan en forma positiva. No hacen comentarios negativos.
14. Acompañan al huésped si este les pregunta por otra área del hotel, en lugar de decirle donde queda.
15. Conocen los pormenores del hotel para responder adecuadamente si un huésped les pregunta.



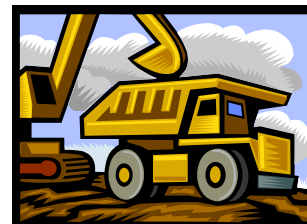


- 16. Contestan el teléfono antes del tercer repique y con propiedad. No filtran las llamadas.
- 17. Mantienen sus uniformes immaculados. Usan calzado seguro y apropiado, y el distintivo con el nombre correcto. Cuidan y tienen orgullo de su apariencia personal.
- 18. Se aseguran que todos los empleados conocen sus roles en caso de una emergencia, y están conscientes de los procesos de respuesta ante amenazas de incendio o contra la vida.
- 19. Notifican inmediatamente a su supervisor acerca de situaciones de riesgo, equipos defectuosos o que requieran atención. Conservan energía y son activos en el mantenimiento de los equipos del hotel.
- 20. Protegen los activos de los hoteles Ritz-Carlton como si fueran suyos, y reconocen que es responsabilidad de todos.

año 1.991 los agarró con un inventario de 11 meses y sin compradores.

En 1.992 se inició una transformación en la empresa. La remuneración de sus ejecutivos fue ligada al proceso de reestructuración, y se les facultó para que pudieran tomar decisiones a diferentes niveles.

La clave para la recuperación de CASE a sido invitar a sus clientes a su campo de prueba, lograr de ellos retroalimentación sobre los productos que fabrica, e incorporar esas ideas al rediseño de dichos equipos. Su crecimiento desde entonces se ha basado en el aprendizaje logrado por este proceso de rediseño motorizado por el cliente. Dese 1.992, la empresa ha realizado más de 150 entrevistas con sus clientes claves, y los de sus competidores. Sus fortalezas y resultados han venido de un proceso de **preguntar, oír, rediseñar, fabricar y volver a preguntar.**



CASE Corporation



Por años, la empresa fabricante de equipo pesado CASE, para mantener a las fábricas en operación, enviaba los equipos que fabricaba a sus distribuidores propios, hubiera o no pedidos. Ello los obligaba a bajar los precios constantemente para mantener la venta y su participación en el mercado y evitar el aumento de los inventarios. Como tenía exceso de capacidad productiva, para mantener a todas sus instalaciones en actividad, mantenía líneas de poca demanda y fabricaba internamente partes que otros podían hacer mejor y más baratas.

Para 1.991 y 1.992 las pérdidas de la empresa llegaron a 900 millones de dólares. La recesión del

Hoy los gastos generales y administrativos se han reducido a 12.9% sobre las ventas contra 23.3% cinco años atrás. El valor de sus acciones ha experimentado una mejoría de 73% contra 30% de sus rivales, y sus ventas ya no dependen de bajar los precios para mejorar su participación en el mercado.

