

Contactos Tontos y Contactos Inteligentes

Por Horacio Marchand



En las quejas de clientes hay inteligencia útil para la prevención de quejas futuras así como para la innovación de iniciativas comerciales.

¿Para qué hacer más investigación de mercados si con los contactos diarios que tenemos con clientes podemos estar al día de sus necesidades?

Contacto Tonto

Tradicionalmente las quejas de clientes en las empresas han dado una flojera tremenda: nadie quiere oír las, nadie se quiere hacer responsable y es un tema que exaspera hasta al más paciente.

Sin embargo, recientes innovaciones en las teorías de management han cambiado su percepción significativamente.

Las quejas se han percibido como engorrosas y aguafiestas porque a nadie le gusta escucharlas: la queja es non grata. Preferimos las buenas noticias y tenemos una tendencia a “matar al mensajero”, a cualquiera que se atreve a decir algo malo, rasposo, negativo. En las empresas parece que no hay nada mejor que salir de una junta donde los resultados fueron todos buenos.

Las quejas se han percibido como fuente de conflicto y suelen ser huérfanas, yo no fui, fuiste tú, fue él.

Si quieres ver a un equipo romper su cohesión inserta una queja al centro de la mesa y verás cómo se rompe la armonía; las acusaciones vuelan a diestra y siniestra. Ahora que si se trata de un grupo que valora excepcionalmente al espíritu de equipo, tenderá a excluir a las quejas de la agenda, de manera consciente o inconsciente, y a esconderlas debajo del tapete.

Pero si las quejas son tantas y tan grandes que este equipo fraternal ya no puede ignorarlas, se buscan entonces a un chivo expiatorio --preferentemente fuera del grupo-- y la bola de nieve sólo sigue creciendo.

Las quejas se han percibido como disruptores de la mentalidad eficientista que requieren las economías de escala. Todo aquello que se oponga a los tiros de producción largos o que modifique las especificaciones de manufactura es apestado.

Las quejas también se han percibido como un mal necesario que tiene que ser atendido cuando la competencia es mejor en algo. La empresa reacciona a la presión competitiva pero es a la fuerza, de manera defensiva, y los clientes lo notan.

Más recientemente, gracias al concepto medular de VVC (valor vitalicio del cliente), las quejas se han percibido como un medio efectivo de rentabilidad.

El VVC (valor vitalicio de cliente) representa todos los flujos futuros del cliente traídos a valor presente neto (VPN) y esto genera una revolución en las métricas con las que se evalúan las empresas, sobretodo por el hecho de que en ningún lado de la contabilidad tradicional aparece esta cifra.

El VVC no sólo debería de cambiar los indicadores y métricas tradicionales sino la forma de compensar a los ejecutivos y al personal en general. Si se pagaran compensaciones sobre el VVC el enfoque de la empresa no sólo sería hacia traer clientes nuevos sino a retenerlos y hacer que crezcan con el tiempo.

Regresando a las quejas, una posible forma de clasificarlas es por el tipo de contactos: hay contactos tontos y contactos inteligentes.

Un contacto tonto es una queja que no debería de existir pero que de manera repetitiva ocurre y no sólo eso, sino que es estadísticamente comprobable (siempre y cuando la empresa lleve el registro). La empresa no aprende y mes con mes, día con día, se encarga simplemente de procesarla, una y otra vez, enfocándose a mejorar la tasa de atención de algo que no debería de estar.

Es que mejorar la productividad del servicio al cliente puede causar miopía. Como la queja se da por asentada, los esfuerzos se centran en gestionar de la manera más eficiente el proceso de manejo y resolución táctica de quejas. Esto en lugar de preguntar por qué razón se da la queja y hacer un reingeniería de los puntos de contacto fallidos para que dejen de ocurrir.

Los indicadores de un call center tienen parámetros de abandono de llamadas, tiempo promedio por llamada, número de llamadas atendidas por operario, entre otras, cuando en realidad debería de medirse la cantidad de contactos tontos y eliminarlos paulatinamente.

Y también se dan casos de empresas que no centralizan su recepción de quejas y tampoco las registran. El problema es que sin registro no hay estadística, sin estadística no hay diagnóstico, sin diagnóstico no hay eficacia en la asignación de recursos.

Al estar atrapado por contactos tontos los recursos inevitablemente son desperdiciados. El mejor servicio tiene que ser uno que no tenga que ser dado ni administrado a posteriori sino uno que esté diseñado a priori.

El verdadero buen servicio es preventivo y le pega directamente a la competencia; no es correctivo ni defensivo.

En la ausencia de métricas relevantes alrededor de clientes y/o con la poca importancia que le dan los directores en la organización, se cae en el dicho de que “ojos que no ven, corazón que no siente” y los clientes siguen siendo tratados con esquemas abstractos de buenas intenciones pero sin consecuencia práctica. El corazón de los directivos quizá no sentirá el malestar de sus clientes pero sus clientes claro que sí.

La empresa tiene monitorear el costo de los

clientes que se van, por ejemplo: a “x” tasa de deserción de clientes la empresa pierde “x” millones de dólares de utilidades por año.

Conviene contar con un estado de retención y desarrollo de clientes que acompañe al estado de pérdidas y ganancias, al balance general, al flujo de efectivo y al estado de origen y aplicación de recursos.

Un inventario actualizado de clientes puede detectar oportunamente a los clientes molestos que simplemente optan por abandonar al negocio e irse con la competencia.

Sin este inventario la empresa quizá no note inicialmente la deserción pero le acabará por golpear como un tsunami en la cara.

Un cliente que se queja le hace un regalo a la empresa; nada mejor para que la empresa esté conectada y vigente con su mercado.

Si tomas la queja, indagas y estudias, puedes sacar patrones con el potencial de convertirse en tendencias.

No sólo para arreglar el problema de origen y prevenir la queja sino para utilizarla como materia prima en la construcción de iniciativas comerciales mini-multi.

Horacio Marchand Flores
(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADe en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.
www.horaciomarchand.com

El marketing viene de un mundo mega-mono que consistía en activar una sola iniciativa comercial de gran tamaño, de gran inversión y difícil de medir, para moverse hacia una mini-multi que consiste en disparar varias iniciativas comerciales simultáneas, de menor tamaño, de poca inversión y fáciles de medir.

Contacto Inteligente

El mundo mega-mono se montaba en la industria de la televisión donde podía asegurarse a la mayoría del mercado meta porque “de seguro verían nuestro comercial”.

En esos tiempos las compañías se centraban en orquestar pocos pero muy grandes y pomposos lanzamientos de producto y las inversiones se iban hacia los medios masivos.

Paralelamente, los movimientos para organizarse y prepararse internamente para estos mono-mega lanzamientos provocaba un gran dispendio organizacional.

Ahora las iniciativas comerciales mini-multi le apuestan a la fragmentación del mercado y a que los consumidores se han convertido en multi-canal, es decir que están expuestos y compran por diversos medios en diferentes ocasiones (segmentación dinámica).

Otra razón que refuerza la realización de iniciativas comerciales más pequeñas, puntuales y precisas, es que gracias a la era digital las compañías pueden segmentar a sus clientes hasta la mínima expresión: el segmento de uno.

Antes se trataba de segmentar al mercado con variables de segmentación tradicionales y en

grupos de segmentos enormes, pero ahora es más rentable y efectivo segmentar a tu base de clientes primero, e identificar variables de segmentación originales, e incluso únicas, apoyada en las bases de datos.

El mundo mega-mono del marketing nace a finales de la Segunda Guerra Mundial allá en el génesis del marketing moderno. En aquella época la demanda era mayor que la oferta por lo que el enfoque era hacia la producción y a las economías de escala.

El mercado compraba todo lo que se producía y el cliché de la era lo acuñó Henry Ford diciendo: “puedes obtener cualquier color de auto que desees siempre y cuando sea negro”; ¿Para qué fabricar otro color y quitarle eficiencia operativa a la línea de producción si había fila para adquirir los negros?

Por esos años la mercadotecnia era prácticamente inexistente.

Una década después el enfoque empieza a modificarse hacia las ventas. Lentamente se empiezan a acumular los inventarios, llegan más competidores y vender lo producido se convierte en obsesión. Se inventan también nuevas técnicas de manufactura y nace científicamente la idea de productividad industrial y de gestión.

Sin embargo, desde la perspectiva del marketing incipiente, persiste el objetivo de las compañías por modificar la mentalidad de sus clientes para que se adapten al producto.

Tras el enfoque a la producción y el enfoque a las ventas, siguió la era de la participación de mercado; ganar, retener y crecer participación de mercado se convirtió en el reto. En este momento la oferta ya es más grande que la demanda y alrededor del mundo se aprecia crecientemente sobre-capacidad instalada.

En esta etapa el marketing empieza a sofisticarse y las empresas hacen un esfuerzo consciente por adaptar sus productos a las necesidades de los clientes. El fenómeno de la marca cobra fuerza.

Hoy en día, al pasar por las etapas de enfoque a la producción, a las ventas y a la participación de mercado, vivimos en la era del individuo disparada por lo digital. Ya es posible saber a detalle lo que un cliente compra, cuándo, cuánto, cada cuánto, a qué precio, con qué productos etc; además de, por ejemplo:

1. El consumo promedio de un cliente en el año.
2. El retorno promedio sobre las ventas.
3. El número de años que en promedio se queda un cliente en el negocio.
4. Las utilidades del cliente promedio.
5. El incremento del consumo promedio por año.
6. La disminución que se obtiene en costos y gastos por la retención del cliente.
7. El valor de las referencias que proporcionan los clientes satisfechos.
8. El potencial incremento de precios que se le pueda hacer a un cliente actual sin perder su lealtad.

Con este detalle es posible y conveniente concebir e implementar iniciativas muy afinadas a grupos de clientes específicos, con objetivos claros de venta, de costo y de utilidad por iniciativa. Esto aplica tanto a negocios industriales y de consumo.

Una tienda departamental, y no se diga un supermercado, está en condiciones de diseñar un catálogo especial para la Sra. Treviño, por

mencionar un nombre. La tecnología también ha roto sistemáticamente la barrera del volumen en la impresión de folletos y catálogos y hasta hay libros que se imprimen de uno en uno conforme se vayan vendiendo.

Cruzadas una mente analítica con una mente comercial, pueden generarse unas cuantas iniciativas muy rentables enfocadas a grupos específicos de clientes de alto impacto y con propuestas especialmente diseñadas para ellos.

Ya no es lanzar una mega promoción idéntica a todos los clientes o a todo el mercado, sino de lanzar diferentes promociones simultáneas para diferentes tipos de cliente, cada una con su propio estado de resultados.

Algunas de las iniciativas comerciales típicas son, por ejemplo: venta cruzada (vender más al mismo cliente), combos, paquetes de producto-servicio (instalaciones).

En lugar de medir la utilidad de operación del negocio, ahora se mide la utilidad por cada una de las iniciativas comerciales. Marketing sí se puede medir.

No conviene quedar atrapado en el marco mental de mega-mono haciendo solamente publicidad masiva. Publicidad no es marketing sino solamente uno de los elementos que constituyen a la disciplina.

La tecnología es parte medular del nuevo marketing mix y hay que usarla todos los días para lanzar múltiples iniciativas comerciales con objetivos específicos y medibles.



Este es uno de los más de 100 e-books escritos por Horacio Marchand.