

*Capacitando al gremio de la salud*

Conversación con

**Luis Alfredo Mora Guevara**

Presidente de la Asociación Farmacéutica Mexicana

## Belleza y salud

*Nuevos paradigmas del marketing*

## Tecnofarma

*Una Pyme para la salud*

## Cumplir no basta, oriente a sus trabajadores

*Diez años de las Afores*

## Estrategias de mercadotecnia

*Para Pymes turísticas*

- Mejorando el servicio a clientes
- El genoma básico de una Pyme
- Calidad organizacional

*Con "5S"*

## Países ricos con población pobre



[revistapyme.com.mx](http://revistapyme.com.mx)

ISSN 1405-325X  
M.N. \$39.00  
U.S.D. 6.00

00158



# Mejorando el servicio a clientes

**L**a efectividad de una empresa se puede medir gracias a su rentabilidad, a la calidad de los productos que ofrece al mercado y a su buen funcionamiento interno, pero quizás el factor más importante es mantener satisfechos a sus consumidores, lo cual se logra con un adecuado servicio a clientes.

J. Philipp Hillenbrand



Ilustración: Luis Miguel San Vicente.

# Los factores que influyen en el éxito económico de una empresa pueden ser desde la renta y los impuestos, hasta la demanda y la competencia

La mayoría de las Pymes han aprendido que un servicio y una atención de excelencia al cliente pueden ser factores clave para diferenciarse en un mercado cada vez más competido. La dificultad que encuentran al ofrecer un nivel de servicio que satisfaga a los clientes en el largo plazo, es el alto costo que ello implica. Para resolver esta relación negativa es importante no tratar a todos los clientes de la misma manera, sino enfocar los recursos a los clientes que agregan valor y, por tanto, reducir los costos de atención para aquellos que no lo agregan. Así es posible mejorar al mismo tiempo, tanto el nivel de servicio para los consumidores meta, como la situación económica de la empresa.

Los factores que influyen en el éxito económico de una empresa generalmente provienen de diferentes elementos; desde la renta y los impuestos hasta la cantidad de demanda, los competidores o una situación específica del mercado. Por esta diversidad se puede discernir que el panorama global de la economía interna de una empresa es una estructura muy compleja y difícil de influir.

El autor Jim Collins fue uno de los primeros que en su libro *From Good to Great* terminó con esta creencia popular. Durante su investigación con más de 1,400 compañías, encontró que todas aquellas que demostraron tener un éxito sustentable y arriba del promedio de la industria se enfocaron a un solo factor, por ejemplo, el nivel de servicio al cliente, ya sea en general para la organización o para un área específica; lo que disparó la relación entre costos e ingresos a un nivel por encima de sus competidores.

## Encontrando la llave maestra

Entender cuál es el elemento determinante de rentabilidad, y consecuentemente enfocar los recursos a la optimización de este factor, resultó ser esencial para el éxito de dichas empresas.

En este contexto es necesario identificar su relación de rentabilidad y su nivel de servicio, ya que el denominador común es el cliente, representado por la

## Habilidades de comunicación para una efectiva atención a clientes

- **Diagnosticar.** Implica poner atención en lo que normalmente se conoce como el comportamiento no verbal, es decir, la persona que tiene contacto directo con el cliente debe cuidar su expresión corporal, gestos, movimientos de manos, etcétera, ya que es lo que percibe el consumidor de primera instancia.
- **Escuchar.** Este punto es trascendental simplemente porque analiza y percibe lo más importante de una conversación, de ahí se puede descifrar lo que en realidad interesa al cliente.
- **Preguntar.** Es una forma de recabar información del interlocutor y de esta manera resolver las dudas que surjan durante la conversación. Además realizar una pregunta muestra interés y empatía por la otra persona.
- **Sentir.** Mediante esta habilidad el empleado se pone en el lugar del cliente con respecto al hecho o problema en particular.

relación ventas / cliente, margen de utilidad / cliente, la frecuencia de compra, etcétera.

Pero, es un hecho que la identificación del factor a veces no es tan obvia como puede parecer a primera vista. Considerando un bar o restaurante, el principal reto es que lo frecuenten un número importante de visitantes. Esto depende de las recomendaciones "boca-en-boca" (*word-by-mouth*) que se hacen entre amigos y conocidos. En este caso, el secreto sería el número de recomendaciones exitosas, mientras que el monto "venta por cliente" sería secundario.

## ¿Cómo se puede determinar qué impulsa la rentabilidad de los clientes?

Lo sustancial para identificar la cuestión que afecta la rentabilidad de la Pyme es el conocimiento que tienen los directivos sobre ésta y acerca del sector que le corresponde.

Esta intuición tiende a volverse abstracta y alejarse de la realidad operativa con un mayor nivel de jerarquización. En este contexto, Jack Trout propone el concepto del frontline-CEO, que describe al directivo como una persona que está en constante contacto con el mercado y los empleados. Aunque lo contrario a esta situación pasa con frecuencia en los consorcios transnacionales, también es un riesgo común y considerable en las Pymes.

El ejemplo clásico de la actitud empresarial correcta es el caso del director general de la aerolínea Southwest, Herb Kelleher, que es conocido por pasar, al menos una semana al año, vendiendo personalmente boletos a los clientes en un aeropuerto o trabajar como acompañante de vuelo. De esta manera, previene que la pirámide de la jerarquía funcione como filtro e impida que le llegue la información esencial sobre la realidad de su negocio.

Por otro lado, aparte de mantener un criterio objetivo de su propia asociación, analiza cuidadosamente los datos financieros y el comportamiento de los usuarios actuales. Con esto, se puede combinar la observación directa de la realidad de los diferentes segmentos de consumidores, con el valor agregado que ellos realmente crean para la empresa.

El aislamiento del factor clave, es el proceso de ponderar las dimensiones analizadas y priorizar, con base en este análisis, cuáles son las dimensiones más importantes. Aunque muchas dimensiones pueden parecer razonables, como factor clave, se trata de encontrar entre todas la que tenga sustantivamente la mayor influencia en la utilidad.

## Creando estrategias personalizadas ligadas al valor potencial del cliente

Es importante distinguir entre la rentabilidad individual de cada cliente y su cumplimiento con el elemento clave identificado que influye en el rendimiento general de la Pyme. Retomando el ejemplo del bar, un visitante no tiene que ser necesariamente rentable de manera personal, siempre y cuando recomiende el

# Lo más importante es identificar cuáles son los clientes que deben atenderse con un servicio de excelencia y aquellos que no lo ameritan

lugar a más gente. Cuando no se cumple con la función de multiplicador debe ser al menos rentable.

Siguiendo este patrón, conviene identificar a los clientes, según su beneficio y el cumplimiento con el factor clave.

El objetivo de este modelo es identificar a los clientes que cumplen con las dos condiciones para tratarlos de manera preferencial y distinguida, mejorando así la experiencia de servicio en un futuro. Además, ayuda a reconocer a aquellos que no agregan (o eliminan) valor a la empresa y subsecuentemente aplicar una estrategia para reducir el costo de servicio a este segmento. El propósito de ubicar a los compradores o usuarios que no se consideran en estas dos fracciones, es para que se transformen en cliente meta. Para establecer una estrategia de diferenciación hay que investigar cuidadosamente los siguientes aspectos:

- ¿Por qué los consumidores compran con una empresa específica, y cómo se podría adaptar mi negocio de

manera más individual a las necesidades del cliente?

- ¿Qué expectativas particulares tienen frente a un servicio de excelencia, y qué tan bien está cumpliendo mi compañía estas expectativas?

De la misma manera se tiene que indagar en el segmento de los clientes de bajo valor:

- ¿Cuáles son las determinantes más importantes que causan costos en esta división?
- ¿Cuál es el incentivo particular de comprar con la empresa?, ¿vale la pena mantenerlo?
- ¿Existen posibilidades de mejorar la rentabilidad en este tipo de compradores?
- ¿De qué manera afectaría al comportamiento del cliente una reducción del nivel de servicio?

Una vez establecidas las estrategias individuales de servicio y los métodos

de conversión de las diferentes divisiones hacia el sector del cliente meta, es importante rastrear y medir constantemente los avances. Esto debe hacerse en cuanto al rendimiento general de la empresa, al cambio en la rentabilidad individual de los segmentos y a la dinámica en la satisfacción de los clientes. Así se pueden adaptar las medidas dinámicamente y corregir a tiempo posibles errores.

## En concreto...

Lo más importante en este proceso es identificar cuáles son los clientes que desea y puede atender con un servicio de excelencia y a cuáles no (lo que tampoco quiere decir que a estos últimos se les deba ofrecer un mal servicio). El mito de que el nivel de servicio debe ser igual para todos los clientes resulta muchas veces en una situación en la cual la empresa no cumple con las necesidades de todos los que agregan valor y tampoco con aquellos que no lo hacen. Especialmente para las Pymes o empresas en crecimiento, un nivel de servicio uniforme puede ser fatal por su costo implícito. Una vez que se logra identificar a los consumidores meta, es más sencillo descubrir cómo se puede adaptar la empresa a las necesidades específicas de este grupo, en vez de ofrecer una atención estandarizada.

## Literatura recomendable

- Collins, Jim, *From Good to Great*, Harper Business, 2001.
- Freiber, Kevin, *Nuts! – Southwest Airlines'...*, Broadway, 1998.
- Marriott, J.W., *The Spirit to Serve*, Harper Business, 1997.
- Trout, Jack, *On Strategy*, McGraw-Hill, 2004.

## Nuestro autor:

**J. Philipp Hillenbrand** es graduado del Tec de Monterrey, Campus Ciudad de México y de la Universidad de Ciencias Aplicadas, Münster en Alemania. Actualmente estudia el doctorado en ciencias de la administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Ha trabajado en DHL en México y Alemania, en Allianz-Life of North America y actualmente forma parte del "Senior Management" de Allianz México, como titular del Departamento de Desarrollo de Canales de Venta y la "Academia Allianz".

