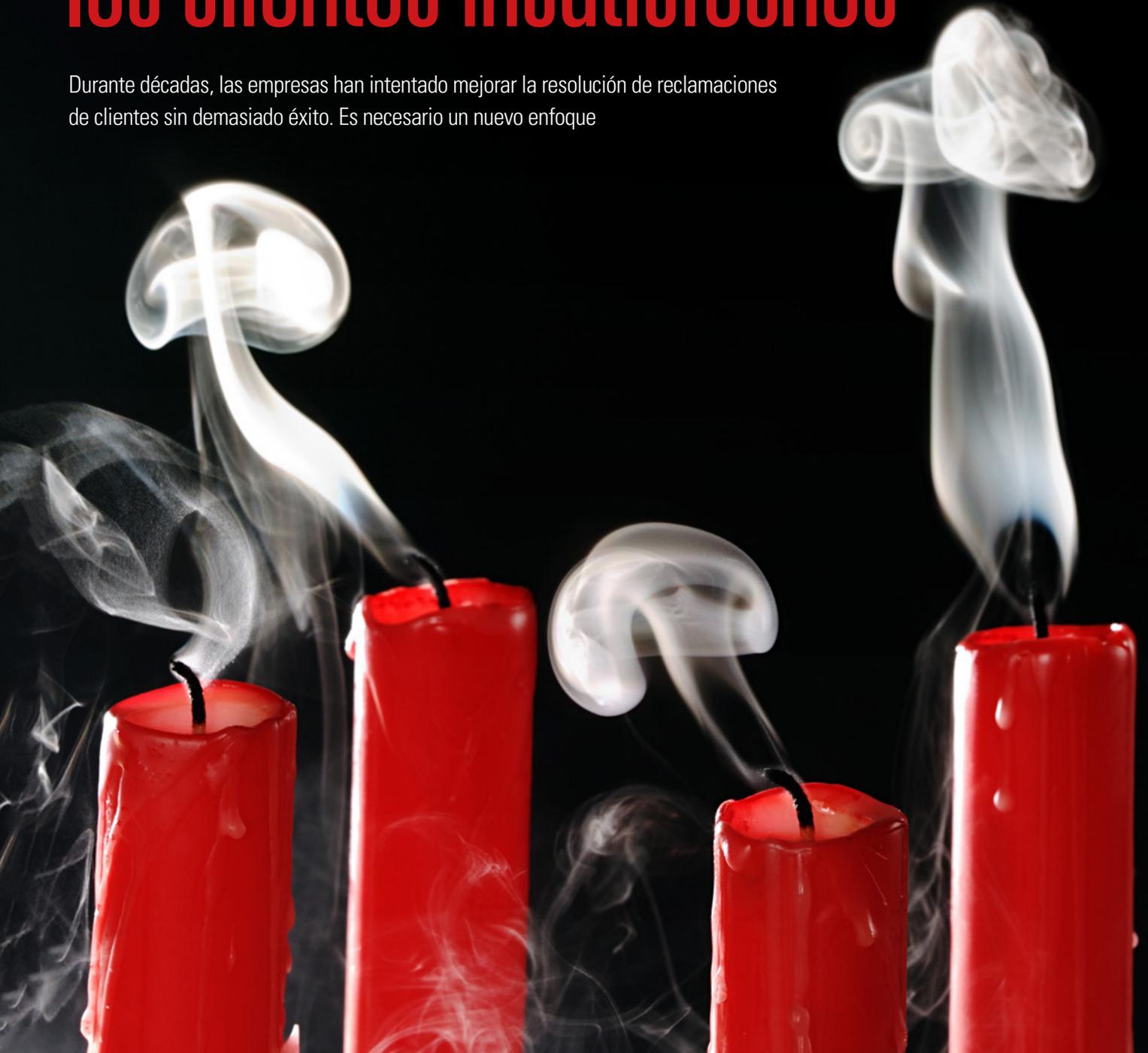


# Lo que quieren los clientes insatisfechos

Durante décadas, las empresas han intentado mejorar la resolución de reclamaciones de clientes sin demasiado éxito. Es necesario un nuevo enfoque



---

## Marc Grainer

Presidente del Consejo de Customer Care Measurement & Consulting en Alexandria, Virginia

## Charles H. Noble

Profesor de Márketing de la Cátedra Proffitt de la Universidad de Tennessee, en Knoxville

## Mary Jo Bitner

Titular de la Cátedra Edward M. Carson de Márketing de Servicios y directora ejecutiva del Centro de Servicios de Liderazgo en la WP Carey School of Business de la Universidad del Estado de Arizona, en Tempe

## Scott M. Broetzmann

Presidente y CEO de Customer Care Measurement & Consulting en Alexandria, Virginia

**E**n 1976, la Oficina de Asuntos del Consumidor de Estados Unidos financió la que, para muchos, está considerada la primera encuesta nacional de satisfacción del cliente en el país, en la que se preguntaba a los consumidores qué problemas con productos y servicios habían experimentado durante el año anterior y en la que se elaboraba un perfil de conducta resultante de las reclamaciones de cada cliente. Aquel estudio descubrió que no se estaban cumpliendo las expectativas de muchos de ellos. Los productos que la gente quería, a menudo, estaban fuera de *stock*; la calidad era, con frecuencia, deficiente y las reparaciones y la atención al cliente solían ser malas. A lo largo de casi 40 años desde el estudio original, empresas de todas las formas y tamaños han identificado la atención al cliente como un área de enorme importancia para la retención de usuarios y para el *branding*. De hecho, en la mente de muchos directivos, la habilidad de incrementar la atención al cliente se ha convertido en un elemento esencial de competitividad.

Dado el gran cuidado que las empresas han puesto desde entonces en la mejora de la atención al cliente, podría esperarse que se hubiesen

producido avances considerables en este ámbito. Sin embargo, según la Encuesta Nacional sobre el Enfado del Cliente de 2013 (*National Customer Rage*), que siguió la metodología básica de la encuesta original realizada por la Oficina de Asuntos del Consumidor, la satisfacción de los reclamantes es más baja hoy en día que en 1976. Aunque las empresas han invertido en tecnología, centros de llamadas y otros recursos (como la formación de personal) para proporcionar un mejor servicio al cliente, muchos negocios están descubriendo que poder generar clientes satisfechos y leales es más difícil hoy que hace unos años. Entre los obstáculos, se incluyen un abrumador aumento de las expectativas de los clientes, los desafíos que plantean Internet, las redes sociales y el boca a boca online y la pobre ejecución de las políticas corporativas mejoradas de gestión de reclamaciones.

Desde los años 70 del siglo xx hemos estado centrados en investigar los cambios en la satisfacción del cliente, y durante la década pasada hemos llevado a cabo seis Encuestas sobre el Enfado del Cliente en Estado Unidos, además de diversas variaciones de estos estudios a escala internacional. Estos son algunos de los hallazgos más interesantes: >>>



- **La explosión de las redes sociales en Internet y de otras herramientas de comunicación ha aumentado considerablemente los desafíos en el área de la satisfacción del cliente.** Mientras que los clientes descontentos de los años 70 podrían haber expresado su insatisfacción a 10 amigos o familiares, nuestra Encuesta sobre el Enfado del Cliente de 2011 reveló que los consumidores modernos socialmente conectados llegan a una media de 280 personas cada vez que publican algo en las páginas web de las redes sociales, con potenciales efectos de eco a través del retuiteo y otras actividades virales en páginas web como YouTube.
- **Cuando los clientes de hoy en día se enfadan, tienen tendencia a enfadarse de ver-**

**dad.** En nuestra encuesta de 2013, un 68% de los encuestados que habían experimentado problemas como clientes durante el año anterior estaban “extremadamente molestos” o “muy molestos”. Un 36% afirmaba haber “gritado” o “levantado la voz” en relación con su problema más grave como clientes.

- **A la hora de abordar las reclamaciones, las empresas están fracasando en sus esfuerzos por crear resoluciones de ventanilla única con tecnología y personal dedicados a resolver los problemas de los clientes.** En 2013, solo un 21% de los clientes reclamantes afirmaba sentir que sus problemas habían sido solucionados en el primer punto de contacto: los clientes comunicaron que, normalmente, necesitaban llevar a cabo cuatro o más contactos con la empresa antes de alcanzar una solución.

No hay duda de que la satisfacción del cliente sigue siendo un problema importante. De hecho, la proporción de clientes que comunican problemas ha aumentado. Mientras que, en 1976, el 32% de los clientes informaba de haber experimentado un problema con productos o servicios durante el año anterior, esta cifra alcanzaba el 50% en 2013. Así pues, ¿qué pueden hacer las empresas para mejorar el nivel de satisfacción del cliente en casos de reclamaciones? Hemos identificado cinco áreas en las que centrarnos:

## **1 ALENTEMOS A LOS CLIENTES INSATISFECHOS A QUE RECLAMEN, PERO ESTEMOS DISPUESTOS A RESOLVER LAS RECLAMACIONES.**

Los primeros estudios de satisfacción del cliente mostraron que el mero acto de reclamar tenía un efecto positivo en los clientes, y parecía ser suficiente para mejorar su nivel de lealtad con la marca, independientemente del resultado. En la encuesta original de 1976, los clientes con problemas que habían reclamado, pero que habían quedado insatisfechos con la respuesta de la empresa, siguieron declarando lealtad a la marca nueve puntos porcentuales más que los clientes con problemas que no habían reclamado. Este hallazgo persuadió a muchas empresas de que era bueno para sus intereses solicitar que los clientes reclamaran. De hecho, esta fue la principal justificación para la expansión masiva de los programas corpo-

rativos de gestión de reclamaciones de las últimas décadas.

Sin embargo, al parecer, retener la lealtad de los clientes que reclaman se ha vuelto más difícil. En efecto, hoy en día, las gestiones fallidas de reclamaciones dan como resultado una reducción de la lealtad a la marca: cuando las empresas son incapaces de resolver los problemas de los clientes reclamantes, la lealtad a la marca cae, y se sitúa 12 puntos porcentuales por debajo de la lealtad a la marca de los clientes con problemas que no reclaman. Creemos que esta caída refleja el aumento de las expectativas que los clientes actuales ponen en la gestión corporativa de las reclamaciones. En los años 70 del siglo XX, cuando muchas empresas hacían que reclamar fuese difícil, el simple hecho de reconocer la legitimidad de una reclamación era suficiente para superar las expectativas del cliente. Hoy en día, los clientes con cualquier reclamación quieren que las empresas “lo hagan bien”. Esperan de ellas que gestionen la atención al cliente de manera impecable (incluso si esta la subcontratan a terceros) y que tengan en cuenta cada aspecto de la experiencia del cliente. Tener simplemente un Departamento de Reclamaciones o proporcionar una dirección de correo electrónico sin que le siga una solución de alta calidad puede hacer más daño que bien.

**2 COMPRENDAMOS QUÉ RESULTADOS PRODUCIRÁN NUESTRAS INVERSIONES EN ATENCIÓN AL CLIENTE.** Desde los años 70 del siglo XX, las empresas han invertido, colectivamente, miles de millones de dólares en prácticas mejoradas de gestión corporativa de reclamaciones. Sin embargo, la pobre ejecución de estas prácticas, a menudo, ha diluido el impacto de la inversión. Por ejemplo, establecer *call centers* con personal que no está adecuadamente formado conlleva, a menudo, que los clientes experimenten largos tiempos de espera, o que los reclamantes deban hacer frente a complicados sistemas automatizados de respuestas, algo que rara vez logra la deseada amortización en forma de una mayor satisfacción del cliente.

Solamente un 20% de los reclamantes en 2013 estaban satisfechos con los resultados de su experiencia de reclamación (comparado con el 23% de 1976). La encuesta de 2013 reveló que un 56% de los clientes afirmaba no haber ob-

tenido “nada” en respuesta a sus reclamaciones sobre problemas con productos o servicios (dicho de otro modo, ni compensaciones económicas ni compensaciones no económicas). Este bajo nivel de satisfacción del reclamante resulta especialmente significativo, teniendo en cuenta que, hoy en día, las prácticas deficientes en gestión de reclamaciones tienen un efecto negativo en la lealtad a la marca.

**3 RECONOZCAMOS QUE LA TECNOLOGÍA TIENE LÍMITES Y QUE HAY CLIENTES QUE QUIEREN INTERACCIONAR DIRECTAMENTE CON OTRA PERSONA.** Dada la explosión del comercio electrónico y de las redes sociales, las empresas, a veces, dan por sentado que la gestión de reclamaciones debería gestionarse en línea. De hecho, la mayoría de la gente (un 66% en 2013) usa el teléfono para realizar reclamaciones. Únicamente un 6% de los reclamantes actuales considera Internet como su canal principal a la hora de reclamar. Esto sugiere que las opciones de reclamación “solo por Internet”

---

## Alentemos a los clientes insatisfechos a que reclamen, pero estemos dispuestos a resolver las reclamaciones

proporcionadas por algunas empresas son insuficientes y que los consumidores, a menudo, están interesados en opciones más personales y humanas. En este sentido, los datos de la encuesta sugieren que los canales de comunicación online podrían usarse más eficazmente para dirigir a los clientes a agentes de gestión de reclamaciones en vivo, en vez de como parte de soluciones totalmente automatizadas. Evidentemente, la realidad, probablemente, sea más compleja, y los distintos tipos de consumidor deseen diferentes canales para sus necesidades de reclamación, dependiendo de la naturaleza del problema.

**4 TENGAMOS EN CUENTA QUE LOS CLIENTES QUIZÁ SE VEAN MÁS INFLUENCIADOS POR EL WORD OF MOUTH ONLINE POSITIVO QUE POR EL WORD OF MOUTH NEGATIVO.** Muchos ejecutivos dan por sentado que los clientes >>>

►►► insatisfechos tienen más voz que los satisfechos (y que causan más daño en comparación con el bien que causan los satisfechos). Una popular regla general es que los clientes insatisfechos hablarán a más personas acerca de sus experiencias que los satisfechos. Evidentemente, el potencial viral de las redes sociales ha incrementado el peligro de tales comentarios.

Sin embargo, nuestra encuesta sobre el Enfoque del Cliente de 2011 contenía algunas sorpresas. Contrariamente a lo que dicta la aceptada sabiduría popular, los comentarios positivos en páginas de redes sociales ejercen, de hecho, mucha más influencia en las compras de otras personas que los comentarios negativos. Por un margen del 46% frente al 19%, los compradores

indican otra cosa. En nuestras encuestas, únicamente un 26% de los encuestados buscaba una compensación económica por su tiempo perdido, molestias o perjuicios causados. Muchos más reclamantes buscaban compensaciones no económicas. El mayor número, un 92%, quería ser tratado con dignidad. Otros, un 76%, querían garantías de que el problema no se repetiría; el 74% requería una explicación; un agradecimiento, el 72%; la oportunidad de desahogarse, un 63%; y una disculpa, el 62%.

Estas compensaciones no económicas pueden ejercer una gran influencia a la hora de mantener la lealtad a una marca. Observamos que los reclamantes que recibían compensacio-

---

## Los consumidores de hoy sufren una mayor presión temporal que las generaciones anteriores, y se ven, a menudo, forzados a realizar sacrificios personales cuando tienen que tomar parte en una reclamación

potenciales citaron los posts positivos más a menudo que los comentarios negativos como aquellos más influyentes en sus compras futuras. Es más, por un margen del 54% frente al 33%, los usuarios de páginas de redes sociales eran más susceptibles a publicar información acerca de sus buenas experiencias que de las malas. Estos hallazgos sugieren que las empresas deberían estar tan interesadas en desarrollar canales para que sus clientes transmitieran sus experiencias positivas como lo están en eliminar comentarios negativos de la web.

**5 SEPAMOS QUE, PARA LA MAYORÍA DE CLIENTES, LA INSATISFACCIÓN ES ALGO MÁS QUE UNA CUESTIÓN DE DINERO.** En los años 70 y 80 del siglo XX, muchas empresas se centraban en la contención de gastos, es decir, en mantener tan baja como fuera posible la cantidad de dinero que “gastaban” en solucionar las reclamaciones de los clientes. Si bien esto ha cambiado, incluso hoy en día existe la creencia, por parte de algunos directivos, de que muchos clientes que reclaman, en realidad, solo están buscando “algo gratis” (por ejemplo, reembolsos totales o parciales, productos o servicios gratis, etc.). Los estu-

nes no económicas, además de una compensación económica, quedaban el doble de satisfechos con la acción llevada a cabo para resolver sus problemas que aquellos que solo recibían compensaciones económicas (el 74% frente al 37%). Este hallazgo sugiere que limitarse a poner dinero para las compensaciones en la gestión de reclamaciones no tiene demasiado sentido. Un enfoque más inteligente y eficaz conlleva una combinación de acciones, entre las que se incluyen contratar a mejor personal, proporcionar una formación adecuada y usar habilidades sociales, tales como un lenguaje flexible, empatía y respuestas adaptativas.

### UN NUEVO ENFOQUE

Desarrollar un enfoque adecuado para gestionar las reclamaciones de los clientes puede ser difícil de conseguir y resultar frustrante para las empresas. Aunque la tecnología ha creado nuevas oportunidades de atención, también ha complicado la prestación de servicios y ha aumentado de forma drástica las ocasiones de reclamar por parte de clientes insatisfechos. Las empresas necesitan desarrollar sistemas eficientes y transparentes que sean, al mismo tiempo, respetuosos con el tiempo de los con-

sumidores y estén en sintonía con el valor económico potencial que los clientes pueden generar, tanto individual como colectivamente.

Los consumidores de hoy sufren una mayor presión temporal que las generaciones anteriores, y, en consecuencia, se ven, a menudo, forzados a realizar sacrificios personales considerables cuando tienen que tomar parte en un caso de reclamación. A pesar de que el hecho de no resolver las reclamaciones durante el contacto inicial lleva al enfado del consumidor, además de a un descenso de la satisfacción y de la lealtad a la marca, “ir pasando” las reclamaciones de clientes a diferentes empleados dentro de la organización es algo común. En lugar de esto, los empleados de atención al cliente deben estar capacitados para ofrecer soluciones eficientes y de ventanilla única a los problemas de los usuarios.

Asimismo, la sensibilidad respecto al tiempo del cliente debe ser parte central del modo en que la Dirección aborde las reclamaciones. Muchos clientes calculan el tiempo de dos maneras: el que pasan al teléfono hablando (o a la espera) con un agente del centro de llamadas y el tiempo total que tardan en resolver un problema. Asumiendo una mentalidad de proceso, las empresas deben considerar formas de minimizar ambos períodos.

El uso generalizado de las redes sociales antes, durante y después de las compras de productos está afectando considerablemente al modo en que las empresas deben pensar en la satisfacción del cliente. Los días de asumir que estamos tratando en privado con clientes individuales son, en gran medida, cosa del pasado. Las empresas deberían tratar cada interacción con el cliente como si estuviera teniendo lugar en una página de Facebook o en un vídeo de YouTube, dada la posibilidad de que se compartan los detalles de cada problema. Esto tiene importantes implicaciones para las decisiones que toman las empresas al gestionar las reclamaciones.

Muchas compañías ya usan un punto de vista basado en el valor del ciclo de vida del cliente para que les ayude a determinar lo flexibles que deberían ser a la hora de extender las garantías de productos y servicios o de ajustar políticas “estándares” para satisfacer a usuarios concretos. Sin embargo, este enfoque puede que no sea adecuado para el entorno actual, mucho más interconectado. Nosotros sugerimos



---

## Las compensaciones no económicas pueden ejercer una gran influencia a la hora de mantener la lealtad a una marca

mos un enfoque más amplio y abierto a la hora de resolver las reclamaciones; un enfoque que tenga en cuenta el hecho de que muchas interacciones entre empresas y clientes serán compartidas con una red amplia y, por lo tanto, influirán en las compras futuras de un amplio espectro de clientes reales y potenciales. Este nuevo enfoque debe tener en cuenta el valor del ciclo de vida de la comunidad en las resoluciones de problemas, lo que sugiere la necesidad de directrices más flexibles y una mayor libertad de acción para los representantes de los frentes de atención al cliente.

Que tantas interacciones con los clientes sean comunitarias y transparentes es algo que presenta grandes desafíos para las empresas. Del mismo modo que dar caramelos a algunos niños y no a otros provoca protestas, >>>

## Sobre el estudio

Este artículo refleja un flujo continuo de investigación llevado a cabo a lo largo de casi cuarenta años por los directores de Customer Care Measurement & Consulting en colaboración, durante los últimos diez años, con el Centro de Servicios para el Liderazgo de la Universidad del Estado de Arizona. El estudio inicial de 1972 para la Oficina de Asuntos del Consumidor de Estados Unidos preguntó a una muestra de 2.513 encuestados acerca de la naturaleza de los problemas que habían experimentado con productos y servicios durante el año anterior. Esta encuesta elaboró posteriormente un perfil sobre la conducta de reclamación de los clientes. Como continuación, entre 2003 y 2013, nosotros desplegamos seis encuestas nacionales sobre el Enfado del Consumidor en Estados Unidos, cada una de las cuales consistía en un muestreo estadísticamente relevante de, aproximadamente, mil consumidores que fueron cuidadosamente seleccionados para ser representativos de la población general. Las encuestas se centraban en los problemas más graves que los consumidores habían experimentado durante el año anterior (incluyendo una medición del enfado del cliente) y en la conducta de reclamación que habían asumido para resolver esos problemas. Los resultados fueron presentados en el simposio anual *Compete Through Service*, de la WP Carey School of Business de la Universidad del Estado de Arizona. Desde 1976, los directores de Customer Care Measurement & Consulting han desplegado también centenares de encuestas específicas para empresas o industrias en Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Australia.

## Cuando los clientes experimentan situaciones en las que los productos fallan o el servicio resulta decepcionante, quieren ser tratados con dignidad

►►► proporcionar servicios extraordinarios a algunos clientes y a otros no, probablemente sea un aspecto que no permanecerá en privado durante demasiado tiempo. En el entorno actual, las empresas deben estar dispuestas a ofrecer su mejor trato a todo el mundo para evitar ser “linchadas” públicamente por clientes insatisfechos. Las empresas están aceptando cada vez más esta realidad, al hacer posible que los clientes compartan sus experiencias, tanto positivas como negativas. Sephora, por ejemplo, el minorista de productos de belleza de alta gama, mantiene su comunidad Beautytalk, con el fin de hacer posibles recomendaciones *peer-to-peer* de sus productos.

### COMPRENDER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS

Aunque muchas firmas intentan mejorar la fiabilidad de sus productos y sus sistemas de servicio, los desafíos para las empresas de tecnología de consumo son especialmente difíciles.

Estas organizaciones deben satisfacer las expectativas de los clientes en varias áreas al mismo tiempo: diseño del producto, ingeniería, embalaje, interfaz de usuario, etc. Con el fin de ajustarse a las necesidades de clientes confusos con la tecnología, las empresas en el ámbito de la tecnología de consumo deberían considerar dos categorías de representantes de atención al cliente: “solucionadores de problemas” tradicionales, que se encargarían de los defectos y de las piezas extraviadas; y “asesores para el uso adecuado”, que podrían enseñar a los consumidores cómo usar los aparatos de la mejor manera.

Separar estas dos áreas debería facilitar la prestación de un nivel más alto de atención al cliente. El ejemplo de Apple resulta instructivo. Aunque Apple está bien valorada por fabricar productos atractivos y tecnológicamente innovadores, también hace uso de interfaces de usuario sencillas, que permiten a muchos clientes usar los productos sin que tengan que consultar manuales de usuario. Cuando existen problemas, los empleados que trabajan en los *Genius Bars* ofrecen una orientación experta y eficiente que gusta a muchos clientes (y que suele realizarse sin recargo). Esto concuerda con los hallazgos de nuestras encuestas, en el sentido de que los clientes expresaban el deseo de un trato más personal y atento.

Además de intentar aportar soluciones rápidas y eficaces a problemas prácticos, nuestros estudios revelan que los consumidores también buscan satisfacer necesidades de un orden superior. Cuando los clientes experimentan situaciones en las que los productos fallan o el servicio resulta decepcionante, quieren ser tratados con dignidad. También quieren que se les dé la razón y se les ofrezca la oportunidad de desahogarse; y quieren interactuar con un representante de la empresa que se haga cargo de la situación y empatice con sus problemas. Crear una experiencia de atención que ofrezca estos beneficios emocionales, además de solucionar los problemas, supone un enorme desafío: requiere que la Dirección piense en todo, desde cómo contrata y forma a los empleados, pasando por los incentivos y el soporte tecnológico que estos reciben, hasta los tipos de compensación que se brindan a los clientes por las experiencias de servicio fallidas. Tener más en cuenta estos factores creará una experiencia de servicio más positiva, y será más difícil de replicar por parte de los competidores. ■

“Lo que quieren los clientes insatisfechos”. © Massachusetts Institute of Technology, 2014. Todos los derechos reservados.

Distribuido por Tribune Content Agency, llc. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título “What Unhappy Customers Want”.