



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

23 DE FEBRERO DE 2008

EL CLIENTE MALTRATADO

NOTA TÉCNICA
CRÍTICA Y RESUMEN
DEL LIBRO DE JUAN JOSÉ PESO-VIÑALS

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© **KNOW SQUARE, S.L.** SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN
ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6º.
CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID,
TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

EL CLIENTE MALTRATADO

NOTA TÉCNICA - CRÍTICA Y RESUMEN

INTRODUCCIÓN

Libro muy fresco y fácil de leer, publicado por Alienta Editorial, sin ninguna complejidad ni espeso argumento narrativo. El autor, un conocido experto en temas de marketing, se centra en una serie de anécdotas que le ocurren al protagonista, y que nos suceden también habitualmente a cada uno de nosotros en nuestro rol como clientes. En algunos momentos, mientras lees el libro, la sucesión de desgracias crean cierta ansiedad, ya que las incidencias se van acumulando en forma de espiral ascendente, que parece no tener fin. Sin embargo, la moraleja extraída, y el hecho de sentirte identificado en varias de las anécdotas relatadas, hace que concluyas el libro con un firme propósito de ir más despacio a la hora de comprar y contratar, y analizar con detalle si dentro de las facturas que pagas, de los bienes que adquieres, el resultado se corresponde con las expectativas generadas. Creo que sólo así seremos capaces, como clientes, de asegurar que nos tomen en serio. Pero más importante, sólo así, como directivos, podremos elevar el nivel de confianza, los controles internos, los procesos que tocan a nuestros clientes, de cara a evitar que éstos se sientan maltratados.

EL CLIENTE MALTRATADO... Y LA CALIDAD

La tesis del libro es compleja, pero se presenta de una forma sencilla: al cliente se le maltrata, por principio, salvo que exista una poderosa razón para no hacerlo. La perfección no es rentable, ya se sabe. Y este axioma, parece que dé derecho de pernada a algunos, y que lleguen a considerar que lo más eficiente es reducir los estándares de calidad y elevarlos sólo cuando el cliente protesta o cuando llega una recomendación, o cuando un cliente nos avisa de que nos abandona.

Todos somos clientes, y muchas veces a lo largo del día: del operador del móvil, del automóvil que conducimos, de la casa en la que vivimos, de los muebles que compramos, de los servicios que encargamos, del agua que bebemos, de la energía que consumimos, etc. Pero muy pocos recibimos los niveles de calidad que nos han prometido, y ya se sabe que un resultado negativo de la ecuación “realidad menos expectativas” implica frustración.

Y es que el libro, en el fondo, va de calidad, palabra también maltratada y en desuso, pero que los directivos sensatos siguen teniendo encima de su mesa cada mañana. Creo que fue el ingeniero japonés Kano el que dibujó las curvas de “nivel de satisfacción” frente a “nivel de cumplimiento”, y describió cómo existen al menos cuatro tipos de productos o servicios en función de la forma de las curvas:

- Los servicios o productos **“proporcionales”**: son los que siguen una línea recta con pendiente de 45°, y que representa el caso de que a mayor nivel de cumplimiento respecto a la expectativa creada, mayor satisfacción del cliente. En el mundo de la aviación, por ejemplo a la hora de comprar un billete, podría ser el proceso de compra, en sus dos dimensiones de eficiencia y precio. Cuanto más barato nos resulte, o cuanto más cómodo sea el proceso de contratación, más satisfacción generamos.

- Los **“indiferentes”**, son productos o servicios que se caracterizan por representarse como una línea horizontal. Es decir, da igual el nivel de cumplimiento, que para el cliente es como si no se hiciesen. Un ejemplo sería el mantenimiento preventivo de los aviones, que el cliente no percibe en el corto plazo, pero que es necesario y vital para asegurar la máxima disponibilidad de la flota de aviones. Esto hay que contarlo, el cliente tiene que conocer todas las dimensiones del servicio o producto por el que paga, sobre todo si no lo percibe en el resultado final.
- Los servicios **“deben ser”**, los que nunca se valoran, salvo negativamente. Son aquellos que se esperan, que se consideran integrados en el producto o servicio, y que si no se perciben se piensa que nos están tomando el pelo. Un ejemplo sería la llegada de nuestro equipaje una vez aterrizados (aunque estoy seguro que muchos de los lectores dan gracias a Dios cuando ven aparecer su maleta...)
- Los servicios o productos **“atractivos”**, en los que se incluyen todos aquellos que nunca cortan al eje horizontal, y crecen asintóticamente en función del nivel de cumplimiento... Siempre suman, son el regalo de calidad percibida, el detalle, lo que consigue la fidelización del cliente a largo plazo. Es la teoría que se esconde detrás de los regalos de calidad, un descuento inesperado, una cesta de frutas en la habitación, las tarjetas de puntos (siempre pensamos que los puntos nos los regalan, ¿verdad?).

Pues bien, repasando el libro, prácticamente todos los ejemplos que incluye corresponden a casos “deben ser”, en los que el nivel de expectativas del protagonista estaba muy por encima del percibido. Esta resultante negativa genera frustración, críticas, mala prensa “boca a oreja”, quejas y muchos **“RE”**: rehacer, reparar, retornar, responder, rematar, repetir, reiterar, reformar, recuperar, recordar, reprocesar, rebobinar... Desde mi punto de vista, la fórmula para combatir los “RE” dentro de nuestra empresa son los **“PRE”**: preparación, precio, previsión, precaución, preocupación, preceptos, precisión, predecir, presentir, prefijar, preguntar, prevenir, premeditación, premio, premisa, prender, presupuesto, prescripción, presión, presidir, ...

Pero el libro también aporta mensajes que ayudan a pensar sobre lo que normalmente no nos paramos a reconocer, hasta que nos falta: la eficiente secretaria que perdemos porque enferma de apendicitis inesperadamente, el operador telefónico de una agencia de viajes que nos soluciona un problema de vuelos con buenas palabras y atenciones no habituales... Y es que creo que, como directivos, no siempre aprovechamos estas ocasiones para agradecer a un proveedor un trabajo bien hecho, o se nos ocurre enviarle unas flores a la secretaria, y mucho menos dedicamos unos minutos para ir a verla al hospital...

Así que el que crea que este libro va sólo de exigir como clientes, creo que se equivocaría en la interpretación del libro. Si es así, hazte un favor, vuelve a leerlo poniéndote en el papel del proveedor, que es real, y no en lugar del protagonista, que es sólo un personaje de ficción.