



La idea de que hay que deleitar a los clientes se ha popularizado tanto que rara vez los gestores se plantean otra opción. Pero pregúntate a ti mismo lo siguiente: ¿cuántas veces una persona habla específicamente de una organización porque su servicio es de excelencia? Seguramente podrás pensar en pocos ejemplos, como el de una abonada a la instalación que quedó muy satisfecha con el servicio de bienvenida que ofrecéis en tu centro deportivo. Ahora pregúntate: ¿Cuántas veces las personas cortan la relación con una organización debido a una mala experiencia con el servicio que se les ha ofrecido? Esta situación se da constantemente: quejas por el agua fría de las duchas, porque la cinta de correr lleva una semana en reparación... entre muchas otras quejas cotidianas.

Los clientes tienden a castigar un mal servicio en muchas más ocasiones que no a reconocer o premiar un buen servicio y ello puede afectar a la reputación de nuestro centro deportivo. En el presente itik genera te presentamos los resultados de un estudio que muestra como la lealtad se consigue principalmente a través de ofrecer un servicio correcto y no un servicio en el que se deslumbra al cliente con promesas. Muchas organizaciones no han podido cumplir con sus deslumbrantes promesas y ello les ha conducido a una pérdida de imagen y de clientes, tanto actuales como potenciales. La investigación se planteó tres preguntas que los gestores también deberían plantearse respecto a su organización:

- 💡 ¿Qué tanto afecta el servicio que ofrezco al cliente en su lealtad-fidelidad?
- 💡 ¿Qué actividades del servicio al cliente incrementan la lealtad y cuáles no?
- 💡 ¿Puede mi organización incrementar la fidelización sin incrementar los costes operativos del servicio al cliente?

Hay dos aspectos a tener en cuenta que afectan a la estrategia del servicio al cliente. Primero, deleitar al cliente no produce lealtad, por lo tanto hay que reducir esfuerzos y entregar al cliente exactamente lo que necesita, ni más ni menos. Segundo, actuar en este sentido ayudará a mejorar el servicio al cliente, reducir costes y reducir quejas por promesas no cumplidas.

## Intentar ir más allá de las expectativas

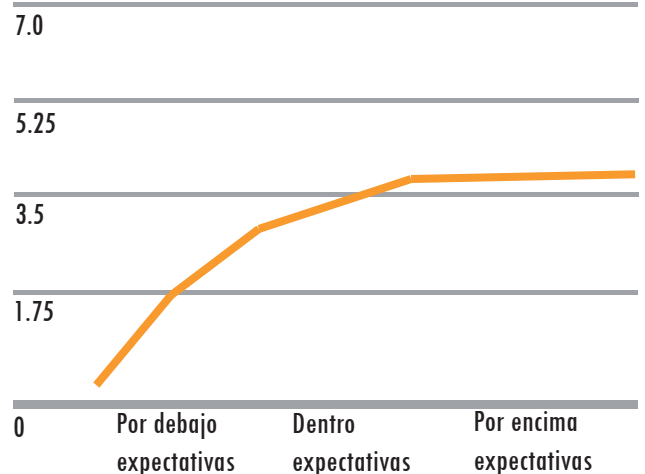
De acuerdo a la sabiduría convencional, los clientes son más leales a las organizaciones que van más allá. Pero los resultados del estudio muestran como ir más allá de las expectativas del cliente (por ejemplo, ofrecer un servicio gratuito de masaje, reembolsar un cuota mensual, etc.), mantiene a clientes

marginalmente más fieles que si simplemente se cubren sus necesidades. Una de las razones de focalizar en el hecho de exceder expectativas es que en más del 80% de las organizaciones se utilizan las encuestas de satisfacción como la principal métrica para evaluar la experiencia del consumidor, y los gestores asumen que los clientes más satisfechos son los más leales. A partir del estudio emprendido, se ha encontrado que la relación entre satisfacción y lealtad no es tan estrecha: un 20% de los clientes "satisfechos" afirman tener intención de dejar la organización delante del 28% de los clientes "insatisfechos", porcentajes no muy lejanos entre ellos. Nuestro centro tiene una cuota mensual por encima de la media de la competencia, podemos tener clientes muy satisfechos porque nuestro servicio es de excelencia, pero si deciden recortar parte de sus gastos personales puede ser que decidan reducir en lujos e irse a un centro más económico y con servicios similares aunque de menor excelencia.

## Pónselo fácil

En los servicios, las organizaciones crean clientes leales ayudándoles a resolver sus necesidades y problemas de manera fácil y rápida. Entendiendo este concepto, podemos cambiar el énfasis en las interacciones del servicio al cliente. Enmarcando el reto del servicio en términos simplemente de hacerlo fácil para el cliente, puede suponer una liberación para la organización, sobre todo para aquellas agobiadas por el reto de deleitar al cliente. Pedir a nuestro equipo de trabajo que intente exceder las expectativas de nuestros clientes es una pérdida de tiempo y esfuerzo. En cambio, decirles que lo "hagan fácil" les aporta un principio sólido para actuar.

PROMEDIO DE LEALTAD-FIDELIDAD





¿Pero qué significa exactamente “hacerlo fácil”? Simplemente: quitar los obstáculos. Se han identificado diferentes tipos de quejas que son recurrentes sobre la interacción en el servicio, incluidas tres que focalizan en el esfuerzo que ha de hacer el cliente. Muchas veces los clientes tienen que contactar con la organización repetidamente para que les resuelvan un problema, teniendo que repetir la información en diferentes ocasiones. Si un cliente hace una llamada porque se le cargado a su cuenta una cuota de manera errónea, se debe resolver su problema inmediatamente, no podemos permitir que el cliente nos lo tenga que recordar en más de una ocasión.

En el estudio se detectaron organizaciones que han implementado exitosamente un modelo de bajo esfuerzo de clientes (low-customer-effort) en el servicio. Incluso se utiliza una escala Likert en la que el cliente valora del 1 al 5 el esfuerzo percibido para llevar a cabo esa acción (Customer Effort Score - CES). A modo de ejemplo: “Valore el grado de esfuerzo requerido para realizar una reserva de una pista de pádel del 1 al 5, siendo 1 poco esfuerzo y 5 mucho esfuerzo”.

### Los clientes dan mayor publicidad a un mal servicio que a un buen servicio

- Un 25% de los clientes probablemente mencionará las cosas positivas de nuestro servicio.
- Un 65% probablemente lo hará de las cosas negativas.
- Un 23% de los clientes satisfechos se lo explicarán a 10 o más personas.
- Un 48% de los clientes insatisfechos se lo explicarán a 10 o más personas.

Vistas estas cifras, es muy importante no tener clientes insatisfechos pues en la mayoría de casos no tardarán en ir a contárselo a otras personas perjudicando nuestra reputación.

En este sentido, las redes sociales (Facebook, Twitter, Blogs...) son armas de doble filo, pues tanto clientes satisfechos como insatisfechos pueden opinar sobre nuestro servicio, ya sea en espacios virtuales creados por nuestra organización como espacios creados por los propios usuarios. En el caso de los viajes y hoteles, ya es tradición que antes de hacer su reserva consulten los comentarios de las personas que han estado en ese hotel, comentarios que pueden influir mucho en la decisión final del cliente potencial. Por lo tanto, deberemos estar atentos a nuestra reputación en las redes sociales.

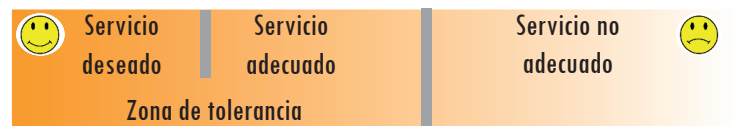
### Diferentes clientes, diferentes expectativas

Cada persona es diferente y, por tanto, sus expectativas del servicio también lo pueden ser. Las expectativas del cliente deberán estar en consonancia con la proposición de valor de nuestra organización, aspecto que todo el equipo humano debe conocer. Si las expectativas de una persona son un servicio de excelencia (servicio de toalla, jabón y perfume en las duchas, espacios termales, etc.) y la proposición de nuestro centro es la mejor relación calidad-precio, está claro que esta persona seguramente nunca será cliente nuestro porque no resolvemos sus demandas y buscará un centro que si lo haga. No obstante, si un cliente ha optado por nuestro servicio de relación calidad-precio no se desilusionará cuando vea que no tienen servicio de toalla, pues sus expectativas son más bajas y tampoco se sentirá mucho más satisfecho si se lo ofrecemos.

Respecto al servicio hay que diferenciar entre:

**Servicio deseado:** lo que el cliente espera. Cuando una persona se apunta a nuestro centro espera encontrar una sala de fitness con máquinas de ejercicio cardiovascular con una pantalla de televisión en cada máquina.

**Servicio adecuado:** umbral del servicio aceptable. El cliente al llegar al centro observa que las máquinas no disponen de pantalla individual, pero en sala hay varias pantallas de televisión instaladas. Aunque no cumpla al 100% con sus expectativas, el servicio está dentro de la zona de tolerancia que es el nivel de expectativa mínima.



### En pocas palabras

Muchas veces creemos que para garantizar la lealtad o fidelidad de nuestros clientes debemos sobrepasar sus expectativas. Entonces solemos malgastar esfuerzo y tiempo en deleitarlos cuando en realidad, lo importante es centrarse en sus necesidades y en dar respuesta a ellas. De esta manera crecerá su lealtad hacia nuestra organización, incrementando el tiempo, dinero, esfuerzo que invierte en nosotros, y además, hablará positivamente de la organización. Para conocer las expectativas de nuestros clientes, deberemos anticiparnos y evitar así, las quejas y reclamaciones, teniendo en cuenta la parte emocional en las interacciones con ellos. Hay que escuchar y aprender de los clientes disgustados y orientar a la organización en la resolución de los problemas que nos plantean, así como conocer su zona de tolerancia.

