

*Dr. Víctor Quiñones Cintrón**

Retos al mercadear servicios: los encuentros críticos

Muchos son los retos que enfrentan los proveedores de servicios, pero todos cuentan con un denominador común. Leonard Berry es el que mejor lo ha indicado: "... es que el servicio es un hecho, un desempeño, un esfuerzo".¹ Precisamente utilizando la descripción de lo que es un servicio es que Stephen Grove y Raymond Fisk han optado por utilizar la expresión "... escenificación..." para referirse a los mismos.² Gracias a esa perspectiva, los reconocidos estudiosos elaboran toda una metáfora teórica que titulan la dramaturgia del intercambio de servicios. Y es que en resumen la gestión de mercadeo de servicios es teatral ya que unos actores, apoyados por personas que actúan trasbastidores y apropiada escenografía traen a un auditorio su mejor talento para tratar de alcanzar el aplauso de la clientela, (desafortunadamente, no siempre se logra el éxito deseado).

El tema del éxito preocupa a todos: actores y audiencia. Como en cualquier gestión de intercambio (léase gestión de mercadeo) la satisfacción mutua (proveedores y clientes) es crucial. Basta con que una de las partes del intercambio sienta inconformidad para que disminuya la probabilidad de que ocurran nuevos encuentros, o para que no haya nuevo servicio. Por tanto, deben los proveedores estar muy cuidadosamente al tanto de los resultados de la experiencia, si es que no desean perder clientes.

Uno de los posibles instantes de inconformidad sucede en momentos de encuentros críticos. Estos encuentros son confrontativos y, en algunos casos, agresivos tanto verbal como físicamente. Por definición, momentos críticos son aquellos instantes en los que el desempeño del proveedor o del cliente,

Resumen

El interés de cualquier mercadólogo es el de retener tanto a sus clientes externos como internos. El costo de sustituir clientes que desaparecen resulta en suficiente justificación para dar vigencia a dicho interés. Si tomamos en cuenta que la razón de ser de cualquier proceso de mercadeo es el intercambio que provoque satisfacciones, tanto a proveedores como a clientes, entonces se justifica, más que con el argumento de costos, la retención señalada. Debido a que en el caso de los servicios, los proveedores y los clientes mercadean experiencias, la posibilidad de que ocurran instantes de difícil manejo, o encuentros críticos, exige cuidado particular para que, aún en dichos instantes, se logre retener al cliente. Este artículo enfoca en el tema de los encuentros críticos y propone sugerencias de gestión para evitar las deserciones de clientes externos e internos.

* Catedrático, Escuela Graduada de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

al interactuar, cuenta con defectos de poquísima o ninguna aceptación por cualesquiera de las partes. En esos encuentros los reclamos del cliente o del proveedor pueden, incluso, generar comportamientos agresivos entre partes y, con ello, rupturas en las deseadas relaciones entre éstos.

Encuentros críticos: ¿algún culpable?

Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Lois A. Mohr han dedicado tiempo al estudio de los encuentros críticos porque entienden que se vinculan con la calidad con que se presta el servicio. Los reconocidos estudiosos dicen: "... una de las metas decisivas en la aspiración a cero defectos en el servicio es trabajar hacia un desempeño totalmente impecable en los encuentros de servicio. Aquí, la actuación impecable no pretende implicar una estandarización rígida, sino más bien un desempeño 100% satisfactorio desde el punto de vista del cliente".³

Leonard Berry, Valerie A. Zeithaml y A. Parasuraman son los que consolidaron en cinco dimensiones lo que es calidad cuando de servicio se trata:

- La apariencia de los elementos físicos o los aspectos tangibles
- El desempeño confiable y preciso o confiabilidad,
- La prontitud y el espíritu servicial o la actitud responsiva
- La cortesía, credibilidad y seguridad o la garantía
- El acceso fácil, buenas comunicaciones y la comprensión del cliente o empatía.⁴

Le corresponde al proveedor mantenerse evaluando cada una de esas dimensiones para garantizar calidad al cliente, si es que no quiere perderle. Pero, en demasiadas ocasiones, la deserción ocurre y con ello la consecuente gestión de sustitución del cliente que se desaparece (claro, incluido el costo de la misma; costo que sabemos superior al incurrido cuando nos embarcamos en esfuerzos de retención de clientes).

¿Por qué ocurren estas deficiencias en calidad y su impacto sobre satisfacción del cliente? ¿Son las personas de contacto con el cliente, "los actores", los culpables o su personal de apoyo o incluso las instalaciones? ¿O es el cliente el que al ignorar o al conducirse de manera impropia resulta el culpable?

Piense el lector en "momentos de la verdad" como los siguientes y juzgue sobre el particular:

Situación I

La línea aérea anuncia la partida del vuelo a las 9:30 a.m. por lo que requiere que, por cuestiones de seguridad y de cumplimiento de reglas del gobierno el/la pasajero/a esté registrándose dos horas antes de la salida del avión. El pasajero, que ha comprado un billete de cabina de primera, se retrasó en el trayecto por los atascos confrontados. Llega al mostrador de primera y pide a los pasajeros que le anteceden que le permitan acceder al personal de contacto, pues sólo le quedan 45 minutos para abordar el avión. Generosamente así lo hacen y ocurre el momento del encuentro. Al identificarse el pasajero ante el personal de contacto, le piden unos instantes para atender a los clientes previos. El pasajero algo nervioso accede. Pasan unos 10 minutos adicionales sin que se logre interactuar por lo que el pasajero vuelve a insistir en que le atiendan. El personal de contacto, muy atareado, pide paciencia. Lleno de ira el pasajero comienza a levantar la voz y con ello a exigir atención. El personal vuelve a pedir paciencia sin éxito. En un instante el pasajero logra coger por el brazo a una de las personas que atiende a los clientes y al éste pedirle que lo suelte, se encoleriza y presto a levantar la mano para agredir es sujetado por personal de seguridad del aeropuerto. Pasados unos instantes, el pasajero es llevado a la sala de seguridad para interrogarle sobre el evento. Claro está, esta persona perdió su vuelo. La línea aérea le compensó permitiéndole partir libre de costo. (¿Es que la línea aérea entendió que era culpable por la situación al no responder rápidamente con personal adicional de atención al cliente?, ¿Por qué no se levantó el pasajero mucho antes, para así contar con tiempo, ante eventos como el acontecido con los atascos?)

Situación II

El cliente del médico lleva tres horas aguardando con paciencia para que lo atiendan. Sabe que el médico le hace esperar esas horas para después verle por un máximo de 10 minutos. Harto de esperar se levanta de su silla, va a la recepción y molesto pide cita para otro día. La recepcionista busca el libro de citas y le ofrece espacio en cuatro semanas. ¿Cómo?, pregunta el cliente. O lo toma o lo deja, dice la recepcionista. Ante la respuesta, el cliente se mueve hacia la puerta de salida gritando "NUNCA MÁS VOLVERÉ DONDE USTEDES, ABUSADORES" y se marcha. Los

clientes restantes quedaron intranquilos y hasta molestos con todo lo visto y escuchado. (¿Es culpable el proveedor por tener un personal de contacto poco empático con los clientes o por no haberle atendido a la hora acordada?, ¿Es culpable el cliente por no comportarse con el debido decoro, que incluso intranquiliza a los restantes clientes?)

Es posible continuar proporcionando ejemplos como los expuestos y con ellos llenar miles de cuartillas. Es desafortunado que así sea, particularmente porque estamos en economías en las que los servicios encabezan los sectores económicos. Los ciudadanos, todos, somos consumidores y en nada nos interesa toparnos con situaciones como las comentadas. Entonces, ¿qué hacer para reducir su ocurrencia o impacto?

Sugerencias administrativas para evitar o desimpactar eventos críticos

El cliente interno

El cliente interno es de gran pertinencia para cualquier organización. Berry le llamó “mercado interno”. El asistente de vuelo, el cajero del banco, la recepcionista del profesional son la representación de la organización al momento de contacto con el cliente. La dirección de la empresa escasamente contacta clientes, por lo tanto, no se sensibiliza con las situaciones que confronta su representante. Es imprescindible que cambie esta situación. Por lo menos una vez al año la dirección debe convertirse en recepcionista, cajero o cajera para que sienta en carne propia ese “momento de la verdad”. Así podrá redactar el “guión” que deleite a los clientes con la precisión requerida. El pasear por los mostradores es percibido por los “clientes internos” y externos como un gesto de solidaridad más que como un acto de vigilancia si se informa y se dan las razones para hacerlo. Nunca se quede encerrado en la “torre de marfil”.

Siendo el mercado interno tan particular a la organización, es importante que se reconozca que mercafea su talento a la dirección de la empresa a cambio de compensaciones y otros estímulos. No es ejercicio sencillo crear experiencias con clientes y salir airoso. El policía, quien también presta servicios, el bombero, el técnico de laboratorio, la secretaria, en fin, miles de hombres y mujeres que están en contacto con los clientes, son la organización para los mismos. Ellos manejan los momentos críticos y no críticos con efectividad o sin ésta y con ese manejo retienen o no los

clientes. ¡Son gente esencial! ¿Merecen pagarles salarios de subsistencia o merecen reconocerles el ejercicio que llevan a cabo (el deleite del cliente)? Sin embargo, generalmente, estas personas son compensadas por su capacidad operacional más que por su gestión de mercafeo. Pero, es su gestión de mercafeo lo que en verdad importa. Cuando se compensa por los talentos para deleitar al cliente, logramos atraer recursos humanos de superiores cualificaciones tanto por su personalidad como por sus capacitaciones.

El cliente interno puede hacer mejor su “papel” ante su público, si domina los procesos operacionales que le apoyan al tener las experiencias con los clientes. Incluso, por dominarlos, puede hacer sugerencias sobre como mejorarlos. De todos modos, ¿quién contacta al cliente y sabe sus inquietudes? El brindar adiestramientos sobre temas como la capacidad operacional, la creación de experiencias, el manejo de clientes problemáticos sobre bases continuas es la manera de ayudarlo a ser un mejor actor o actriz.

El cliente externo

Todo servicio ocurre cuando se mercafea el mismo. Por tanto, para que se produzca la experiencia llamada servicio, o como la llamaron Pierre Eiglier y Eric Langeard, la servucción⁵, deben simultáneamente estar presentes un cliente o su activo y un proveedor o una máquina. El identificar adecuadamente los clientes externos que deseamos es tan estratégicamente importante como el logro del mejor posicionamiento (obviamente, de ahí en adelante todo el restante esfuerzo de mercafeo). En ocasiones, demasiadas quizá, nos importan más los volúmenes de ventas que con quién negociamos. Es entonces cuando entran personas indebidas al sistema de provisión del servicio. Muchas veces entran los que sabiendo que el servicio no es para ellos, lo desean, para jactarse de que lo lograron. Precisar la segmentación es vital, mezclar segmentos es suicida, atraer volumen con otros segmentos es entregarse al enemigo competidor. El prestador de servicios que, conociendo la importancia del contacto entre cliente y su gente, la soslaya, cae en una trampa que él o ella misma tejió. Estará siempre sujeto a los encuentros críticos advertidos.

Entiéndase que aún cuando precisamos el segmento deseado, los encuentros críticos ocurren. Su reducción está asociada a la capacitación que el proveedor ofrezca a su cliente. El teatro cuenta con normas de comportamiento para su clientela (hora de comienzo, vestimenta, etc.). El que no la cumple no tiene acceso. La línea aérea tiene reglas sobre valijas, accesos

a cabinas, comportamiento en cabinas. El que no cumple puede incluso ir a la cárcel. Es cuestión de anticiparle al cliente las condiciones para que la experiencia pueda ser exitosa. Normalmente el cliente las cumple y el proveedor se evita o reduce los encuentros críticos. De todos modos, la satisfacción del proveedor y del cliente están de por medio.

Conclusiones

Los servicios son instantes o momentos reales. Bien aprovechados, son la base de las relaciones perdurables. Ante los riesgos que generan las múltiples fuerzas que influyen en los mercados y lo costoso que es generar un nuevo cliente, más vale retener a los actuales consumidores. Inevitables como son los encuentros críticos, esos instantes en que los clientes y los proveedores no logran transar sobre bases mutuamente satisfactorias, conviene estar preparados para minimizar su impacto, y la consecuente pérdida del cliente, que hacerse de la vista larga en espera de que la suerte ampare. La debida anticipación de estos momentos es impostergable. Así lo exigen las difíciles circunstancias competitivas y, más aún, el interés por el cliente que deseamos o retener el que hemos logrado atraer.

El conocer el perfil de sus clientes externos e internos es condición *sine-qua-non* para todo mercadólogo. El saber los deseos, aspiraciones, intereses, preferencias y comportamiento de los clientes orienta el diseño estratégico en todos sus detalles. Se hace necesario enfocar en los puntos anteriores para que el intercambio alcance los niveles de deleite para todos los involucrados en mercadeo.

Lo expuesto exige de la continua educación tanto del cliente externo como interno. Hay que conocer los procesos y reforzar el aprendizaje de su contenido tantas veces como sean necesarias. Repitamos lo que debe repetirse, usando el léxico de los clientes, sus símbolos y referencias, para que sea digerido por éstos sin necesidad de recurrir a esfuerzos innecesarios y demasiados costosos. Por definición, el vocablo cliente significa "... Estar bajo la protección o tutela de otros". Proteger a quienes los proveedores deben su existencia es la mayor encomienda que tienen. Es sólo cuestión de cumplirla.

Notas

- 1 Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different", *Business*, May-June, 1980.
- 2 Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing", *Emerging Perspectives on Services Marketing*, editada por L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah (1983), publicado por la American Marketing Association, Chicago, IL 60606.
- 3 Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (octubre 1994), p. 95-106.
- 4 Valarie A. Zeithaml, A. Parasuran, and Leonard L. Berry, "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations (New York: The Free Press, 1990).
- 5 Pierre Eigllier y Eric Langeard, "Servucción: El Marketing de Servicios" Publicación McGraw-Hill/Interamericana de España, SA: Madrid, 1989, p. 4.