

UNIVERSIDAD DEL CEMA

TESINA

NEGOCIACIÓN, COMPETENCIA CLAVE DE LA DIRECCIÓN

“LA QUEJA: ¿ES UN PROBLEMA O UNA OPORTUNIDAD?”



AUTORES:

MARTÍN GUSTAVO AVALOS

DAMIÁN RODRIGO NACHTAJLER

PROFESORES:

JOSÉ IGNACIO ENRIQUE BOSSI

CARLOS ALBERTO FIORANI

JAVIER ALEJANDRO MORDCOVICH

ÍNDICE:

<u>PORQUE LEER ESTA TESINA: ¿LA QUEJA PUEDE SER NEGOCIO?</u>	3
<u>INTRODUCCIÓN: LA QUEJA ES.....¿LA VENTAJA COMPETITIVA QUE NO MIRAMOS ?</u> ..	3
<u>LA QUEJA, LA VISION: LOS PRIMEROS PASOS</u>	3
<u>LA QUEJA Y LOS CLIENTES QUE NOS DAN VALOR COMPETITIVO</u>	5
<u>LOS CLIENTES; LA QUEJA Y LA EMPRESA: EL MATRIMONIO PERFECTO</u>	5
<u>¿QUÉ / QUIEN / QUIENES SON O ES UN CLIENTE?</u>	6
<u>¿LA QUEJA ES LA INSATISFACCIÓN DE NECESIDADES? ¿ES UN VALOR NO ALCANZADO?</u>	7
<u>¿CÓMO MEDIR PERCEPCIÓN > EXPECTATIVAS? - TOM</u>	9
<u>¿QUE BUSCAMOS EN LOS CUESTIONARIOS QUE MIDEN SATISFACCIÓN AL CLIENTE?</u> ..	11
<u>BUSQUEMOS LA QUEJA, BUSQUEMOS LA MEJORA, BUSQUEMOS LA DIFERENCIA</u>	15
<u>ALGUNOS CONSEJOS UTILES PARA LA DISOLUCIÓN DE LA QUEJA</u>	16
<u>QUE TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE NEGOCIAR UNA QUEJA CON EL CLIENTE</u>	19
<u>LA CONVERSACIÓN DE UNA QUEJA: OTRA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</u>	20
<u>¿LA QUEJA DE NASH O LA REPUTACIÓN?</u>	21
<u>¿EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN?</u>	22
<u>EL PROCESO DE LA QUEJA</u>	23
<u>EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA</u>	26
<u>¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA?</u>	27
<u>LA NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA: EL ENTRENAMIENTO</u>	29
<u>LA NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA: LA NEGOCIACIÓN – CONCEPTOS</u>	31
<u>LA QUEJA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SER PROACTIVOS</u>	34
<u>CONCLUSIONES</u>	35
<u>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS</u>	37

PORQUE LEER ESTA TESINA: ¿LA QUEJA PUEDE SER NEGOCIO?

Nos preguntamos una y otra vez: ¿Cómo podemos generar ventajas competitivas en las empresas en las cuales trabajamos?, ¿Deseamos ser los creadores de productos nuevos, difíciles de copiar, creativos, únicos en el mercado?, ¿Buscamos aumentar la rentabilidad de nuestros servicios y/o productos?, ¿Qué podemos hacer para que más y más clientes nos compren?, ¿Qué oportunidades golpean nuestras puertas día a día?, ¿Qué medios de comunicación son mas efectivos?, ¿Cuándo se focalizará mi equipo en la atención al cliente?, ¿Existe algo que genere valor agregado para nuestros clientes y para nosotros un mayor beneficio económico?, ¿Cómo podemos fomentar en nuestros clientes el boca en boca de nuestros productos?, ¿Cómo puedo lograr que mi organización se transforme en una organización de aprendizaje continuo?, ¿Cómo puedo hacer que mi organización lidere el cambio en la industria?. Si Ud. desea responderse estas preguntas tan solo le proponemos que siga leyendo. Desde nuestra óptica le vamos a proponer analizar todas estas inquietudes que a nosotros también nos afectan y le intentaremos brindar algunas nuevas herramientas que puedan ser aplicadas a vuestra empresa. En caso que no sea de su interés le agradecemos el tiempo que le haya dedicado a este párrafo.

INTRODUCCIÓN: LA QUEJA ES.....¿LA VENTAJA COMPETITIVA QUE NO MIRAMOS ?

El objetivo de nuestro trabajo esta orientado hacia la posibilidad de analizar e intentar descubrir las oportunidades que se encuentran al momento de recibir una queja de un cliente, considerando para ello cualquier tipo de organización y para todo tipo de clientes. El horizonte que intentamos observar es explorar el proceso de disolución de la queja mediante diversas herramientas, como ser negociación efectiva, políticas de mejoramiento continuo (TQM), estructura organizacional, etc. y descubrir la distintas alternativas que se presentan y como canalizarlas positivamente en nuestro negocio, para seguir formando una empresa la cual se distinga por el trato justo a los clientes y excelencia en la resolución de problemas.

LA QUEJA, LA VISION: LOS PRIMEROS PASOS

Para que las personas dentro de la organización obtengan beneficios para la misma es necesario incluir un condimento que podríamos considerarlo infaltable en cualquier empresa: La Visión.

Al referirnos a la visión estamos haciendo hincapié en los objetivos que tiene una organización para su futuro, es decir, donde quiere llegar, donde quiere estar, cuales serán sus logros. En pocas palabras una visión es empezar con un fin en mente, comenzar con una comprensión del destino elegido para dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Algo más que nos gustaría agregar es que esta visión esta relacionada con la Misión de la organización, la cual es en forma sencilla de expresarlo: ¿para qué existe la empresa?

Las empresas comprometidas con la excelencia se esfuerzan por mantener siempre presente la visión en cada una de las acciones, se encuentran comprometidos con esa visión y además son aquellas que tienen la habilidad de adelantarse a los hechos; saben que prevenir es mejor que curar y que ante una eventualidad es preferible escuchar al cliente, negociar con este y obtener resultados favorables antes que no comprometerse. Entonces ¿Porque la visión es tan importante? Si las personas dentro de la organización adquieren ciertas pautas de comportamiento, se orientan a la causa, se desviven por cumplir con lo esperado, tendrán amplias posibilidades de alcanzar mayor VALOR AGREGADO para su organización. La visión crea ese entorno, fija el camino que cada organización debería recorrer para llegar desde el punto de partida de un objetivo (Misión) hasta la concreción del mismo, es decir hace posible el alcance del futuro deseado. Pero, ¿Cómo se debe construir la visión? Ante todo es necesario que la misma incluya al cliente como uno de los ejes principales de la misma, luego es necesario que la visión sea compartida, es decir que todos los integrantes del equipo compartan los mismos valores y ejes culturales. Es muy importante para la organización que la visión sea comprendida por todos los individuos que trabajan en la misma, para que no exista chance alguna de error en la interpretación sobre lo que se quiere decir. Por ello la visión debe ser precisa, concisa, sintética y fácil de interpretar, es decir, que todo individuo dentro de la organización debe comprometerse a cumplir la visión el 100% de su tiempo, debe ser 100% responsable con ese cometido. Surge luego de lo mencionado nuestro pensamiento de que la visión sería el destino antes de comenzar el viaje. Por lo tanto declarar una visión donde el cliente este incluido da la posibilidad a la persona de conectarse con el sentido de la actividad de la organización, ya sea la provisión de un servicio o de un producto final.

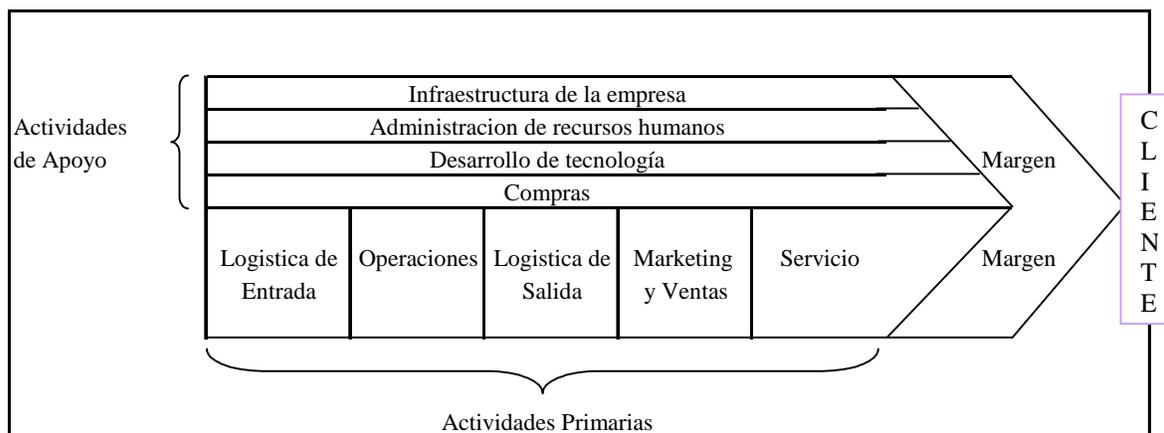
LA QUEJA Y LOS CLIENTES QUE NOS DAN VALOR COMPETITIVO

Para nuestro trabajo quisiéramos poner nuestro primer enfoque en el “cliente” en un sentido bien amplio, considerando sus valores, sus necesidades, su cultura y entender un poco más que significa el “cliente” en su conjunto para nuestras empresas.

Para la definición de cliente podríamos comenzar con el significado que surge del Diccionario de la Real Academia Española el cual define al cliente como “*persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa*”. A su vez define asiduidad como “*frecuencia, puntualidad o aplicación constante a algo*”. Adicionalmente, el diccionario, define como “cliente parroquiano”: “*a la persona que acostumbra a ir siempre a una misma tienda o establecimiento público*”.

LOS CLIENTES; LA QUEJA Y LA EMPRESA: EL MATRIMONIO PERFECTO

Desde nuestro punto de vista, no quisiéramos detenernos en el simple significado que nos aporta el diccionario. Nos proponemos profundizar e ir un poco mas allá de la definición para darle un mayor valor agregado a las empresas, por lo cual podríamos encontrar un concepto mas amplio del cliente que se refiere no solamente al cliente externo sino también al cliente interno, el cual existe por las interrelaciones fluidas que se generan entre las distintas áreas dentro de una organización. Gráficamente se podría entender mediante la “Cadena de Valor de Michael Porter”, que es una herramienta muy útil que utilizan las organizaciones para identificar distintas formas de crear mas valor para los clientes.



Tal como se puede ver en el gráfico, a los fines de obtener margen y brindar un buen producto y/o servicio, todas las áreas de la organización tienen importancia y aportan su granito de arena para llegar a conseguir los objetivos.



Es por ello que, desde nuestro punto de vista, el valor de los recursos humanos integrantes de cada una de estas áreas, la organización en un todo y las múltiples relaciones que existen dentro de una empresa son las necesarias para lograr el objetivo deseado. A partir de este análisis es que distinguimos al cliente no solo como “quien consume nuestros productos y/o servicios finales”, sino que agregamos para nuestro análisis como cliente a cada uno de los integrantes de una organización considerando que todos contribuyen al éxito de la compañía.

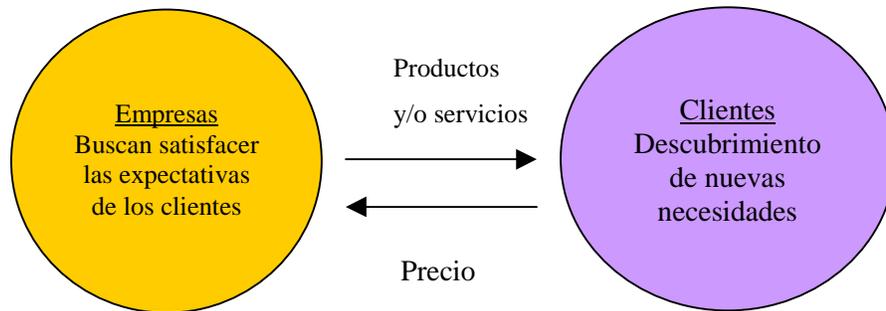
¿QUÉ / QUIEN / QUIENES SON O ES UN CLIENTE?

A los fines de agregar información para analizar esta pregunta, transcribimos algunas definiciones que surgen del libro “How to win customer & keep them for life” de Michael LeBoeuf, Ph. D.:

- *A customer is the most important person even in the office,... in person or by mail.*
- *A customer is not dependent on us... we are dependent on him.*
- *A customer is not an interruption of our work... he is the purpose of it. We are not doing a favor serving him... he is doing us a favor by giving us the opportunity to do so.*
- *A customer is not someone to argue or match wits with. Nobody ever won an argument with a customer.*
- *A customer is the person who brings us his wants. It is our job to handle them profitability to him and ourselves.*

Nos interesaría a partir de los conceptos mencionados, comenzar a pensar en como conjugar los objetivos que tienen las organizaciones y los clientes. Para ello sería bueno analizar y entender que tanto las empresas como los clientes se juntan en el mercado para comercializar sus bienes y/o servicios a cambio de satisfacer una necesidad manifiesta.

Es a partir de esta necesidad que el cliente adopta la decisión de satisfacerla y por lo tanto busca tener una relación con algún proveedor de ese producto y/o servicio que se encuentre en condiciones de satisfacerlo.



¿Qué significa esta relación para las organizaciones? La respuesta se encuentra en cada una de las empresas, sin embargo nos gustaría compartir la idea que sería importante valorar e intentar mantener la relación con el fin de obtener no tan solo un contacto único sino lograr una relación a largo plazo. La literatura actual cuando se refiere a conseguir una relación a largo plazo con el cliente, aporta el concepto de “fidelización del cliente”. El significado de este término será analizado con mayor profundidad más adelante pero nos relaciona con los beneficios que cualquier organización puede obtener manteniendo comercialmente relaciones a largo plazo con los clientes.

Este nuevo concepto que hemos presentado en el párrafo precedente, quizás, representa uno de los objetivos más relevantes en las organizaciones actuales. Sin embargo también es un gran interrogante y depende de cada industria en particular como lograrlo y cuáles son los medios para alcanzar esa meta.

¿LA QUEJA ES LA INSATISFACCIÓN DE NECESIDADES? ¿ES UN VALOR NO ALCANZADO?

Pensemos ahora en ¿que significa satisfacer las necesidades de nuestros clientes? Podríamos decir que existen tantas necesidades y variantes como clientes en las formas de satisfacer esas necesidades, pero nos parece muy interesante pensarlo y analizarlo a través de la siguiente formula:

$$Satisfacción = Percepción - Expectativas$$

La definición de este concepto que Philip Kotler menciona en su libro “Dirección de Marketing”, es la siguiente:

“Satisfacción son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto y/o servicio, con sus expectativas”.

Continuando con nuestro análisis, nos surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio y/o producto que va a consumir? Para ello quisiéramos mencionar algunos conceptos que se distinguen de cliente a cliente y que esta relacionado directamente con la distinción de cada ser humano, con los Modelos Mentales, Prejuicios, Paradigmas, etc., que son tantos como clientes consuman nuestros servicios y/o productos.

Desde los modelos mentales, a través de los cuales vemos las cosas no como son sino como “somos”, los seres humanos interpretamos, juzgamos, creamos una visión de la realidad, formamos nuestras opiniones, por lo cual resultaría más sencillo poder entender, a partir de estos conceptos, porque cada cliente tiene una expectativa particular sobre los servicios y/o productos que consume.

Los modelos mentales de cada individuo difieren de cualquier otro, dado que cada uno tiene sus propias experiencias, conformación biológica, lenguaje, cultura e historia personal. Por lo tanto cada persona tiene diferentes percepciones, opiniones y acciones y no constituyen un problema en si mismas sino una oportunidad de ver las cosas de manera diferente, y es ahí, donde la queja que nos pudiera efectuar un cliente nos señala que existe la oportunidad de ver algo que hasta el momento quizás no hemos visto: ver la oportunidad, ese cliente nos esta dando sin darse cuenta una forma diferente de hacer las cosas, una forma diferente para poder diferenciarnos, una forma diferente de pensar y esta en cada empresa sacar provecho de ese momento.

Analizándolo desde la óptica de las organizaciones que se relacionan con sus clientes, una ventaja competitiva podría ser anticiparse a las expectativas de los mismos y de esa manera no solo satisfacer sus necesidades, sus expectativas, sino darle un mayor valor agregado y desde luego tener mayores posibilidades para lograr la fidelización de los mismos.



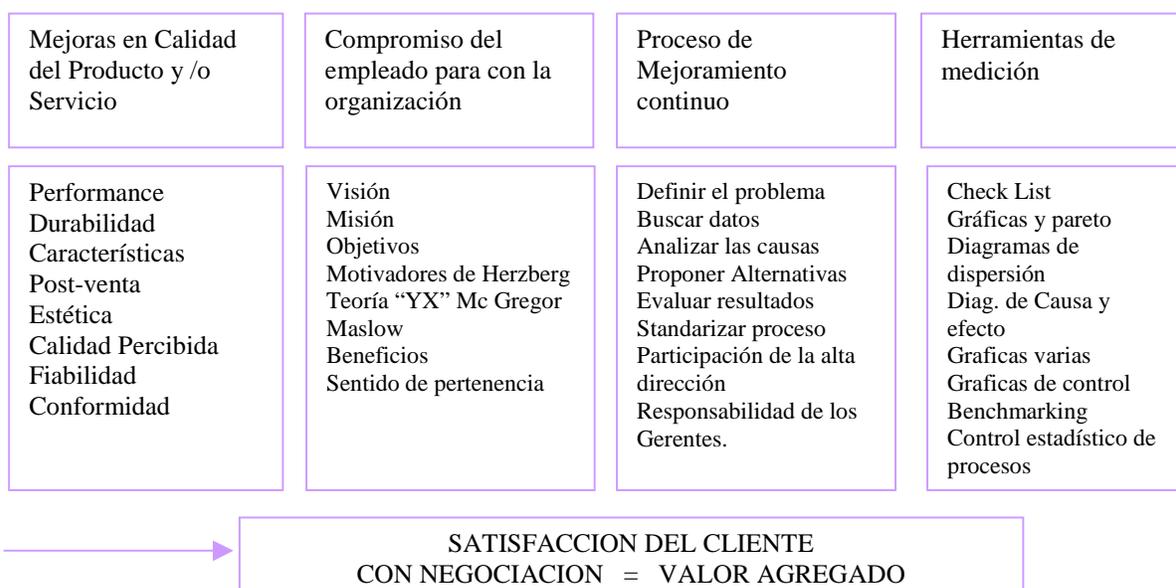
Para poder cumplir con este objetivo y relacionado con la formula mencionada anteriormente, es evidente que la percepción del cliente sobre nuestro servicio y/o producto debe ser mayor que sus expectativas a efectos de sentirse satisfecho.

¿CÓMO MEDIR PERCEPCIÓN > EXPECTATIVAS? - TQM

Interpretamos desde nuestro punto de vista, que la percepción también se encuentra influenciada por los modelos mentales, paradigmas, etc. del consumidor, por lo tanto dicha medición sería totalmente subjetiva. El objetivo de toda empresa es poder generar en sus clientes una percepción tan grande tal que satisfaga sus expectativas. Una de las formas que tienen las organizaciones es trabajar permanente en conceptos como el TQM (Total Quality Management), dar un servicio y/o producto diferencial, estar a la vanguardia en la resolución de problemas, etc.

El Total Quality Management (TQM) nos brinda un nuevo concepto mediante el cual prácticamente todo puede ser mejorado. Entonces, ¿Porqué esperar? ¿Porqué esperar a que sea tarde? ¿Porqué no anticiparnos a los hechos? ¿Porqué no pasar a la acción? Una de las herramientas que están a nuestro alcance y de alta capacidad de eficiencia-eficacia es la aplicación del TQM en la NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA

Mediante el siguiente gráfico nos proponemos mostrar las distintas áreas en la cuales cualquier tipo de organización puede enfocarse y trabajar para lograr sus objetivos tendientes a brindar un buen servicio, atención y disponibilidad no solo en los temas que involucran a esta tesina, sino que puede orientarse a cualquier otro tipo de objetivos de una organización.



Esta herramienta aplicada al proceso de resolución de quejas nos posibilitaría obtener mejoras en el producto y/o servicio en aspectos tales como: Performance, Durabilidad, Características, Post-venta, Estética, Calidad Percibida, Fiabilidad y Conformidad. Es decir que prácticamente cualquier queja debería estar asociada o tener asociada una de las 8 variables de las dimensiones de calidad descriptas. Una vez asociada el tipo de queja con la variable de calidad, podríamos ver como esta puede interpretarse y adoptarse como mejora.

Como ejemplo imaginemos que un cliente se queja porque la puerta de su vehículo no cierra bien, el proceso correcto sería identificar porque no cierra bien y no pensar que el cliente esta equivocado. Si pudiéramos interpretar que es lo que el cliente observa que nosotros no observamos podríamos mejorar el cierre de la puerta no solo para este vehículo sino para los próximos. Quizás esta queja nos haga pensar en nuevas maneras de construir puertas, en nuevas maneras de ensamblarlas, etc. que nos ayude a mejorar. Todo este proceso ha sido gracias a una queja y lo mejor aún, es que no hemos necesitado gastar sumas millonarias de dinero en investigaciones de mercado.

El segundo paso es que para que el proceso continúe siendo desarrollado, nos encontramos con que se necesita, antes que nada, el más alto compromiso por parte de los empleados para con la organización. Para ello los conceptos de MOTIVACIÓN mas actuales deberían formar parte de la cultura de la empresa (generar una visión - misión – objetivos de corto y largo plazo – beneficios – cumplimentar al 100% los factores higiénicos de Herzberg y trabajar mucho sobre los factores motivadores, considerar el tipo de organización “Y” ó “X”,) y tratar de lograr el mas alto sentido de pertenencia por parte de los integrantes de la organización, tal que garantice que todos los empleados (desde el director hasta el cadete) se encuentren comprometidos con la empresa y con la oportunidad de que una queja genera para la compañía UN VALOR COMPETITIVO QUIZAS DIFICIL DE IGUALAR

Una vez obtenida e identificada la queja con la variable de calidad asociada y el más alto compromiso del empleado, es necesario que el proceso sea llevado a cabo. Aquí el TQM nos brinda un tercer concepto a considerar. Nos describe un pequeño proceso de mejora continua donde partimos desde la identificación del problema hasta la disolución del mismo con la implementación de un mecanismo tal que evita, que el mismo problema se vuelva a repetir. Esto se logra siempre y cuando exista una alta

participación y compromiso de la alta gerencia y dirección para con los procesos de mejora continua.

Finalmente y como cuarto paso el TQM nos suministra una serie de herramientas (check list, graficas, diagramas, bases estadísticas, etc.) con las que podemos medir la performance e ir mejorando la misma a través del análisis de los resultados y la implementación de las mejoras al sistema.

Obtener ventaja sobre una queja disuelta por sobre mi competidor podría representar una gran oportunidad de mejora de manera tal que esta se convierta en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

¿Como aplicar el TQM en la estructura de mi organización? Mas adelante comentaremos sobre los cambios que deberíamos considerar e implementar en la estructura organizacional.

A efectos de poder mantener esta ventaja competitiva las organizaciones son las responsables de seguir trabajando para que con el transcurso del tiempo esa ventaja siga vigente y no se pierda, ya sea porque la competencia haya accedido a brindarla o quizás porque ya no sea un valor diferencial para nuestros consumidores.

Es por lo expresado anteriormente que nos resulta importante conocer las necesidades insatisfechas de nuestros clientes y hacia ello apuntan todas las encuestas, cuestionarios y preguntas que se les realizan a los consumidores luego de utilizar los productos y/o servicios de una organización.

¿QUE BUSCAMOS EN LOS CUESTIONARIOS QUE MIDEN SATISFACCIÓN AL CLIENTE?

Para toda organización resulta muy importante poder medir la satisfacción de nuestros consumidores y para ello existen variados métodos. Uno de los más conocidos es la encuesta de satisfacción, en la cual se consulta al cliente sobre distintos factores relacionados con los productos y/o servicios que presta una organización. Es una manera objetiva, de “escuchar al cliente”, que representa una de las claves para poder satisfacer las necesidades del mismo.

Resultaría muy importante para una organización considerar estas encuestas y tomar decisiones para la resolución de los problemas, dificultades que plantean los distintos clientes (queja escrita) y generar respuestas adecuadas, las cuales, tendrán repercusión en la satisfacción de nuestros clientes al verificar que sus comentarios han sido

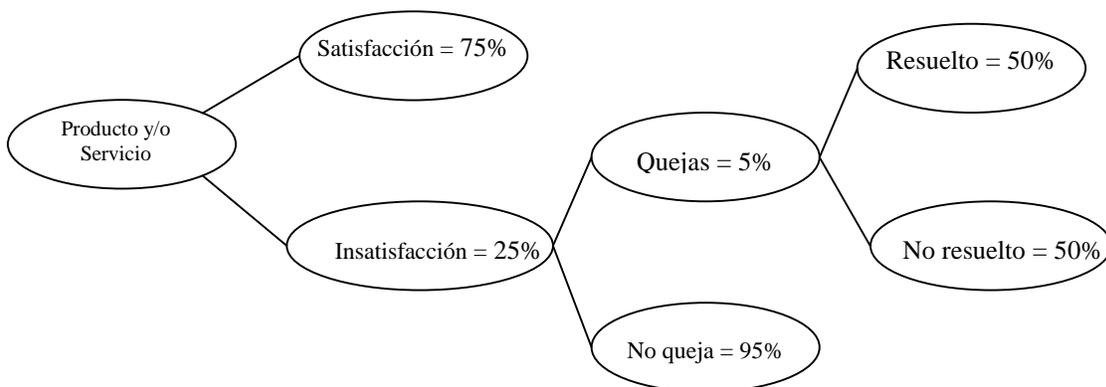
considerados y la organización se encuentra enfocada en dar respuesta a las inquietudes de sus consumidores.

La forma de escuchar al cliente admite distintos niveles, de acuerdo con la intensidad e importancia de los datos:

- a) Evaluación: Cuestionarios, puntuaciones, escalas.
- b) Información de Retorno: Comentarios, quejas, sugerencias.
- c) Investigación Cualitativa: Encuestas, focos, grupos, entrevistas.
- d) Información de las operaciones: Personal primera línea, MBWA (Contacto cotidiano con el cliente).
- e) Participación de la estrategia: Desarrollo productos, definición de mercados, selección de empleados.

Los estudios que analizan la insatisfacción de los clientes, que se encuentran en el libro de Philip Kotler anteriormente mencionado, muestran un índice de insatisfacción de alrededor del 25%, es decir que del producto comprado y/o servicio recibido, el 25% de los consumidores no están satisfechos, sin embargo solo el 5% de los mismos realizan una queja. El 95% restante considera que no vale la pena realizar el esfuerzo de quejarse o bien no saben como ni a quien elevar la queja. Si bien resulta difícil de calcular en términos numéricos el beneficio de disminuir la tasa de insatisfacción o aumentar la tasa de retención (clientes satisfechos), un aumento de cinco puntos porcentuales en la tasa de retención de clientes podría llegar a aumentar el valor promedio de un cliente entre un 25 y 100%. (Administración Estratégica, Michael Hitt, 3ª Ed., Pag130)

Resumimos en un árbol de decisiones lo mencionado previamente.



¿Con estos datos, podemos imaginar la cantidad de cuestionarios mal hechos? ¿La cantidad de cuestionarios que se hacen sin buscar una visión de mejoría? ¿Qué cantidad de dinero estaríamos desperdiciado? ¿Que tiempo improductivo estamos desaprovechando? ¿Cuántos recursos mal asignados estamos convalidando?

Ahora bien profundizando el análisis sobre el 5% que busca una respuesta de la organización por una falencia en el producto y/o servicio, solo cerca del 50% ha resuelto favorablemente su problema.

Analizando los datos estadísticos se nos presentan algunos interrogantes que serian muy interesantes presentar para el análisis futuro de cualquier organización:

- a) ¿Que oportunidades estamos dejando escapar al no resolver las quejas positivamente del 5% de los consumidores que nos las manifiestan?
- b) ¿Cuántas posibilidades de desarrollo podría tener una organización si se focalizara en el 95% de los consumidores que descontentos no manifiestan su disconformidad?
- c) ¿Cuáles son los motivos que impiden conocer sus quejas?
- d) ¿Cuántos ingresos monetarios estarían dejando de obtener las empresas al no relacionarse con estos consumidores?

Es importante destacar que desde nuestro punto de vista, resulta indispensable para cualquier tipo de organización poder tener un sistema que favorezca a resolver los problemas de los clientes en forma satisfactoria. Tal como lo menciona Kotler en su libro, es importante conocer el impacto de algunas estadísticas que consideran que un cliente satisfecho comunica a otras tres personas su experiencia positiva con la organización, sin embargo no generar desde la empresa una respuesta positiva implica que los consumidores descontentos lo mencionen a otras once personas

Satisfacción + Retención + Fidelización = Profit ¿Es esta una fórmula de éxito?

Sería también oportuno relacionar el concepto de satisfacción del cliente y la retención y/o fidelización del mismo. Son conceptos que desde nuestra óptica se encuentran fuertemente relacionados, dado que sería difícil para una organización no satisfacer las necesidades del cliente y conseguir la fidelidad del cliente.

A efectos de poder ilustrar la relación de los conceptos mencionados en el párrafo anterior, podríamos decir que la clave para retener clientes se encontraría en la satisfacción y que un cliente satisfecho tendría las siguientes cualidades para nuestra organización:

- ❖ Se mantiene leal por más tiempo.
- ❖ Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los ya existentes.
- ❖ Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos y/o servicios.
- ❖ Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- ❖ Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa.
- ❖ Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Además resulta llamativo lo poderoso que puede ser para una organización la retención de cliente, dado que según el libro de “Kotler” existen algunas variables estadísticas que lo demuestran:

- ❖ Adquirir clientes nuevos podría costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.
- ❖ Una organización pierde promedio el 10% de sus clientes al año.
- ❖ Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre un 25% y un 85% dependiendo de la industria.

Cuando insertamos el concepto de tasa de deserción lo relacionamos con la siguiente fórmula:

$$1 - \frac{\text{Clientes (momento } t - \text{ momento } t+1)}{\text{Clientes } t}$$

Mediante la misma estaríamos midiendo la diferencia entre la cantidad de clientes en un momento actual y un momento futuro. El período de la medición depende de cada organización en particular. Adicionalmente a este análisis podríamos medir cuál sería la Vida Media de un Cliente mediante la siguiente expresión:

$$\frac{1}{\text{Tasa de Deserción}}$$

Es por ello que podríamos identificar que una de las claves de éxito de cualquier tipo de organización estaría relacionada con la satisfacción y la resolución de problemas a los clientes.

“A customer who complains is my best friend” (Stew Leonard)

BUSQUEMOS LA QUEJA, BUSQUEMOS LA MEJORA, BUSQUEMOS LA DIFERENCIA

El sentido de esta frase para nosotros es muy poderosa dado que el cliente que inicia una queja, nos esta indicando como mejorar, como progresar, nos esta dando un feedback, una critica a nuestro trabajo y es el punto de partida para que tomemos las medidas necesarias en pos de su solución. Si lo relacionáramos con la vida personal son los clientes quienes se encuentran interesados en nuestro futuro, progreso, etc. y son realmente las personas que podríamos considerar verdaderos amigos.

Sin embargo existen expertos clientes que se divierten, disfrutan y gozan quejándose, y por más que la organización le haya prestado la debida atención a su queja, buscan únicamente sacar una ventaja de aquellas situaciones. ¿Podríamos llamarlos: “los insatisfechos de siempre”? Esta reflexión nos lleva a preguntarnos: ¿Son todos los clientes, clientes para nuestra organización?

Ahora bien, volviendo a aquellos clientes que realizan sus quejas como una crítica constructiva hacia la empresa, es a partir de allí que nosotros comenzamos a identificar que detrás de cada queja existen una gran cantidad de alternativas posibles de acción que generen mayor utilidad para la organización no solamente desde el punto de vista económico sino que por detrás del mismo nos gustaría identificar el desarrollo que puede tener una empresa que se preocupe por dar respuesta a las quejas adecuadamente:

- ❖ La queja de un cliente dispara en la organización interrogantes como *¿Cómo estoy haciendo mi trabajo” y/o ¿Qué puedo hacer yo para mejorarlo?* Es decir tomar la queja como una oportunidad única de aprender e identificar en esa queja las debilidades que puede tener nuestro producto y/o servicio para tomar acciones correctivas. ¿Pueden las organizaciones poder identificar claramente estos conceptos? Quizás puedan ser los disparadores más importantes para movilizar a la empresa a un probable crecimiento. Nos gustaría dejar la inquietud en cada uno de Uds. si ante alguna queja se han efectuado estas preguntas o si solamente han dado solución a la queja para satisfacer al cliente. Consideramos que sería más relevante y desafiante poder modificar las estructuras de la organización ante estas oportunidades, que contestar y dar solución a la queja por el mero hecho de evitar que sea un problema mayor.
- ❖ El cliente nos esta dando una segunda oportunidad para demostrar que hemos tomado decisiones para mejorar el producto y/o servicio por el cual había elevado la queja. Es importante rescatar que el cliente esta siendo honesto con nuestra empresa y por lo tanto es una gran oportunidad poder demostrar que nos importa su problema y nos hemos preocupado para darle en la segunda oportunidad lo mejor de nosotros.
- ❖ Las quejas resueltas en forma positiva generalmente producen una mayor lealtad. Asimismo podemos destacar que cuando más rápido le demos la solución a nuestros consumidores, ésta tendrá un efecto positivo y creciente en la lealtad de los mismos.

ALGUNOS CONSEJOS UTILES PARA LA DISOLUCIÓN DE LA QUEJA

Introducimos la palabra disolución, que significa dar una solución presente y futura. La empresa mediante el aprendizaje continuo se enfoca en ajustar su operatoria para evitar que el problema vuelva a producirse con los próximos usuarios, impactando

positivamente en la tasa de satisfacción de los clientes. Una de las herramientas que tienen las empresas es el TQM, el cual ha sido analizado previamente.

Nuestra intención es abrir, a través de los siguientes consejos, un espacio de análisis y no proponer soluciones sino la búsqueda de nuevas alternativas:

1. Entender que no es posible que siempre el consumidor se encuentre satisfecho, por lo tanto sería muy bueno ser precisos al momento de la queja, interpretar al cliente y darle una solución. Este ítem es importante porque sería quizás un error considerar como absoluto que una queja representa un problema de la organización, sin considerar que cada cliente tiene distintas observaciones y juicios desde sus propios modelos mentales.
2. Tomar todas las quejas con seriedad, sin importar a qué corresponde.
3. Entrenar y capacitar los recursos humanos de la organización para la resolución de problemas, para escuchar empáticamente al cliente y entender el reclamo que efectúa, para que la toma de decisiones se encuentre alineada con la queja misma y el consumidor sienta la satisfacción de haber sido escuchado, que su problema ha sido resuelto.
4. Diseñar un sistema en el cual la organización pueda llevar un registro de las quejas con el mayor detalle posible, fecha de la queja, fecha de resolución, quien se hizo cargo, cual es el problema. Uno de los sistemas mas utilizados es el múltiple choice con Yes/No questions.
5. Tomar cada queja como un aprendizaje y aplicarlo para la toma de decisiones ante las próximas quejas

La relación entre un cliente y su proveedor se manifiesta mediante la permanente negociación ante cada una de las operaciones económicas que efectúen. Digamos que desde el mismo momento en el cual comienza la conversación entre ambos, el fenómeno de la negociación esta en marcha y que se encuentra en todas las actividades económicas.

Es por ello que buscamos una nueva visión de la queja, considerando que en ese momento de verdad con el cliente, debemos explorar en las habilidades de negociación para poder obtener los resultados deseados.

Cuando nos referimos al momento de verdad, hacemos hincapié en cada contacto que algún integrante de la organización tenga con el cliente, ya sea personalmente, por teléfono o por mail. Podríamos categorizar el efecto de ese momento en cuatro resultados posibles:

- a) Si el cliente se sintiera reconfortado, recomendaría a otras personas nuestra empresa.
- b) Si el contacto con el cliente, para su percepción fuera neutral, podría o no regresar.
- c) Si fuera negativo, probablemente podríamos considerar que ese cliente no regresara en el futuro y adicionalmente generaría comentarios negativos a terceros.
- d) En casos de monopolio, donde no existen bienes y/o servicios sustitutos cercanos, el cliente volvería fuera cual fuera su percepción de ese momento de verdad. Sin embargo esta reflexión sería relativa en cuanto comiencen a existir nuevas alternativas y el monopolio comience a no tener tanto vigor. (Un monopolio no es para toda la vida)

Nuestra opinión con relación a este tema, es que las organizaciones deberían trabajar para aprovechar ese momento de verdad con el cliente con el propósito de obtener un contacto positivo con el mismo acerca de nuestra atención y de nuestra empresa.

Nos gustaría compartir un ejemplo de este tema que surge del libro “How to win a customer...”, mencionado previamente:

“Jan Carlzon, former chairman of Scandinavian Airlines System, believes that the key to a profitable service business is how well the moments of truth are managed. Carlzon realized that SAS flew 10 million passengers per year and that each passenger came in contact with an average of five SAS employees, for a total 50 million moments of truth each year”. All employees went through an intense training program, with plenty of follow-up to reinforce the message. And with that basic strategy SAS was transformed from an 8-million-dollar money loser to a 71-million-dollar money maker in less than one year.

Desde nuestro punto de vista, es un concepto que agrega mucho valor para las empresas y que su implementación y desarrollo colaboraría en el mejoramiento continuo de cualquier tipo de organización

QUE TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE NEGOCIAR UNA QUEJA CON EL CLIENTE.

Adicionalmente nos parece útil compartir algunas conclusiones que tomamos como importantes al momento de negociar la queja con el cliente:

- ❖ Expresarles nuestras disculpas por las molestias y comenzar a preguntar ¿cuáles habían sido los hechos? Para ello es útil aplicar todos los sentidos de la escucha, oír + interpretar para que el cliente sienta que verdaderamente nos importa lo que le ha sucedido y que estamos preocupados por su solución.
- ❖ No buscar excusas al problema, hacerse responsable al 100% y buscar alternativas de solución. La búsqueda de excusas pueden generar una percepción negativa por parte del consumidor en cuanto a la reputación de la organización.
- ❖ Reparafrasear el problema narrado por el cliente, con el fin de estar seguro que hemos entendido correctamente, pero principalmente mediante esta técnica le estamos dejando saber al cliente que nos encontramos en la misma sintonía y enviamos un mensaje de haber interpretado su problema.
- ❖ Analizar que es lo que el cliente quiere como resarcimiento. Cuando hablamos de resarcimiento, no estamos haciendo única mención a un tema monetario. Puede darse que solamente quiera que le resuelvan el problema lo más rápido posible.
- ❖ Con posterioridad al conocimiento de como podríamos satisfacer al cliente, sería una buena acción, proponerle la solución y buscar de alguna manera positiva la aceptación por parte del cliente que nuestra propuesta le agrada y le conforma.
- ❖ En caso que nuestra propuesta no sea del agrado del cliente, podríamos analizar una nueva mesa de negociación en la cual nuestra nueva propuesta fuera preguntarle abiertamente, como podríamos satisfacerlo. Es evidente que ante esta nueva mesa se podría medir la razonabilidad del pedido del cliente con relación al problema presentado. En caso de ser razonable sería muy positivo darle una rápida solución y de no ser la persona con autoridad suficiente para tomar esa decisión, buscar a la mayor brevedad posible la autorización correspondiente por parte de algún nivel superior de la organización.

- ❖ Algo que consideramos una herramienta poderosa para la organización sería no terminar el contacto con el cliente una vez que se haya dado solución a su problema. Nuestro valor agregado y diferenciación podría estar en hacerle un seguimiento posterior para verificar nuevamente que el problema se encuentra solucionado. Con este seguimiento estaríamos generando en el cliente una excelente impresión con relación a que la empresa esta focalizada en dar un servicio con excelencia.

LA CONVERSACIÓN DE UNA QUEJA: OTRA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

¿Cuántas veces se le han quejado y Ud. no es el responsable? Probablemente en mas de una oportunidad. Como empresa existe la posibilidad que ante una queja el cliente sepa de antemano que no esta a nuestro alcance poder darle una rápida solución, sin embargo nuestro valor agregado podría ser en lugar de evitar el momento, entender que quizás la intención del cliente es conversar del problema con otra persona, es decir, quiere ser escuchado y prestarle la debida atención y ser honesto en reconocer la imposibilidad de poder brindarle una solución, podría llegar a ser lo que nuestro cliente espera.

La oportunidad que nosotros encontramos en este tipo de situaciones, es que no sería óptimo darle la espalda a dicho cliente, sino pensar en posibilidades futuras para brindarle una correcta solución, aún cuando esta deba ser llevada a cabo en el futuro.

Esta reflexión nos deja algunas preguntas interesantes que nos pueden ayudar a pensar: ¿Qué costos vs. beneficios tiene la empresa por este plan de acción? ¿Cuánto vale la imagen de la empresa en nuestro cliente? ¿Qué impacto tendría darle la solución después de transcurrido cierto período de tiempo? ¿Sería una sorpresa para el cliente? ¿Qué pasaría si decidieran darle la espalda?

Algunos podrían preguntarse todavía si realmente conviene entablar un dialogo con un cliente al cual no se le podría disolver el problema hoy, sin embargo, las empresas que están en mercados muy competitivos como el de las computadoras, por ejemplo, valoran las quejas que no pueden resolver hoy, como oportunidades de mejoras en sus productos futuros (dentro de solo 6 meses). Estas empresas, que deben continuamente lanzar productos con mejoras dado que los competidores no dan treguas ni descanso, poseen una estructura organizacional orientada a manejar las quejas dado que es mas rápido y en algunos casos una cuestión de supervivencia pura para ellas, saber inmediatamente que están haciendo incorrectamente hoy que esperar a una investigación de mercado dentro de 3 meses.

A partir del análisis efectuado nos surgen algunas preguntas útiles como son: ¿Qué repercusiones tendría en mi organización con relación a mis competidores si implementara un proceso de resolución de queja? ¿Obtendría una ventaja competitiva? Ahora bien, ¿Qué pasa con aquellas quejas con clientes que dado el tipo de producto o servicio que ofrezco son quizás de un único consumo en su vida o de consumo muy largo? Para analizar este tema, es de suma utilidad la teoría de Nash (Teoría de los juegos - One shot game) a través del cual se identifican las distintas alternativas de acción de los jugadores, considerando los supuestos de acción de unos y otros.

¿LA QUEJA DE NASH O LA REPUTACIÓN?

También nos interesa introducir en el análisis un concepto adicional que se refiere al tratamiento de aquellos clientes que tienen relación por única vez. En la teoría de los juegos sería “one shot game”. No resulta menor el análisis de esta clasificación de consumidores, dado que tal como hemos mencionado anteriormente, es más grande el impacto de una mala noticia que una buena. Desde el punto de vista teórico, deberíamos considerar que se deben tratar a todos los clientes por igual, sin embargo la realidad no demuestra que así sea dado que las empresas hacen grandes diferencias según el tipo de cliente y nos alcanzaría con analizar los distintos programas de fidelización de clientes que las empresas han lanzado al mercado.

Ahora bien, desde nuestro punto de vista y considerando al cliente one shot game, también nos resultaría contradictorio tener un tratamiento especial con ese cliente. Deberíamos tener mayor claridad con relación a las probables repercusiones que pueda tener y no resultaría factible poder medir la negatividad de los comentarios del cliente insatisfecho. La idea de generar procesos y sistemas para la resolución de quejas como organización y orientada al 100% de los clientes, sin importar los términos financieros y económicos, seguiría siendo algo óptimo para las empresas. Las grandes oportunidades pueden nacer de pequeños actos u hechos que llamaron nuestra atención

Luego de todo el análisis nos surge una pregunta, que podría generar algún tipo de controversias, dado las políticas actuales de las organizaciones. ¿Hasta donde el cliente tiene razón? ¿Tiene siempre la razón?

¿EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN?

Según muchas de las organizaciones actuales, la respuesta siguiendo los manuales sería que “El cliente siempre tiene la razón”. Sin embargo nuestro compromiso por ir un poco más allá de cualquier análisis nos compromete a hacer algunas críticas a esta afirmación, que a veces las organizaciones solamente la predicán y no la llevan a la práctica.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son las siguientes las que enumeraremos a continuación a modo de pregunta a efectos de que cada uno pueda desde su análisis generar su particular punto de vista:

- a) ¿Que pasaría si el cliente tiene la razón y le habla irrespetuosamente a nuestros empleados?
- b) ¿Tiene la Compañía una política clara con relación al trato justo con el cliente?
- c) ¿Es buena la decisión de mantener firme el estandarte “el cliente siempre tiene la razón”? ¿Es buena la decisión de la empresa de defender sus RRHH?
- d) ¿Podemos analizar estas cuestiones en el medio de las tareas cotidianas?
- e) ¿Puede el cliente equivocarse? ¿Puede ser que siempre la empresa sea la equivocada?
- f) ¿Qué hacemos con los clientes “insatisfechos de siempre”?

No podríamos definir cual sería la respuesta correcta, ya que depende de los innumerables factores que intervienen en la toma de decisiones y que se pueden representar en las distintas organizaciones. No solo podríamos hablar de las políticas de Recursos Humanos, Marketing, etc. de la empresa, sino que deberíamos darle lugar al análisis desde fuera del problema, es decir lograr mirar “desde el balcón” la situación, poder analizar la situación como un observador externo para discernir y tomar una decisión más adecuada para la solución del mismo. Esta perspectiva nos ayudaría a encontrar e identificar insatisfacciones en el cliente, fallas en la organización, tomar decisiones objetivas, proponer acciones correctivas e inclusive se podrían descubrir quizás nuevas tendencias de cambios, culturales, organizacionales, que la empresa podría considerar para estar a la vanguardia



A partir de lo expresado surgirán distintas alternativas de acción que vosotros podrán juzgar desde vuestros modelos mentales, estructuras de respuesta y paradigmas personales.

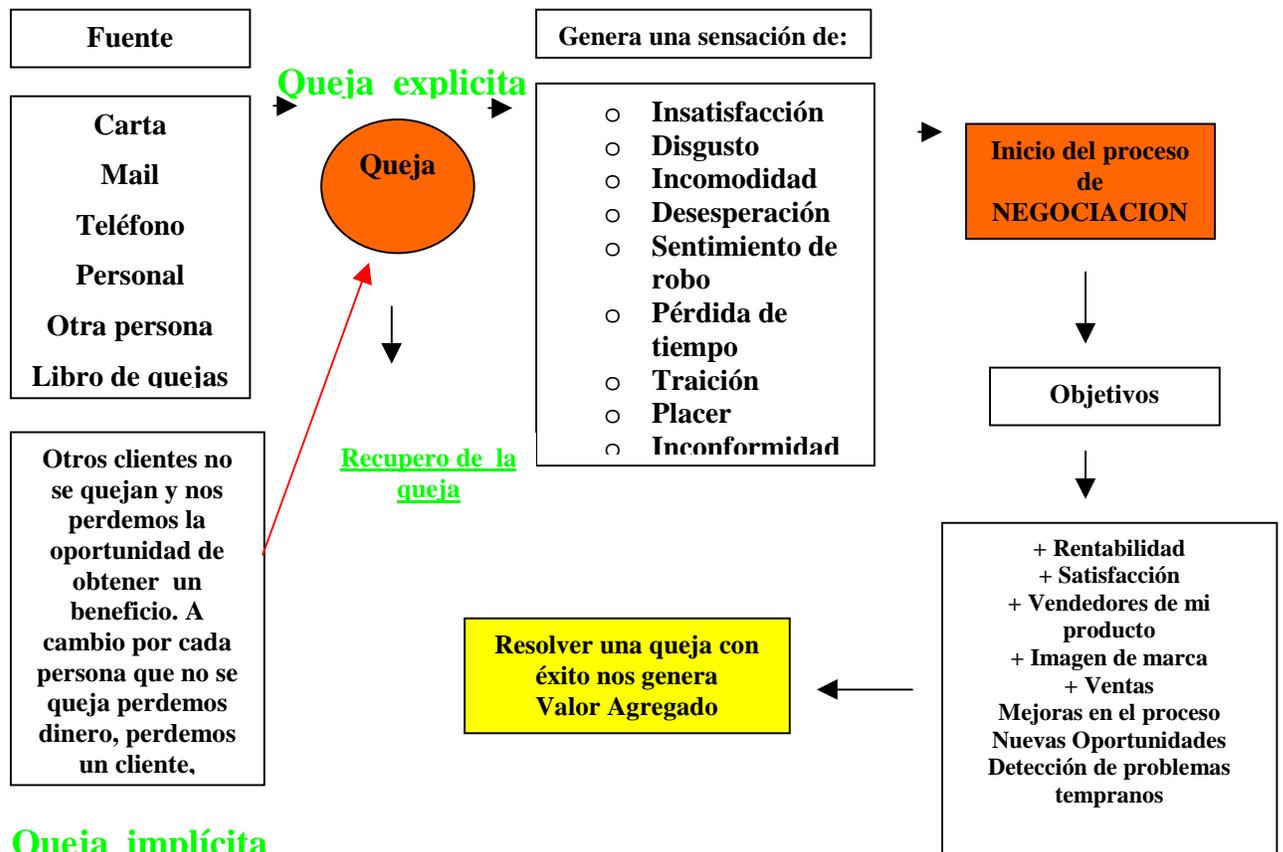
EL PROCESO DE LA QUEJA

Nuestro objetivo consiste, luego de haber entendido lo relevante que resulta para cualquier compañía disolver positivamente una queja, analizar la importancia de tener un proceso definido que sirva para dar respuesta a las distintas quejas que puede recibir una organización por el producto y/o servicio que presta.

Es indudable que al comenzar el análisis nos encontramos que es un proceso en el cual se encuentran involucrados innumerables actores de la organización, por lo tanto para lograr efectividad en este proceso, habría que pensar en temas como trabajo en equipo, sinergia entre los distintos departamentos de la organización y adicionalmente herramientas de negociación que permitan enfocarse en el problema y estar emocionalmente preparado para el manejo de la situación.

Por ello, para nuestro parecer, la organización es la responsable de entrenar sus recursos humanos para esta disciplina. Además es importante la delegación de responsabilidades, empowerment y poder de decisión al nivel de gerenciamiento que se involucre en la solución de problemas.

A continuación hemos desarrollado un esquema relacionado con el proceso general que puede darse en cualquier organización desde el momento en que un cliente/consumidor expresa su disconformidad con nuestro producto y/o servicio. Con este esquema no nos proponemos dar una receta mágica sino construir un mapa que nos facilite identificar y diseñar una política para la organización y que el nivel superior de la misma pueda asignar responsabilidades para su buen desarrollo.



Queja implícita

Toda queja se manifiesta en una fuente explícita (si la compañía tiene un mecanismo abierto al cliente que facilite la manifestación de la misma) ó implícita (cuando los mecanismos que ofrece la compañía no están al alcance del cliente, Ej.: tiempo, oportunidad, gasto, etc.).

Nos concentraremos primero en las quejas implícitas que son todas aquellas oportunidades que los consumidores sienten, perciben, conocen, y no manifiestan ni llegan al oído de la compañía. Acá podemos mencionar los diálogos entre familiares, los pensamientos que se dan en el interior del cliente y que por vergüenza no manifiesta, la falta de tiempo del cliente, la oportunidad para quejarse, el costo de la queja, el desaliento de la queja, etc. Estas representan todas oportunidades que la empresa estaría perdiendo para obtener beneficios futuros dado que la queja no llega y nunca llegará a la empresa pero que indirectamente impacta en los resultados de la compañía por el efecto de la publicidad negativa que el consumidor realizaría en cada oportunidad que se le manifieste, incidiendo y ejerciendo una influencia directa sobre posibles consumidores o consumidores reales.

Esta acción impacta directo en el resultado de la compañía casi de por vida. En pocas palabras quizás la empresa ha dejado pasar la oportunidad de obtener información más que útil que la llevaría a un escalón superior competitivo obteniendo una ventaja sostenible en el tiempo, pero lamentablemente, la queja nunca llegó. ¿Qué oportunidad? ¿Cuán barata resulta obtener la información por esta vía? ¿Cuánto dinero se gasta actualmente en Investigaciones de Mercado que me dicen lo que los clientes voluntariamente y sin dinero extra estarían dispuestos de decirme? ¿Cuántas empresas sin recursos posibles dejan de lado esta posibilidad tan económica? ¿Cuanto dinero seguiremos perdiendo porque no escuchamos las quejas? Una de las acciones efectivas que tendrían las organizaciones para convertir las quejas implícitas en explícitas, es incrementar las oportunidades y herramientas de comunicación entre la organización y sus clientes. Un ejemplo de estas acciones podría ser:

1. Acciones de marketing.
2. Líneas directas 0-800.
3. Internet
4. Capacitación del personal para descubrir insatisfacciones implícitas.

Para las quejas explícitas existe una gran oportunidad de obtener mejoras, ganancias genuinas, mayores beneficios que el costo de disolver la queja. Un cliente que se queja espera una respuesta de la compañía aun sin la necesidad de generar un gasto para la misma. Estos clientes podrían ser futuros vendedores de mi producto, recomendaran a la empresa durante toda su vida aun cuando no compren nuevamente el producto, estos clientes generaran las ganancias del futuro de la compañía y serán los mas económicos en términos de costos versus investigaciones de mercado que la empresa debería hacer para obtener la misma información. En una queja explícita, la fuente de información es inmensa, de gran valor y.... por sobre todo gratuita. La queja origina una oportunidad de mejora

Luego de hacer la aclaración de una queja explícita y una implícita, la empresa debería buscar minimizar al máximo posible las quejas implícitas (convertirlas en explícitas) y conseguir la mayor cantidad de disoluciones de quejas explícitas mediante el proceso efectivo de negociación de una queja.

También hemos agregado una pequeña flecha que indica “EL RECUPERO DE LA QUEJA” y esta se da cuando un cliente se queja y al ser observado por un miembro de la organización esta se puede transformar en “recupero” si el colaborador se encuentra debidamente entrenado y convencido (generalmente esta es pérdida porque no hay compromiso de amor por el cliente) del valor agregado que la misma le puede representar a la organización.

Uno de los motivos mas gratificantes que las personas que negocian las quejas manifiestan sentir, es la posibilidad de convertir esta en una “SENSACIÓN” en un “ALTO VALOR AGREGADO”. Esto es lo que el “Proceso de Negociación de una queja” muestra como una nueva “Ventaja Competitiva” de una organización. Aquellas empresas que sean capaces de generar un proceso de “Negociación de Queja” como parte de su cultura, serán para nuestro punto de vista, las que vayan a la vanguardia en este milenio teniendo estos procesos como una ventaja competitiva.

El inicio del proceso de negociación de una queja nos conduce hacia un objetivo bien definido como “mayor rentabilidad para la compañía, aumento de la cantidad de vendedores de mi producto (a través de clientes satisfechos), mejoras en el proceso productivo, e incluso nuevas oportunidades de negocio.” Imaginemos por un momento cuantos negocios nacieron a partir de empleados que observan y han observado necesidades latentes que no han sido cubiertas por el mercado, empresa, negocio y que se han vuelto negocios millonarios. Imaginemos un consumidor vendiendo mi producto sin que yo le pague, sin que me cueste dinero, sin pedir nada a cambio. Imaginemos los hijos de los consumidores que una vez compraron, vendrán a comprar. Imaginemos los ahorros en costos que podemos implementar por el simple hecho de escuchar una queja y entender su significado sistémico. No imaginemos mas, “HAGAMOS” Pasemos a la acción. Con esta tesina tratamos de motivar el análisis para en un futuro poder tomar las decisiones apropiadas para tener un negocio cada vez más rentable.

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA

Nuestra propuesta tal como lo mencionáramos, es generar un valor agregado, sacarle el máximo provecho, beneficio y rentabilidad para cualquier organización que solamente interpreta la queja como un problema sin ver las oportunidades que se le presentan detrás de la misma.

Para ello la negociación es una herramienta clave, la cual nos proponemos utilizar con el fin de lograr nuestro objetivo. Identificamos en la negociación el proceso mediante el cual podemos escuchar (empáticamente), interpretar el problema y buscar las vías alternativas de solución que sean efectivas para la satisfacción de ambas partes.

Creemos que sería importante considerar a cada negociación que emprendamos con un cliente como algo único, nuevo, importante, y por sobre todo DINÁMICO. El dinamismo es propio del entorno en que vivimos, el entrenamiento y la capacidad de aprender son habilidades que se podrían considerar como hábito común de comportamiento, siempre se puede mejorar durante el proceso negociador y luego de finalizado éste. También son dinámicos los resultados posibles que podemos obtener a medida que la negociación se encamine, es decir que los mismos son cambiantes durante el proceso negociador.

¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA?

A continuación mencionaremos algunos factores que, desde nuestra óptica, resultan importantes para el proceso de negociación de una queja:

1. **Estar presente:** Cuando alguien se queja mi mente debe estar escuchando. No podemos en ese momento pensar en otra cosa que no sea su problema, sus sensaciones, sus reclamos. Es necesario vivir el problema junto con el cliente, sentir frases tales como: “yo pude estar en su lugar”; “sentir ese “gracias a que Ud. se queja vamos a poder mejorar”. Sin escuchar, sería difícil entender el problema. Escuchar, fácil de decir pero difícil de llevar a la práctica. Saber escuchar resuelve el 30% de los problemas posteriores al primer diálogo. Piense que si Ud. necesita transmitir el problema a otra persona solo lo podrá hacer si ha escuchado e interpretado correctamente el problema. ¿Cuántas veces lo pasaron de teléfono en teléfono y tuvo que explicar lo mismo 10 veces? Peor aún ¿Cuántas veces lo tuvo que hacer personalmente? Resumiendo, el estar presente es el estar viviendo el momento.
2. **Tiempo:** A medida que más tiempo me tomo para disolver la queja más se diluye el poder y éxito de la negociación. Más debo ofrecer para obtener un crédito. Esta es una relación sencilla donde el tiempo es dinero.

Cuanto más tardo, más insatisfacción se genera en el cliente y quizás mas necesitaré para lograr un alto impacto en el cliente. Sin embargo es importante considerar que el tiempo podría llegar a ser un valor agregado para obtener mayor información y tomar una decisión mas acorde, por lo tanto un mayor tiempo puede ser tan beneficioso como perjudicial.

3. **Preparación:** Debo considerar que una persona que se queja pasa por un estado emocional y debo estar preparado para entender su situación. El estar entrenado me dará ventajas por sobre la queja, me posibilitará ver el problema y disolverlo de la manera mas práctica. Con un buen entrenamiento se gana la carrera. Con un buen entrenamiento se obtienen oportunidades.
4. **Pregunta:** Cuanto mejor preguntemos mas podremos entender el problema. Una de las claves de entender el problema es saber hacer las preguntas que lleven a la disolución de una queja. Por ejemplo, el cliente: ¿Quiere quejarse o realmente quiere ser escuchado? ¿El cliente dijo todo lo que sabía? ¿Que mas puedo saber de su estado de ánimo? ¿Que mas puedo saber de sus expectativas de tiempo? ¿Cuales son las causas reales de su malestar?
5. **Estado de ánimo:** Identificar el estado de ánimo y volverlo positivo. Un cliente que se queja viene quizás con el convencimiento que le han robado, se siente defraudado, estafado, herido, dolido, etc. entonces su comportamiento puede incluso estar fuera de si. ¿Que podemos hacer para revertir primero su estado de ánimo? ¿Que cosas pequeñas están a nuestro alcance?
6. **Conocimientos:** Debo conocer el producto, servicio y organización al detalle, la interrelación de sus recursos humanos, el personal que tiene responsabilidad, cuáles son las capacidades de cada uno de ellos, etc. Solo así se podría encaminar una rápida y efectiva negociación. En caso de no conocer a la organización se dificultaría el proceso de negociación. Entonces, ¿Por qué hacemos que aquellas personas que se encargaran de disolver quejas no tengan la preparación adecuada? ¿Para qué ponemos a inexpertos a manejar casos de expertos? ¿Porque no podemos ver el valor agregado que hay detrás de una queja? ¿Para qué pensamos que cualquiera puede disolver una queja? ¿Dónde esta el apoyo gerencial?

7. **Valor Agregado:** ¿Podríamos considerar que existe la oportunidad de mejorar el valor de la compañía luego de disolver una queja? ¿Que beneficio hemos obtenido luego de disolver esta queja? ¿Que parte de la organización debe saber de este problema? ¿Que correcciones deberíamos hacer para que esto no vuelva a ocurrir? ¿Existe detrás de esta queja una oportunidad competitiva? ¿Existe la oportunidad de un nuevo producto? ¿Existe la oportunidad de un ahorro?

LA NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA: EL ENTRENAMIENTO

Como lo hemos mencionado anteriormente, el entrenamiento de los recursos humanos de la organización es un factor clave al momento de negociar una queja con el cliente. Es por ello que nos gustaría presentar algunas habilidades que nos resultan relevantes para el éxito de este proceso:

- 1) **Preparando la mente:** Podríamos pensar que una de las primeras acciones que habría que realizar para alcanzar el máximo beneficio de una negociación es estar preparado no solo desde el punto de vista de los conocimientos sino desde el punto de vista del entrenamiento en la negociación. Es por ello que considerar que toda queja es una oportunidad es ver mas allá de un problema, es ver una oportunidad de mejora, una oportunidad de valor agregado. Toda queja debería ser disuelta satisfactoriamente, con alto valor agregado, y por encima de las expectativas buscando que el cliente se convierta en vocero de mi servicio-producto. El hecho de pensar que no existe queja sin solución nos ayuda a prepararnos a buscar alternativas hasta alcanzar la mejor solución, es una manera de pensar positivamente para tomar acciones positivas y obtener un estado de ánimo acorde al problema. La actitud y el pensamiento positivo ayuda a mejorar mi predisposición, y mi performance en las acciones que realice. Ayuda a mantener un compromiso con el trabajo y una visión de lo que debo hacer correctamente. Pensar en romper los modelos mentales (paradigmas que inciden en la interpretación) que me impiden solucionar los problemas, que estructuran mi sistema de respuestas, que encierran mi amplitud de pensamiento pueden llevar al descubrimiento de nuevas oportunidades, nuevos desafíos, y mas valor para la organización.

¿Que hacemos diferente? Al arribar a cada problema se podría pensar en que cada problema es único y requiere de una solución única y específica, con este nuevo desafío se podrán alcanzar nuevas metas.

- 2) **Escuchar:** Ponerse en los zapatos del otro, estar en su alma, en su situación es comenzar a vivir la solución al problema. Entender su estado de ánimo (puede incluso ser agresivo) puede resolver y evitar situaciones incómodas de manera eficiente y rápidamente. Escuchar significa “Entender el problema” y “Ser parte del problema para sentirse parte de la solución”. Solo con una actitud de escucha podremos crear dimensiones que nos posibiliten elegir caminos de éxitos.
- 3) **Conocimientos:** Solo las personas preparadas en el producto-servicio y en el conocimiento de cómo funciona la organización cuentan con las herramientas para disolver problemas en forma eficaz. La visión sistémica del problema nos dará la oportunidad de comprender como podemos afectar partes del todo y obtener resultados satisfactorios. Por ello es necesario el entrenamiento en conocer mas los productos, entrenarse en conocer que hace cada persona dentro de la organización, entrenarse en conocer el alcance de cada servicio y sus limitaciones nos posibilitaría interconectar todos los eslabones y obtener soluciones potenciadas.
- 4) **Autoridad, responsabilidad y capacidad:** Tener la capacidad de disolver los problemas no basta, no es suficiente sino necesario, es una parte del todo pero no el todo en si mismo. Contar con el soporte de la organización sin restricciones tan bien es necesario pero no suficiente. Es decir que también se necesita contar con autoridad, autoridad para ejercer acciones, y responsabilidad para asumir el compromiso con el cliente. Mi decisión no debe ser juzgada delante del cliente sino que debe ser considerada una oportunidad de mejora.
- 5) **Coaching:** Aprender como otros toman decisiones, como otros mejoran es importante para evolucionar e innovar. No explicar sino pasar a la acción son prácticas que dan experiencia y suman beneficios a largo plazo. Nadie nace sabiendo sino que todos nacemos aprendiendo y mientras tengamos la capacidad de mantener ese aprendizaje en mente tendremos las oportunidades al alcance de la mano para mejorar y mantener una ventaja. Desde el presidente de la compañía hasta los gerentes deben participar en el proceso de coaching. Deben dar los ejemplos a los nuevos integrantes y solo delegar cuando adquieran la experiencia suficiente.

Disolver quejas es uno de los aspectos más enriquecedores e informativos de que las cosas se hacen mal, que se hacen incorrectamente, que se pueden mejorar, y es por ello que los individuos de mayor jerarquía dentro de la organización deben estar involucrados en el proceso de disolución de la queja. Solo el ejemplo creará confianza, respeto, integridad y trabajo en equipo para la disolución de los problemas.

- 6) **Valor agregado:** El propósito de toda queja resuelta es el VALOR AGREGADO para la compañía. ¿Que esperamos obtener en cada negociación? ¿Cuánto valor le generamos a la compañía? ¿Cuan vendedor de mi producto será mi cliente? ¿Cuan bien se disolvió la queja? Al negociar buscamos no solo obtener un beneficio económico sino también un beneficio intangible.

LA NEGOCIACIÓN DE UNA QUEJA: LA NEGOCIACIÓN – CONCEPTOS

A continuación nos proponemos ofrecerles nuestro punto de vista sobre algunos conceptos de negociación, los cuales son parte del proceso analizado para la negociación efectiva de una queja:

- **El Propósito:** Seguir un propósito durante una negociación es mantener el foco, mantenerse enfocado en buscar la solución y el beneficio para la compañía. Por ello es que, considerar en cada proceso de la queja y en cada negociación un propósito nos dará un destino a alcanzar, un objetivo a cumplir, una puerta a abrir.
- **Largo Plazo:** Una queja disuelta no debería generar ningún problema futuro. El problema no se resuelve, se disuelve. Cuando consideramos que hemos disuelto una queja consideramos que hemos obtenido una ganancia, si la misma se vuelve a presentar no hemos obtenido sino una pérdida de tiempo y dinero. Es por ello que luego de disolver una queja debemos preguntarnos si hemos obtenido algún valor.
- **Visión Sistémica:** La queja no es producto de un hecho aislado. Cada queja emerge como resultado de la interacción de muchos factores y, a su vez, es un elemento inter-actuante en la generación de problemas aún más globales. Una visión sistémica nos podrá ayudar a interrelacionar las partes con el todo y a integrarlas con su contexto. Solo así uno puede asegurarse que la solución funcione y no produzca consecuencias indeseables. Es más que importante conocer como las acciones impactan en la organización.



- **Cantidad de Información:** Para resolver una queja no se necesita cada vez más información. Uno de los errores es creer que cuanto más información obtengo más cerca de la solución estoy. Recordemos que a mayor tiempo de resolución de queja menor satisfacción.
- **Quienes experimentan** la queja y quienes experimentan la solución deben participar en la resolución íntima y continua de la queja. No se puede delegar la disolución de una queja, no se puede delegar la responsabilidad de sentirse parte, se debe sentir parte del problema.
- **TQM:** El TQM nos dice que todo y prácticamente cualquier área es susceptible de mejoras. Por lo tanto creer que uno esta o alcanzó la cima es el comienzo del fin, es el comienzo del fracaso. Las grandes organizaciones que han perdurado en el tiempo han sabido cambiar, han sabido mejorar siempre con el transcurso del tiempo. El TQM es una innovación administrativa que hace hincapié en el compromiso total de una organización con el cliente y el mejoramiento continuo de cada proceso, con el uso de estrategias basadas en la información y orientadas hacia la solución de problemas que se fundamentan en el poder otorgado a los equipos y grupos de empleados.
- **Construya un puente:** Construya un puente entre la persona y la solución, para que esta vea la oportunidad, hágalo sentirse importante, agradezca su llamado. Es preciso partir desde el lugar en donde se encuentra el damnificado y recién ahí empezar a construir el puente para llegar a la otra orilla. La construcción de un puente nos facilita recorrer el camino y llegar al valor agregado.
- **Costo:** Quejarse cuesta por lo tanto hay que devolver el costo de la queja para lograr un beneficio y obtener el propósito buscado. El cliente al quejarse hace una erogación no solo del tiempo sino que quizás también ha efectuado un desgaste monetario. Al negociar debo considerar que el cliente comenzó perdiendo en la primera parte de las rondas negociadoras, pero al final, en la última ronda ambos deberíamos obtener un valor agregado de manera tal que tanto el cliente como la organización hayan obtenido sus beneficios.
- **Pídale ideas a su oponente:** Existen clientes que son reacios a aceptar buenos tratos, por lo tanto pídale a ellos ideas. Las preguntas generan ideas. No deje de saber cuál es la idea que el oponente tiene en su mente, quizás sea más sencillo y menos costosa que su solución.



Quizás de sus ideas nacen nuevas ideas que generarán finalmente en nuevos productos, nuevos servicios, nuevas ventajas. Recordemos que solo se aprende preguntando.

- **Crítica:** Pídale a su cliente que critique la idea, quizás existen intereses ocultos que todavía no manifestó. Por ejemplo podríamos decir: “¿Que intereses suyos no satisfacen esta propuesta? ¿En que sentido no es justa? ¿Cómo la mejoraría Ud.? ¿Existe o hay alguna manera de mejorar la propuesta sin perjudicarme a mí? Esta acción crítica, manifiesta en el cliente un alto grado de protagonismo, un alto compromiso de la empresa a solucionar el inconveniente, y finalmente el cliente se siente escuchado, comprendido y mejor predispuesto.
- **Ofrézcales alternativas para que escojan:** La elección de alternativas significa más caminos para el beneficio. Sino esta de acuerdo con el precio podemos pedir a un evaluador ajeno a la empresa o bien cubrir la diferencia con la compra de otro producto o pagar en cuotas o cual sería su mejor sistema de pagos. Las alternativas mejoran las posiciones.
- **No siempre todo es \$\$\$:** Detrás de una queja puede haber un sentido de seguridad, reconocimiento, autonomía, etc. Se puede negociar cambiando y poniendo los valores negociables. Piense que si un oponente no acepta una buena propuesta es porque algo mas hay detrás de ésta, quizás no nos hemos puesto en sus zapatos, y quizás solo busca reconocimiento y no \$\$\$\$. Podríamos preguntar ¿Porqué no aceptaría mi propuesta? Recuerde que los valores de mi oponente pueden ser diferentes a los míos y esto puede ser la razón del rechazo. No olvidar las necesidades del ser humano.
- **No piense que su oferta es inmodificable.** ¿Como podemos agrandar el pastel? Piense en que si agrandamos el pastel mas beneficios ganan ambas partes. En la negociación de una queja sería recomendable tratar de ver que otros beneficios podemos obtener, ¿Cómo podemos hacer de este negocio algo doble o triple? Pensado en cosas más grandes se llega a lo grande.
- **Vea transacciones altamente valoradas para el cliente** y poco costosas para Ud. Identifique que cosas son altamente valoradas por el cliente y bajo costo para Ud. Cuando negociamos podríamos utilizar diferentes estrategias de precios, es decir diferenciar los precios según el valor agregado que el cliente le otorgue a cada ítem.

También se podría agrupar ítems y ofrecer un paquete de manera tal que el cliente se sienta que esta comprando extras, que esta obteniendo beneficios marginales superiores a sus costos. Otra alternativa podría ser aplicar una correcta estrategia de diferenciación de precios de manera tal que el cliente nunca sepa cuanto a mi me cuesta, sin embargo, contrariamente podríamos hacer sentir una gran impacto de beneficios a costos marginales pequeños y así obtener inclusive mas margen que una compra regular.

- **Ayude a su cliente a quedar bien.** Vivimos en un ambiente social y mi cliente representa y vive en un ambiente social, busquemos su sorpresa. La sorpresa es un intangible que a la mayoría de las personas les gusta, entonces, ¿Porque no incluirla dentro del paquete que se puede considerar como base negociable? ¿Qué satisfacción podría tener un cliente que pudiera ofrecer algo a alguien a un costo realmente pequeño? ¿Podría nuestro cliente sorprender a sus amistades a un costo marginal para la empresa? ¿Qué oportunidades estamos dejando pasar en cada contacto personal con un cliente? ¿Podemos estar perdiendo vendedores de mi producto-servicio a un costo marginal más bajo que el esfuerzo de ventas? ¿Podemos ver en una queja una oportunidad de venta?
- **Si desde el principio el acuerdo parece difícil o imposible** de cerrar vaya cerrando acuerdos parciales. Construya el puente. A veces los procesos negociadores son largos, complejos, tediosos, pero nunca aburridos. Si mantenemos el foco podremos conectar al fin último con alcances intermedios. ¿Que acuerdos intermedios debemos alcanzar para llegar al objetivo final?

Para que estos conceptos sean practicados correctamente por los individuos de la organización, deberíamos preguntarnos quizás ¿Que tipo de organización necesito para que esto pueda ser alcanzado? Y ahora que se, que conozco las ventajas que obtendré,.... ¿Como lo implemento en mi organización?

LA QUEJA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SER PROACTIVOS

Hasta ahora hemos abordado todo el proceso negociador de una queja desde el momento en que surge (explícitamente e implícitamente) hacia fuera, es decir que fuimos reactivos.

Sin embargo, para sacar el máximo beneficio entendemos que no caben dudas que un sistema estructural proactivo es indispensable para guiar a la organización hacia el camino futuro correcto. Para que una organización pueda responder con éxito pensamos en que se debería preparar internamente a la organización en todo el proceso de queja. Con ello deseamos manifestar que se puede entrenar, enseñar y crear los factores motivacionales necesarios para que toda una cultura interna se manifieste. En caso de no tener a la organización con la estructura preparada y adecuada todo entrenamiento probablemente sea en vano. Esto nos lleva a pensar en ¿Que estructura organizacional debería generar o formar en mi organización para que sea efectiva? ¿Que cambios debería implementar a nivel de Recursos Humanos? ¿Que competencias debería obtener para lograr la mejora continua en este proceso? ¿Qué factores motivacionales implementaré para mantener activo y vivo el espíritu de este cambio? ¿Cómo debería ser la organización del futuro? ¿Quien sería la persona o personas encargada de liderar el cambio? ¿Cuales serán las habilidades técnicas que debería adquirir? ¿Que herramientas de comunicación usare para mantener esta cultura viva? ¿Qué actividades y trabajos en equipo debo desarrollar para obtener beneficios? ¿Que debería hacer con aquellas personas que se resistan al cambio? ¿Que tipo de sistemas evaluatorios utilizaré para guiar mis avances y resultados? ¿Qué tipo de capacitaciones debería implementar en la organización? Estas preguntas nos tratan de enseñar que no solo la intención es necesaria sino que es más que importante generar la estructura organizacional correcta para desarrollar esta actividad, esta cultura y obtener los beneficios buscados y mencionados anteriormente.

CONCLUSIONES

Durante el transcurso de esta tesina nos hemos propuesto abrir nuevos campos de análisis para cada uno de nuestros lectores. Brindarles un valor agregado a los efectos de que consideren que siempre hay nuevas chances y oportunidades que quizás, en el día a día y por la vorágine con la cual el mundo laboral y comercial se mueve, no tenemos el tiempo ni las herramientas para ahondar en un análisis más profundo para poder tomar decisiones que sean mas poderosas para nuestras organizaciones y probablemente para nuestra vida personal

Adicionalmente también hemos intentado dar nuevos marcos de referencia para, en el futuro, tomar mejores decisiones frente a cada una de las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones en las cuales nos desempeñamos, para cambiar nuestro foco, nuestra actitud, nuestro comportamiento, nuestra observación. En lugar de llamar una queja como si fuera un problema, no podríamos pensar ¡¡¡¡¡Qué oportunidad!!!!!

Hemos dejado planteados muchos interrogantes, debido a que son, desde nuestro parecer, los que nos permitirán mantenernos con la mente siempre puesta en seguir adelante, pensando en el progreso y el crecimiento, no solo en lo laboral sino en lo personal.

Nos gustaría además dejar un poco más en claro que no hemos querido proponer recetas, que son las empresas las que deberían evaluar las consecuencias económicas de estos procesos y su conveniente aplicación considerando el mercado en el cual se desarrollan, el ambiente interno y externo de la organización y los planes futuros de acción, objetivos. Lo nuestro ha sido un análisis sobre la grandes oportunidades que aparecen cotidianamente y como tratar de aprovecharlas y generan un valor agregado, sin embargo somos concientes que la aplicación de los procedimientos mencionados tienen un costo y sería muy apropiado por parte de las empresas y organizaciones que consideren válidos nuestros análisis, que profundicen su aplicación, en cuanto a los términos de costo vs. beneficio.

La oportunidad que no miramos detrás de una queja, desde nuestra mirada, existe; esta en cada uno de nosotros poder observarla, obtener un aprendizaje de la misma y generar una nueva forma de mirar hacia delante los problemas con los cuales nos encontramos cotidianamente, finalmente, una manera de generar valor agregado y por qué no una ventaja competitiva que nos haga diferente y por la cuál seamos ampliamente reconocidos.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- 📖 Philip Kotler, Dirección de Marketing, La edición del Milenio, Prentice Hall, 2001.
- 📖 Michael LeBoeuf, Ph.D., How to win a customer & keep them for life, Berkley Publishing Group, 2000.
- 📖 Michael Hitt, Administración Estratégica, 3ª Edición, 1999
- 📖 Luis María Huete, Servicios y Beneficios, Ediciones Deusto SA, 1997.
- 📖 Krajewski, Lee J. y Larry P. Ritzman, Operations Management: Strategy & Analysis, 4º Edición, Addison – Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- 📖 PNG, Ivan, Blakwell Publishers, 1997.
- 📖 6Bird, Douglas, Gardner, Robert and Picker, Randal, Game Theory and the Law, Harvard University Press, 1994.
- 📖 Fredy Kofman, Metamanagment, Ediciones Gránica, 2003
- 📖 William Ury, Supere el No!, Desarrollo Gerencial, Ediciones Norma,
- 📖 Rafael Echeverria, Ontología del Lenguaje, Ediciones Gránica.
- 📖 Francesca Beltri, Aprenda a Negociar, Ed. Paidos
- 📖 Sherman y Volander, Administración de RRHH, 11º Edición, Thompson Editores, 1999
- 📖 James Hunter, La Paradoja.
- 📖 Gabriela Pret, P&K Business Manager de Meta 4.
- 📖 Revista Fortuna, El buen trato crea valor, Edición 22/9/2003.