

MARKETING EN ACCIÓN

1.1

Relaciones con los clientes: Encantar a los clientes

Las compañías de marketing de primer nivel saben que encantar a los clientes implica más que simplemente abrir un departamento de quejas, sonreír mucho y ser amable. Estas compañías establecen estándares muy altos de satisfacción para el cliente, y con frecuencia realizan esfuerzos aparentemente extravagantes para cumplirlos. Considere el siguiente ejemplo:

Cierto cliente compró su primer Lexus — una máquina de 45,000 dólares—. Él podía costearse un Mercedes, un BMW o un Cadillac, pero compró el Lexus. Abordó su nuevo amor y lo condujo rumbo a casa, deleitándose con el olor de los interiores de piel y el soberbio desempeño. En la carretera interestatal, pisó el acelerador a fondo y sintió un agujero en el estómago. Las luces, los limpiadores, el aparato para sostener bebidas que saltó de la consola central, el calentador del asiento que entibió su trasero en esa fría mañana de invierno, lo probó todo con creciente placer. Sólo por antojo, encendió el radio. Su estación de música clásica favorita se escuchó con un espléndido sonido cuadrafónico y rebotó en el interior. Oprimió el segundo botón; era su estación de noticias preferida. El tercer botón tenía sintonizada la apreciada estación de debates que lo mantenía despierto durante sus largos viajes. El cuarto botón sintonizaba

la estación de rock favorita de su hija. De hecho, cada botón coincidía con sus gustos específicos. El cliente sabía que el automóvil era del tipo Inteligente, pero ¿psíquico? No. El mecánico de Lexus había anotado los ajustes del auto que cambió por el nuevo y los sintonizó en el Lexus. El cliente estaba encantado. Este era su auto ahora, ¡de todo a todo! Nadie le dijo al mecánico lo que debía hacer, esto es parte de la filosofía Lexus: encantar a los clientes y seguir haciéndolo, y se obtiene a cambio un cliente de por vida. Lo que hizo el mecánico no le costó nada a Lexus; ni un centavo, pero solidificó una relación que podría valer hasta seis cifras para Lexus en términos de valor de por vida del cliente. La pasión que sienten sus concesionarios de todo el país por crear relaciones ha hecho de Lexus el vehículo de lujo más vendido en Estados Unidos.

Los estudios muestran que llegar a los extremos para mantener felices a los clientes, aunque algunas veces resulta costoso, va a la par con el buen desempeño financiero. Los clientes encantados regresarán una y otra vez. Por lo tanto, en el muy competitivo mercado actual, las compañías pueden darse el lujo de perder dinero en una transacción si esto ayuda a consolidar una relación con el cliente redituable a largo plazo.

Para las compañías interesadas en encantar a los clientes, valor y servicio excepcionales son más que un conjunto de políticas o acciones, son una actitud de toda la compañía, una parte importante de la cultura global de la empresa. Los empleados del Café Un Deux Trois en Minneapolis aprenden sobre el servicio al cliente del dueño del restaurante, Michael Morse. Una vez, Morse escuchó a un cliente alabar los rollitos primavera del restaurante chino de enfrente. La siguiente vez que el cliente visitó el café, Morse le sirvió los mismos rollitos primavera.

Southwest Airlines es conocida por sus bajas tarifas y rápidas llegadas. Pero también su amistosa y con frecuencia divertida tripulación hace grandes esfuerzos por encantar a los clientes. En una ocasión, después de dejar el andén de salida, un piloto de Southwest observó que una angustiada pasajera, con boleto en mano, corría por la pista, sudando y jadeando, evidentemente había llegado demasiado tarde. El piloto regresó al andén para recogerla. Dice el presidente de Southwest: "Rompió todas las reglas del manual, pero lo felicitamos por un trabajo bien hecho".

Four Seasons Hotels, conocido por su excepcional servicio, cuenta a sus empleados la historia de Ron Dymant, un portero de



■ *Mantener a los clientes contentos. La amistosa y con frecuencia divertida tripulación de Southwest Airlines hace grandes esfuerzos por encantar a sus clientes.*

Toronto, quien olvidó poner en el taxi el portafolio de un huésped que iba de salida. El portero llamó al huésped, un abogado de Washington, D. C., y éste le dijo que necesitaba desesperadamente el portafolio para una reunión que tendría al día siguiente. Sin solicitar primero la aprobación de la administración, Dymont tomó un avión y regresó el

portafolio. La compañía nombró a Dymont empleado del año.

De modo parecido, la cadena de tiendas departamentales Nordstrom se deleita con sus historias de heroicos actos de servicio, tales como empleados entregando pedidos en los hogares de los clientes o calentando los autos mientras los clientes pasan

un poco más de tiempo comprando. Según uno de estos casos, un vendedor entrega un reembolso a un cliente por unas llantas. Nordstrom no vende llantas, pero la tienda se enorgullece de su política de devoluciones sin hacer preguntas. Incluso está la historia de un hombre cuya esposa, leal cliente de Nordstrom, murió teniendo pagos atrasados por mil dólares en su cuenta con Nordstrom. La empresa no sólo dio por liquidada la cuenta, sino también envió flores al funeral. No existe una fórmula simple para cuidar a los clientes, pero eso tampoco es un misterio. De acuerdo con el director ejecutivo de L. L. Bean: "Muchas personas tienen cosas extravagantes que decir sobre el servicio al cliente... pero es un tipo de actividad diaria, continua, interminable, infatigable, perseverante y comprensiva." Para las compañías que lo hacen bien, también es muy gratificante.

Fuentes: Los ejemplos y las citas son de Denny Hatch y Ernie Schell, "Delight Your Customers", *Target Marketing*, abril de 2002, pp. 32-39; Dana James, "Lighting the Way", *Marketing News*, 1° de abril de 2002, pp. 1, 11; Patricia Sellers, "Companies That Serve You Best", *FORTUNE*, 31 de mayo de 1993, pp. 74-88; Chip R. Bell y Ron Zemke, "Service Magic", *Executive Excellence*, mayo de 2003, p. 13; y Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company*, diciembre de 2003, p. 57. Vea también "Lexus Retains Best-Selling Luxury Brand Title for Fifth Year in a Row", 5 de enero de 2005, al cual se tuvo acceso en www.lexus.com/about/press_releases/index.html; y Mark J. Arnold, y otros, "Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences", *Journal of Business Research*, agosto de 2005, p. 1132.