

EL CLIENTE QUE RECLAMA ES EL QUE MÁS TE QUIERE

Raquel Puente y Sabina López

En Venezuela no existe una cultura de reclamo, pero sí muchos clientes insatisfechos, dispuestos a cambiar de marca y a dañar su reputación. ¿Es posible romper este círculo vicioso de insatisfacción y pérdida de valor? Las empresas pueden romper este círculo, mediante una eficiente atención de los reclamos que incentive la exigencia del consumidor y mediante procesos claros, sencillos y rápidos que minimicen las molestias y la incertidumbre.

¿CUÁNTAS VECES RECUERDA haber recibido una respuesta satisfactoria después de haber hecho un reclamo? Si son pocas, la próxima vez que deba reclamar lo pensará dos veces antes de perder su tiempo y su paciencia. ¿Por qué son tan frecuentes estas situaciones en Venezuela? ¿Tiene sentido reclamar? Posiblemente algunos gerentes exclamarán: «¡Es que uno se consigue cada cosa! Los clientes abusan, y la verdad es que eso de que ellos siempre tienen la razón es pura teoría». ¿Quién está en lo correcto: las empresas o los clientes? Si son ambos, ¿cómo reconciliar ambas perspectivas?

Los reclamos: ¿ganancias o pérdidas?

El reclamo es la manifestación de descontento o insatisfacción que expresa un consumidor ante una empresa, sea de forma oral o escrita, con respecto a un bien o servicio. Al reclamar, el consumidor espera una compensación: ser indemnizado o que le cambien el producto, por ejemplo.

La gestión de reclamos es un servicio posventa que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva. Es un proceso que implica recibir, investigar, resolver, cerrar y prevenir reclamos, y cuyo objetivo es satisfacer al cliente que reclama y a otros

que no deberán pasar por la misma situación, porque la empresa eliminará la causa del reclamo.

La gestión eficiente de reclamos genera beneficios financieros para las empresas, que provienen tanto de la lealtad de los clientes como del desempeño interno. Johnston (2001), a partir de los resultados de un estudio que incluía veinte empresas en el Reino Unido, elaboró un modelo que muestra las

La gestión eficiente de reclamos genera beneficios financieros para las empresas, que provienen tanto de la lealtad de los clientes como del desempeño interno

relaciones entre el manejo de los reclamos, los consumidores, los empleados y el desempeño financiero de la empresa. El modelo sugiere tres fuentes de beneficios financieros de las empresas: (1) la optimización del manejo de reclamos que reduce costos, (2) la satisfacción y la retención de consumidores y (3) la satisfacción y retención de empleados. Los procesos efectivos para manejar reclamos —fáciles de emplear y que satisfagan a los consumidores— conducen no sólo a satisfacer al consumidor sino, también, a producir en los empleados una sensación de mayor control y menos estrés. Ello a su vez se traduce en mayor compromiso con la empresa y en mejor desempeño, factores de gran impacto en los resultados financieros.

Un buen proceso de reclamos provee un mecanismo efectivo para incrementar significativamente la satisfacción y la lealtad hacia la marca. Si el reclamo es atendido satisfactoriamente, la lealtad puede incrementarse en un ocho por ciento con respecto

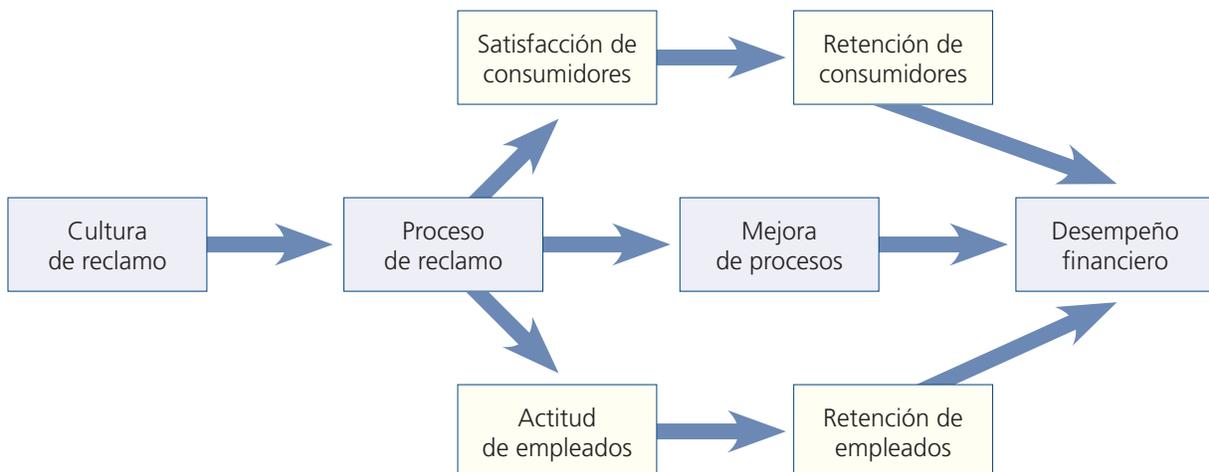
a la lealtad que tenía el consumidor antes de que ocurriera el problema. Por el contrario, 52 por ciento de los consumidores que realizan un reclamo y no son atendidos satisfactoriamente, intentan cambiar de marca o sustituir el servicio. Si después de reclamar el consumidor permanece insatisfecho, dará referencias negativas de la empresa a sus allegados. Además, los consumidores insatisfechos generan el doble de referencias negativas que las positivas generadas por quienes han quedado satisfechos (Goodman y Newman, 2003).

Una excelente gestión de reclamos ocasiona costos para las empresas a corto plazo: aumentar el número de empleados, entrenarlos, rediseñar trabajos y adquirir recursos. Pero, a largo plazo, los costos se reducen, porque no habrá nuevos reclamos. Un efectivo proceso de quejas genera beneficios para la empresa. Los costos asociados con estos procesos son cargas a corto plazo que deberían considerarse como inversión, pues se recuperan a largo plazo. Sin embargo, un mal proceso de quejas sí puede acarrear grandes costos para la empresa, no sólo relacionados con el costo de aumentar la lealtad de los clientes y, por lo tanto, las ganancias, sino con lo que no comprarán los clientes insatisfechos.

Cómo manejar adecuadamente los reclamos

Una buena gestión de reclamos requiere una etapa en la que se prevean los recursos humanos y físicos necesarios, además de las tareas y responsabilidades de los empleados. El personal debería ser entrenado para estas tareas y las situaciones deberían simularse. Para una efectiva gestión de reclamos no bastan las buenas intenciones. Al contrario, debe tomarse en cuenta una serie de factores, que pueden agruparse en seis categorías: cultura, estructura organizacional, tecnología, capital humano, procesos y medición de resultados.

La atención de reclamos puede generar dividendos



Fuente: Johnston (2001).

¿Qué hace el consumidor cuando se siente insatisfecho?

Se sostiene con frecuencia que los consumidores venezolanos no reclaman. En efecto, en una investigación reciente se encontró que el setenta por ciento de los consumidores de Caracas no manifiesta su descontento cuando recibe mal servicio de las empresas (Castañeda y El Jarmakani, 2005). Quienes reclaman esperan una compensación económica (veinte por ciento) o al menos ser escuchados (18 por ciento). Hay clientes que esperan ambas cosas. Entre los consumidores que reclaman el 33 por ciento piensa que la empresa realmente tomará en cuenta su reclamo y mejorará su oferta. Un setenta por ciento dejaría de comprar si la empresa no corrige la falla o atiende el reclamo. Por el contrario, si la empresa corrige la falla, el 42 por ciento de los consumidores consideraría comprar en el futuro.

Entre el grupo mayoritario de personas que no reclaman (setenta por ciento), el 65 por ciento comunica su experiencia negativa a otros (entre cuatro y doce personas).

Las razones por las que estas personas no reclaman son diversas: 27 por ciento menciona que le da pena reclamar, a 18 por ciento le parece que no vale la pena reclamar y 16 por ciento manifiesta no tener tiempo para hacerlo. La mayoría de quienes no reclaman (89 por ciento) pertenece al estrato C y una proporción considerable está constituida por mujeres (66 por ciento).

Las dos caras de la cultura de reclamos

Como los venezolanos no tienen la costumbre de reclamar, las empresas podrían desconocer que entre sus clientes hay una proporción considerable que no se siente satisfecha y que, de los pocos que reclaman, la mayoría será retenida si la empresa no los atiende adecuadamente. Con este panorama, parece oportuno y necesario que las empresas estén atentas a sus fallas, para enterarse de ellas, solucionarlas, retener a los clientes que reclaman y evitar que otros sufran los mismos inconvenientes (aunque no reclamen). ¿Qué están haciendo las empresas en Venezuela?

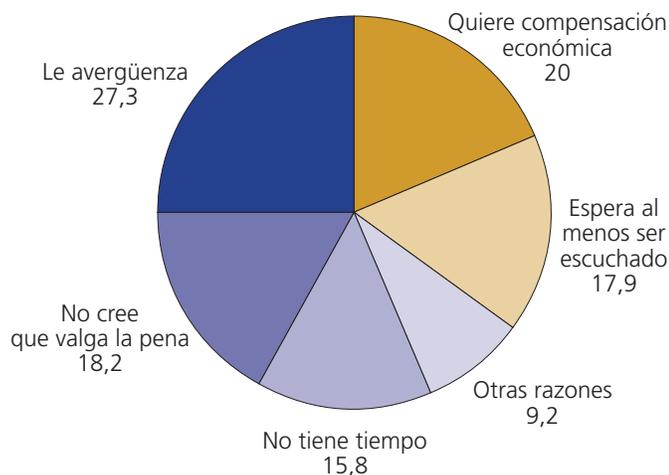
Requisitos organizacionales para un buen manejo de reclamos

| Categorías | Características |
|---------------------------|--|
| Cultura | <ul style="list-style-type: none"> Reconocer y comunicar que una actitud favorable hacia el reclamo mejora los procesos Forjar una cultura que no culpe a los empleados y que incentive la búsqueda de soluciones |
| Estructura organizacional | Diseñar una estructura flexible que permita una rápida respuesta y asegure autonomía a los empleados que atienden los reclamos |
| Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> Contar con un número telefónico para llamadas gratuitas que facilite al consumidor la comunicación con la empresa Utilizar internet para los reclamos más sencillos y rutinarios Poseer sistemas para registrar y procesar la información, que permitan evaluar cada caso y mejorar los procesos internos |
| Capital humano | <ul style="list-style-type: none"> Entrenar a los empleados en el manejo, la solución y el cierre de los reclamos Utilizar al empleado como fuente de información de las fallas de la empresa |
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> Contar con procesos claros Proveer fácil acceso al proceso de reclamos Ser consistentes en las respuestas Proveer respuestas rápidas Tener un sólo punto de contacto para los reclamos Mantener al consumidor informado durante el proceso Proveer al consumidor compensación justa Tener procesos de seguimiento Utilizar los datos para mejorar los procesos |
| Medición de resultados | <ul style="list-style-type: none"> Contar con indicadores que permitan evaluar el desempeño Concentrarse en las causas, más que en la disminución del volumen de reclamos Fijar metas para mejorar los procesos |

Fuentes: Johnston (2001), Johnston y Mehra (2002), Tax y Brown (1998) y Kim y otros (2003).

Un consumidor que no reclama: comportamiento del consumidor venezolano

(porcentajes) ■ No reclama: 70,5 ■ Reclama: 29,5



Base: 200 personas entre 25 y 55 años, de los estratos socioeconómicos C y D, residentes en Caracas.

Nota: las categorías correspondientes a las razones para reclamar («quiere compensación económica» y «espera al menos ser escuchado») no son excluyentes; pues algunas personas quieren compensación y también esperan ser escuchados. Por ello, la suma de todas las categorías supera el ciento por ciento.

Fuente: Castañeda y El Jarmakani (2005).

López y Frischknecht (2006) y Díaz e Israel (2006) evaluaron la gestión de los reclamos en trece empresas venezolanas de los sectores siguientes: telecomunicaciones, servicios públicos, educación, consumo masivo, ventas al detal, servicios financieros y entretenimiento. Como el método que emplearon fue el estudio de casos, no es posible generalizar sus resultados, pero la información recogida proporciona una primera aproximación al estado de la gerencia de reclamos en Venezuela.

La información se obtuvo mediante dos técnicas cualitativas: el «comprador misterioso» (se simulaba ser un cliente que formulaba un reclamo por vía telefónica) y entrevistas en profundidad a gerentes y coordinadores encargados de la gestión de los reclamos. La técnica del comprador misterioso reveló que muy pocas empresas poseen en su sistema automatizado de atención a clientes la opción «reclamos», lo que hace difícil identificar la manera de comunicar el descontento. Aun cuando el personal de atención brindaba en la mayoría de los casos un trato amable, ninguna organización ofrecía compensación alguna para aliviar la insatisfacción del cliente y muy pocas hicieron llamadas de seguimiento. Estos hallazgos fueron corroborados con la información obtenida de las entrevistas.

Las entrevistas estaban dirigidas a indagar si las empresas aplicaban las mejores prácticas de atención de reclamos, de acuerdo con los requisitos organizacionales agrupados en

las categorías de cultura, estructura organizacional, tecnología, capital humano, procesos y medición de resultados. Se asignaba una puntuación por cada aspecto de un eficiente proceso de reclamos: dos puntos si la empresa cumplía cabalmente un criterio, un punto si lo adoptaba parcialmente y ninguno cuando lo incumplía. La calificación máxima posible era 98 puntos.

La categoría cultura registra las peores puntuaciones con respecto a las mejores prácticas (2,8 sobre 5 puntos). Esto revela que muchas de las organizaciones estudiadas no cuentan con una cultura orientada al cliente, sobre todo en los niveles jerárquicos superiores, lo cual dificulta poner en práctica cambios en la gestión de los reclamos. Aquellas en las que existe esta cultura en los niveles altos, tienen deficiencias para comunicar al resto de la organización las oportunidades que representan los reclamos, y para traducir esta cultura en procedimientos eficientes. Adicionalmente, no se encontró indicador alguno que revelara la existencia de una cultura que no culpe a los empleados, necesaria para que sientan la confianza de compartir sus errores en el manejo de reclamos y las maneras de resolverlos.

Las empresas aplican parcialmente (3,9) las mejores prácticas en lo que respecta a estructura organizacional. Ninguna de ellas posee un departamento dedicado exclusivamente a manejar y resolver los reclamos, sino uno de atención al cliente que se encarga de las solicitudes de información, reclamos y otras consultas. Cuando se analizan en detalle los resultados por industrias se notan grandes brechas: las empresas del sector telecomunicaciones obtienen una evaluación de 4 sobre 4, mientras que las de consumo masivo obtienen un punto.

Los resultados obtenidos en la categoría tecnología indican que las empresas cuentan con sistemas y recursos tecnológicos para desarrollar una exitosa gestión de reclamos (4 sobre 5). Sin embargo, la tecnología no basta: debe estar acompañada de la gerencia del resto de las variables. La mayoría de las empresas cuenta con sistemas que permiten

Una excelente gestión de reclamos ocasiona costos a corto plazo. Pero, a largo plazo, los costos se reducen, porque no habrá nuevos reclamos

recopilar información de los reclamos —disponible para los empleados que participan en la solución del reclamo— y mejorar los procesos. Sin embargo, están desaprovechando la oportunidad de emplear esos datos en la construcción de relaciones a largo plazo con los consumidores.

Capital humano es, junto con cultura, la categoría en la que las empresas muestran los peores desempeños, sin diferencias significativas entre sectores. La remuneración y la satisfacción de los empleados son los eslabones más débiles, sobre todo porque los esquemas de remuneración no están

La gestión de reclamos a prueba

(puntuaciones de trece empresas venezolanas)

| Empresas por sectores | Cultura | Estructura | Tecnología | Capital humano | Procesos | Resultados | Evaluación |
|---------------------------------|---------|------------|------------|----------------|----------|------------|------------|
| Puntuación máxima por categoría | 12 | 4 | 10 | 14 | 50 | 8 | 98 |
| 1 Telecomunicaciones | 7 | 4 | 9 | 10 | 38 | 8 | 76 |
| 2 Telecomunicaciones | 8 | 4 | 10 | 7 | 30 | 3 | 62 |
| 3 Telecomunicaciones | 5 | 4 | 8 | 7 | 30 | 8 | 62 |
| Promedio telecomunicaciones | 7 | 4 | 9 | 8 | 33 | 6 | 67 |
| 4 Consumo masivo | 8 | 2 | 9 | 6 | 36 | 4 | 65 |
| 5 Consumo masivo | 4 | 0 | 5 | 10 | 33 | 7 | 59 |
| Promedio consumo masivo | 6 | 1 | 7 | 8 | 34 | 6 | 62 |
| 6 Ventas al detal | 5 | 2 | 8 | 7 | 39 | 7 | 68 |
| 7 Ventas al detal | 8 | 3 | 10 | 5 | 27 | 5 | 58 |
| Promedio ventas al detal | 6 | 2 | 9 | 6 | 33 | 6 | 63 |
| 8 Servicios financieros banca | 12 | 4 | 10 | 8 | 35 | 6 | 75 |
| 9 Servicios financieros seguros | 2 | 3 | 7 | 7 | 28 | 4 | 51 |
| Promedio servicios financieros | 7 | 4 | 8 | 8 | 32 | 5 | 63 |
| 10 Entretenimiento TV por cable | 8 | 4 | 9 | 13 | 34 | 8 | 79 |
| 11 Entretenimiento TV por cable | 6 | 4 | 3 | 6 | 23 | 3 | 45 |
| Promedio entretenimiento | 7 | 4 | 6 | 10 | 28 | 6 | 60 |
| 12 Servicios públicos | 10 | 4 | 10 | 12 | 39 | 8 | 83 |
| 13 Institución educativa | 6 | 2 | 7 | 7 | 38 | 6 | 66 |
| Promedio total | 6,8 | 3,1 | 8,1 | 8,1 | 33,1 | 5,9 | 65,1 |
| Promedio total (base 5) | 2,8 | 3,9 | 4,1 | 2,9 | 3,3 | 3,7 | 3,3 |

Fuente: López y Frischknecht (2006) y Díaz e Israel (2006).

atados a las variables clave de este proceso. A pesar de que en algunos casos se proporciona entrenamiento, existen dos factores deficientes: el bajo perfil de estos cargos y la desmotivación producida por el mal manejo de los reclamos, que ocasiona gran rotación de este personal.

En promedio la evaluación en la categoría procesos es «aceptable» (3,3 sobre 5), lo que indica una orientación a diseñar procesos que faciliten la gerencia de reclamos. Sin embargo, hay muchas brechas que cerrar. Las empresas, por ejemplo, no estimulan a los clientes para que reclamen, no se comunican con los clientes durante el proceso y tampoco ofrecen compensación para aliviar las molestias. Sólo cambian el producto o reintegran el dinero, pero no alivian el malestar ocasionado por la pérdida de tiempo y la inversión emocional (discusiones o altercados) en que incurre el cliente

cuando reclama. Esto muestra que los procesos de reclamos no son resueltos o «cerrados» efectivamente: no se logra recuperar la satisfacción del consumidor.

En la categoría medición de resultados las empresas cumplen moderadamente (3,7 sobre 5) al compararse con las mejores prácticas, pues la mayoría no toma en consideración la satisfacción del consumidor luego del cierre del reclamo, como un indicador de la gestión de reclamos. Aunque algunas de ellas consideran los tiempos de respuesta (López y Frischknecht, 2006).

Se encontraron diferencias al comparar la información obtenida mediante las entrevistas con la generada por la técnica del «comprador misterioso». La mayoría de las empresas se comunica con el cliente durante el manejo del reclamo; sin embargo, esto no se pudo corroborar con el

«comprador misterioso». Otra diferencia se refiere al grado de autonomía del personal que tiene contacto con el cliente: el «comprador misterioso» reveló que no tienen mayor autonomía, mientras que las empresas reportaban mucha autonomía. Finalmente, en algunos casos no se contaba con

La gestión de reclamos es un servicio posventa que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva

suficiente información que permitiera al cliente hacer seguimiento del proceso; sin embargo, muchas compañías comentaron que ofrecían la información necesaria. Esto revela la importancia de recopilar más datos acerca de la gestión de reclamos que puedan ser corroborados externamente. Muchas diferencias pueden deberse a la desinformación de la alta gerencia acerca de lo que pasa en «el día a día» del negocio.

¿Quién se atreve a dar el primer paso: la empresa o el consumidor?

Algunos gerentes consideran que con procesos de gestión de reclamos accesibles, sencillos, eficientes y que retornen al consumidor mayor valor que el obtenido antes de que ocurriese la falla, se crean incentivos para que los consumidores engañen con reclamos falsos. Las entrevistas con los gerentes y empleados revelaron que la mayoría de las empresas no lleva estadísticas detalladas que permitan analizar el comportamiento de fraude. Sin embargo, la poca información que poseen los gerentes es que son muy pocos los fraudes en relación con el número de los reclamos y, más aún, con el de clientes (entre menos de uno y diez por ciento de los clientes). Esto muestra que noventa por ciento de los clientes, si llegase a contar con un eficiente proceso de reclamo, nunca cometería fraude; pero la mayoría de esos clientes, aunque tenga una queja, no reclama porque el proceso no funciona. Como, a su vez, las empresas consideran que la mayoría de los clientes se aprovecharían al reclamar por cosas sin justificación, no realizan mayores esfuerzos para mejorar su gestión de reclamos. No advierten los beneficios y creen que los fraudes ocasionan costos, cuando al parecer son muy pocos los fraudes.

¿Cómo y quién debe dar el primer paso para romper este círculo vicioso de insatisfacción y pérdida de valor entre los clientes y las empresas? Las empresas pueden romper este círculo, mediante eficientes gestiones de atención de los reclamos que incentiven la exigencia de derechos por parte del consumidor y mediante procesos claros, sencillos y rápidos que minimicen las molestias y la incertidumbre. Cultura, estructura, tecnología, gente, procesos y medición de resultados son variables que al engranarse producirán un

cierre efectivo del reclamo, de modo que la empresa pueda extraer el máximo valor de cada oportunidad. Las empresas deben comprometerse con la visión de «la gerencia de reclamos de valor» y destinar recursos físicos y humanos para:

- Difundir y compartir la cultura de reclamo como oportunidad para la empresa.
- Diseñar la estructura, la tecnología y los procesos necesarios para la gerencia exitosa de los reclamos.
- Diseñar y divulgar la documentación que garantice la consistencia y la eficiencia de las respuestas de los empleados en el proceso de reclamo.
- Incluir en el proceso de reclamo una compensación al cliente para aliviar la molestia de reclamar, considerando que los beneficios deben superar a los costos (monetarios y emocionales).
- Medir la satisfacción del cliente después del cierre del proceso de reclamo, no sólo para determinar si la respuesta ofrecida satisface al cliente, sino también para conocer su opinión acerca del proceso en general.

¿Dará usted ese primer paso en su empresa o esperará que el consumidor le diga adiós? Recuerde que si un cliente le reclama es porque lo quiere. ■

Referencias

- Castañeda, Y. y M. El Jarmakani (2005): «El comportamiento de los consumidores venezolanos ante fallas en los servicios». Trabajo de grado. Caracas: IESA.
- Díaz, M. y L. Israel (2006): «Evaluación del proceso de gestión de reclamos en empresas venezolanas». Trabajo de grado. Caracas: IESA.
- Goodman J. y S. Newman (2003): «Understand customer behavior and complaints». *Quality Progress*. Vol. 36. No. 1.
- Johnston, R. (2001): «Linking complaint management to profit». *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12. No. 2.
- Johnston R. y S. Mehra (2002): «Best practice complaint management». *Academy of Management Executive*. Vol. 16. No. 4.
- Kim, C., S. Kim, S. Im y C. Shin (2003): «The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions». *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20. No. 4.
- López, S. y R. Frischknecht (2006): «Evaluación del proceso de gestión de reclamos en empresas venezolanas». Trabajo de grado. Caracas: IESA.
- Tax, S. y S. Brown (1998): «Recovering and learning from service failure». *Sloan Management Review*. Vol. 40. No. 1.

Raquel Puente

Profesora del IESA

Sabina López

Investigadora del IESA