



Diez mejoras urgentes en el servicio al cliente

Ante un público con más cultura, conocimiento sobre los productos y un mayor abanico de posibilidades para elegir, las empresas tienen que redoblar sus esfuerzos de atención al cliente. **En épocas de crisis, es necesario además que concentren los mayores esfuerzos en los clientes que representan el núcleo de sus operaciones.**

Juan Carlos Alcaide Casado (www.jcalcaide.com) y Claudio Soriano Soriano, Director y Presidente, respectivamente, del Instituto Marketing de Servicios (IMdS) <http://www.marketingdeservicios.com>

AUTORES: ALCAIDE CASADO, Juan Carlos y SORIANO SORIANO, Claudio

TÍTULO: Diez mejoras urgentes en el servicio al cliente

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 243 Febrero 2009. Pág. 14

DESCRIPTORES:

- Atención al cliente
- Contact Center
- Marketing experiencial
- Personalización

RESUMEN:

Dar importancia a lo experiencial, transparencia, escuchar al cliente y una microsegmentación demográfica y geográfica. Éstas son algunas de las claves de una exitosa relación con el cliente. En el artículo se analizan algunos de los aspectos críticos que definen la relación de amor-odio entre las empresas y sus clientes. Y es que en la actualidad hay una brecha entre lo que ofrecen las compañías y lo que sus públicos esperan de ellas. En este artículo se hace una radiografía de las demandas que los clientes finales españoles están haciendo a sus proveedores para sentirse satisfechos.

Estas alturas es conocida por todos la situación de crisis por la que atraviesa la economía española y sus severas consecuencias en el tejido empresarial. No vale la pena abundar al respecto. Los medios de comunicación de masas nos mantienen ampliamente informados sobre los efectos, en muchos casos traumáticos, de la que ha sido definida como "la peor crisis económica del último siglo". La cuestión importante es: en una situación como la actual, ¿cuál es el camino a seguir? ¿Cómo deben actuar las empresas para salvar lo salvable y no sucumbir en el intento? ¿Qué estrategias y tácticas aplicar? Existe un amplio consenso en lo que se refiere a la gestión de las relaciones con la clientela respecto a:

La necesidad de concentrar los mayores esfuerzos en los clientes que representan el núcleo de las operaciones de la empresa.

La necesidad de lograr o consolidar la fidelización de ese grupo de clientes sobre el que descansa, en realidad, la estabilidad actual y futura de la organización.

Como es bien sabido, la conocida ley de Pareto dice que el 80% de las ventas de una empresa se concentra en el 20% de los clientes. Es una realidad fácilmente constatable en la casi totalidad de las empresas. Más aún, estudios más profundos señalan que usualmente ese 20% de los clientes (a veces menos) representa el 150% de los beneficios finales de toda empresa. Luego, existe otro grupo con el que la empresa apenas alcanza el punto muerto y, finalmente, un último grupo, muchas veces muy nutrido en número, cuya vinculación comercial provoca pérdidas para la organización y que se come parte de los beneficios generados por el primero. Es lógico, pues, que los esfuerzos comerciales se dirijan de manera preferente a ese pequeño grupo de clientes (el 20%) que constituye el sostén de los ingresos y la rentabilidad de toda empresa. En períodos de crisis, esos son los clientes que ninguna empresa se puede dar el lujo de perder, por ningún motivo. No es que, a priori, *sobre* ningún cliente, pero éstos, los importantes, mucho menos que ningún otro. Clientes, todos iguales, sí, pero unos más que otros...

El nuevo cliente español está cansado de ser tratado como uno más del montón todo el tiempo, de tener que adaptarse a las características y atributos de los productos que se le ofrecen

La realidad

Contrariamente a esta convicción, la realidad que surge de las investigaciones y proyectos¹ muestra que existe:

Una clara y peligrosa desconexión entre lo que siguen haciendo las empresas y lo que esperan de ellas los clientes, que no favorece en nada ni su fidelización ni, mucho menos, el fortalecimiento del vínculo comercial en un momento crítico como el actual.

A continuación se expone una radiografía de las demandas que los clientes finales españoles están pidiendo a gritos de sus proveedores para sentirse realmente satisfechos (Figura 1).

Customización radical aparente

En España se han realizado numerosos y amplios estudios para identificar los cambios

¹ El Instituto Marketing de Servicios realizó ocho trabajos de investigación (dos de ellos enteramente cualitativos, y por tanto, con mayor profundidad en sentimientos y sensaciones de clientes y usuarios), en los que se entrevistaron a más de 2.500 clientes de empresas de servicios y/o que de una manera u otra dan servicios a sus clientes (sólo uno de los trabajos realizados era en el ámbito B2B, los comercios, el cliente del cliente).

que se han producido en las características de los nuevos consumidores españoles del siglo XXI. En la Figura 2 se resumen los principales hallazgos de esos trabajos. Hacemos esta introducción porque en muchas empresas españolas se sigue percibiendo al consumidor o usuario final como si fuese el mismo de hace 10 o 20 años atrás y, en consecuencia, se continúan aplicando los mismos criterios para gestionar la comunicación y la relación con ellos. Pero así como España ha cambiado radicalmente en las últimas décadas, también lo han hecho los consumidores y usuarios finales, que no actúan en una campana de cristal aislados del entorno que les rodea. Pues bien, de esas nuevas características, destaca una en particular: el nuevo cliente español busca productos y servicios a la medida personal. En otras palabras, está cansado de ser tratado como uno más del montón todo el tiempo, de tener que adaptarse a las características y atributos de los productos y servicios que se le ofrecen, en vez de que éstos se adapten a sus gustos y expectativas personales. El nuevo cliente español es consciente de su poder como comprador y de que dispone de un mayor número de opciones y alternativas. No quiere seguir resignándose a comprar lo que hay, sino lo que él desea y espera.

Figura 1 Diez mejoras urgentes en el servicio al cliente

1	Customización radical aparente
2	Transparencia radical
3	Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) de los clientes
4	Liderar el consumerismo de los clientes
5	Comunicación radicalmente proactiva no vendedora
6	Dar importancia a lo experiencial
7	Co-marketing
8	Microsegmentación geográfica
9	Microsegmentación demográfica
10	Proteger la imagen de la marca con el servicio al cliente

El cliente sospecha que hay herramientas para reconocerle y ahorrarle engorrosas repeticiones de su caso

En lo que se refiere al servicio al cliente en contact center y similares, se observa una educación en buenas prácticas de CRM. El cliente sospecha que hay herramientas para reconocerlo y ahorrarle engorrosas repeticiones de su caso, datos de localización, narraciones repetitivas, y critica duramente la ausencia de tecnologías (aplicativos de marketing de bases de datos, reconocimiento de voz, aplicaciones de clasificación de clientes, que permitan a quien habla saber a quién tiene al otro lado del hilo telefónico y similares). Se muestra un cansancio, agotamiento incluso, de trabajar con modelos relacionales ineficientes y no orientados a la personalización.

La respuesta a esta situación es la máxima personalización, o en su defecto, la implantación de políticas de *mass customization* o personali-

zación masiva de las ofertas de la empresa, en su concepción y diseño de producto-servicios, y en el trato relacional; es decir, diseñar productos y servicios a la medida de cada cliente, y diseñar protocolos y procesos relacionales adaptados a los distintos perfiles existentes en la base de clientes de la empresa.

Sin lugar a dudas, no es fácil, ni barato (ni tan caro como se cree) lograrlo y, en muchos casos, ni siquiera sería rentable. Se hace imposible cuando se piensa en todos, es decir, el 100% de los clientes de la empresa. Pero, si usted pretende incrementar y consolidar la fidelización del 20% de los clientes que son la base de sustentación de su empresa, tendrá, necesariamente, que pensar en términos de personalización radical para ellos, aunque sea aparente (sistemas, protocolos y procedimientos para usar el nombre del cliente serían, muchas

Figura 2 Características dominantes en el nuevo cliente español¹

1	Tiene más cultura y está más educado
2	Tiene más conocimientos sobre los productos que compra
3	Se preocupa más por la forma física, el peso, las dietas, la gimnasia, los alimentos biológicos, la ecología, etc.
4	Se hace progresivamente más exigente
5	Tiene mayor capacidad de gasto
6	Busca productos y servicios a la medida personal
7	Tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos y hace un uso más frecuente de ellos
8	Muestra una creciente demanda de mantenerse debidamente informado
9	Valora cada vez más la rapidez en el servicio (el ahorro de tiempo es más valorado debido a la mayor prisa con que se vive)
10	Se preocupa más por el precio y la calidad de los productos y servicios recibidos
11	Hace un mayor uso de instrumentos de pago (por ejemplo, tarjetas de crédito, financiación del consumo a través de financieras y similares)
12	Es cada vez más consciente de que tiene derecho a recibir un buen servicio
13	Es menos fiel a un único establecimiento
14	Tiene ante sí un mayor abanico de posibilidades para elegir (los productos y servicios se han multiplicado)
15	Plantea necesidades más diversas y menos homogéneas desde el punto de vista social
16	Han disminuido sensiblemente sus niveles de credibilidad hacia los medios de comunicación de masas

¹ Más información en <http://www.jcalcaide.com/tag/fidelizacion-de-clientes>.

Los clientes están cansados de “garantías” con más excepciones que certezas, de costes ocultos no informados inicialmente, de cláusulas que sólo protegen los intereses de la empresa

veces, un avance, en empresas de cliente indiferenciado, masificado y despersonalizado).

En estos términos, sobre la base de la caracterización y discriminación positiva de los más importantes, la personalización se hace más manejable y viable. Recuérdese, de todos modos, que este grupo representa (a veces) hasta el 150% de los beneficios de la empresa. Lo importante es, si usted se decide a seguir el consejo, que sus clientes sean conscientes de lo que usted está haciendo: “*sólo por ser a usted, en este caso...*”. Gestionada de esa forma la personalización constituye una poderosa barrera al cambio de proveedor (que es lo que debe procurarse).

Sistemas, protocolos y procedimientos para usar el nombre del cliente serían, muchas veces, un avance, en empresas de cliente indiferenciado, masificado y despersonalizado.



Transparencia radical

Los clientes españoles están demandando a las empresas gestionar sus relaciones con ellos con una absoluta y total transparencia. Desconfían. Consideran que las empresas usan artimañas arteras y sinuosas para no reconocer derechos a los clientes. Están cansados de “*garantías*” con más excepciones que certezas, de costes ocultos no informados inicialmente, de cláusulas que sólo protegen los intereses de la empresa, de instrucciones de uso que se pueden resumir de la siguiente manera: “*cualquier desperfecto que se produzca en el artículo será siempre culpa del cliente*”, de la venta de equipos sin la garantía de piezas de repuesto, etcétera.

En otras palabras, están demandando contratos con todas las letras grandes. Todas. Si usted pretende retener al 20% de los clientes al que nos referimos, no cometa el error de tratar de ocultar los posibles aspectos negativos de la relación o aténgase, luego, a las consecuencias.

Escucha sistemática, exagerada y teatral (pero real) del cliente

Otra de las críticas recurrentes de los clientes españoles es que las empresas no les escuchan. Y lo expresan con frases como: “*llamo por teléfono y no lo cogen, y si lo cogen, nadie sabe darme una respuesta cierta; envío emails y nadie me contesta; me he quejado varias veces de los mismos problemas y no se han resuelto; por más sugerencias que les haces, no ocurre nada; debes hablar primero con catorce empleados antes de llegar al que en realidad le corresponde*” y cosas parecidas.

Los datos, opiniones, quejas y reclamaciones de los clientes no deben quedar encerrados en los departamentos de marketing y ventas

La realidad es que los clientes españoles están desilusionados, por decirlo suavemente, de la escasa capacidad de escucha de las empresas, hasta el punto de que muchos de ellos consideran que es inútil tratar de hacerlo. La pregunta es: si los clientes no se comunican con las empresas, ¿cómo podrán éstas saber lo que desean y cuáles son sus expectativas? Y si no lo saben, ¿cómo pueden incrementar sus índices de satisfacción? En este sentido, las empresas españolas deberán dar un salto de calidad importante para no sólo utilizar los instrumentos tradicionales de escucha del cliente, sino para incorporar en sus criterios de gestión cuatro enfoques básicos en los mercados de hoy:

1. Incorporar la tecnología y la filosofía 2.0 (blogs, comunidades, foros, RSS, etc).
2. Implantar y dar la correspondiente importancia (¡y hacerla obvia!) a todos los recursos, medios y canales de la escucha activa, para no sólo escuchar real y efectivamente al cliente sino, además, para hacerle saber que se le está escuchando.
3. Dar al cliente la opción de elegir la forma en la que prefiere comunicarse con la empresa: los clientes hoy son multicanal, disponen de muchos recursos para comunicarse; es necesario habilitarlos todos, sin excepción.
4. Hacer circular en todas las áreas de la empresa los datos, opiniones, quejas y reclamaciones de los clientes, evitando que queden encerrados en los despachos de marketing y ventas.

Liderar el consumerismo de los clientes

Ello es necesario para comunicar una atención al cliente excelente. Los clientes españoles saben

que tienen el *derecho* a consumir y, además, cuentan con los recursos para hacerlo. Se ha producido un cambio radical en la mentalidad de los consumidores y usuarios españoles respecto a algunas décadas atrás cuando la parquedad en el consumo era una virtud. Hoy en día, el consumo se ha convertido en un símbolo de estatus social. No se puede esperar que sean las empresas las que se conviertan en la conciencia colectiva y adopten actitudes moralizantes al respecto. Sin promocionarlo hasta extremos innecesarios, las compañías deben saltar sobre el vagón del consumerismo y tratar de convertirse en líderes de esta onda, con el fin de que sus productos y servicios se conviertan en la referencia obligatoria en sus mercados, los que trazan las pautas y los que imponen las modas, los hábitos y los comportamientos. Si se logra, muy difícilmente los clientes abandonarán la empresa por otra que es una simple *seguidora*, una *me too* (yo también).

En este sentido, cabe destacar como ejemplo meritorio el de Eroski, con su Consumer, potente herramienta de marketing que hace de la primera una empresa responsable socialmente y creíble en la relación con sus clientes. Uno puede esperar de ella la mejor atención, ¿no hablan todo el tiempo de los derechos de los consumidores? Se eliminan así miedos, incertidumbres y dudas al respecto del servicio al cliente.

Comunicación radicalmente proactiva no vendedora

Muy pocas empresas en España tienen un programa planificado de comunicaciones con sus clientes. Esto deja un vacío en la relación, ya que pone en manos de los clientes la iniciativa

Muy pocas empresas en España tienen un programa planificado de comunicaciones con sus clientes. Esto deja un vacío en la relación

COMUNICACIÓN INFORMAL FRECUENTE

En el Instituto de Marketing de Servicios venimos aplicando hace años un modelo de trabajo que hemos denominado "Comunicación Informal Frecuente" (CIF) (ver MK: Marketing + ventas, ISSN 1130-8761, Año nº 17, Nº 174, 2002, pags. 45-49) con el que se procura desarrollar y planificar:

- a. Una comunicación no sólo formal e institucional, sino la profusión de mensajes informales, no institucionales, "persona-a- persona", por parte de los vendedores u otras personas con responsabilidades en clientes.
- b. A modo de "lluvia fina", en la empresa se utilizan todas las herramientas a su alcance para impactar al cliente con la frecuencia que, en función de cada sector de negocio, se determine como interesante, estimulando un diálogo, una comunicación de doble vía, no sólo un monólogo desde la empresa hacia los clientes..
- c. La comunicación es "frecuente" y no exclusivamente comercial, sino que se buscan contactos en que la percepción de "one to one" es alta, dando información, aportando valor de algún modo, pero no intentando vender en toda ocasión.

El modelo CIF ha sido estructurado alrededor de la idea: "comuníquese con sus clientes antes de que ellos lo hagan con usted". Le sugerimos, encarecidamente, que aplique la filosofía CIF en sus comunicaciones, por lo menos, con el señalado 20% de sus clientes.

En nuestros trabajos, hemos podido verificar que los clientes piensan que las empresas abruman con comunicaciones vendedoras, pero que cuándo "les necesitas, no se pone nadie, no te responden. Ellos te pueden despertar de la siesta con sus llamadas, pero, ay, cuándo necesitas de ellos, no hay cómo hablar con un responsable que te ayude".

de la comunicación y, como ha sido ampliamente demostrado, éstos tienden a comunicarse con los proveedores sólo cuando existe un problema. El resultado es que, usualmente, la comunicación empresa-clientes se produce en una atmósfera negativa, poco favorable para el desarrollo de una relación a largo plazo.

Dar importancia a lo experiencial

Hoy en día, el cliente español (al igual que está sucediendo alrededor del mundo) no procura únicamente productos y servicios, sino que pretende tener una experiencia integral positiva cuando entra en contacto con ellos o con las empresas proveedoras. El caso clásico es el de Starbucks, que ha roto el concepto de cafetería tradicional para adentrarnos en una nueva forma de concebir este acto tan cotidiano. Ya no se habla de tomar un café, sino de vivir una experiencia diferente mientras. Y eso hace que estemos dispuestos a pagar tres euros por lo que a menos de 30 metros nos dan por sólo un euro.

Pero, como es lógico, esto no se produce al azar. En Starbucks tienen muy claro cuál es su promesa de valor experiencial (PVE). En la Figura 3 de la página siguiente se muestra cómo se describen a sí mismos en Starbucks al referirse a lo que ofrecen a sus clientes (lo que venden). Si usted hace un análisis de esta auto-descripción de Starbucks se dará cuenta de que está llena de referencias a experiencias sensoriales, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. En ella no se hace alusión alguna a los clásicos argumentos del marketing tradicional que giran alrededor de características, ventajas y beneficios racionales. Y nadie puede decir que Starbucks no ha sido un éxito internacional de marketing, ¡a pesar de que muy raras veces invierte en publicidad!

No es de recibo que se cuiden los detalles del marketing vendedor hasta lo innecesario si se descuida la postventa

Figura 3 Auto-descripción de Starbucks

- **Un toque de romance:** cinco o diez minutos para salir de la rutina y sentir el aroma de Sumatra, Kenia o Costa Rica; el sabor de Verona o Milán, o el simple placer de pedir un *expresso macchiato* y ponerle una chispa al día.
- **Lujo accesible:** verá en nuestras tiendas a un policía o un obrero haciendo fila al lado de un cirujano adinerado. Quizá el obrero no pueda pagar el Mercedes Benz del cirujano, pero sí pedir el mismo capuchino de dos dólares.
- **Un oasis:** en nuestras sociedades fracturadas, nuestras tiendas ofrecen un momento de placidez para reflexionar y centrarnos. Nuestra gente le atiende rápido, le sonríe, no le acosa; son una bocanada de aire fresco.
- **Interacción social espontánea:** un ambiente que propicia un sentimiento de sociabilidad, seguridad, interacción social que se ha ido perdiendo. La gente necesita sitios informales donde poner el trabajo a un lado, relajarse, hablar, pensar, hacer lo que le gusta.

En resumen, sin tratar de imitar a Starbucks, nunca pierda de vista el tipo de experiencia que sus clientes tienen con su empresa, procurando que se convierta siempre en un evento memorable, repetición. Además, los clientes tienen que sentirse entusiasmados de compartir la experiencia con agrado y que provoque deseos de repetición. Además, los clientes tienen que sentirse entusiasmados de compartir la experiencia con sus familiares, amigos y contactos.

En términos tácticos, cualquier interacción con la empresa, cualquier momento de la verdad debe ser trabajado desde la óptica experiencial, gestionando la experiencia del cliente, como si fuera completamente decisiva. No es de recibo que se cuiden los detalles del marketing vendedor hasta lo innecesario (*“para vender ponen mucho cuidado, hasta que cobran, luego, la experiencia en la postventa, eso ya es otra cosa”*), si se descuida la postventa: la experiencia debe ser integral, y excelente, no sólo en la preventa y acto de cierre de pedido, sino en la postventa y en cada relación con la empresa. Esta dimensión del marketing experiencial es una demanda a gritos del cliente español, en nuestra experiencia.

Co-marketing

En España existe un número apreciable de programas de fidelidad basados en puntos o millas. Unos con más éxito que otros, como es natural. Pero una crítica que se hace con frecuencia es que la oferta de premios y regalos que hacen es muy limitada y tienden a parecerse mucho las unas a las otras, provocando la banalización de estos programas, con lo que pierden poder como método de fidelización. Una crítica similar se hace no sólo a los programas de lealtad, sino a todo tipo de enfoque promocional de las empresas. En este sentido:

Los clientes españoles están reclamando que las empresas se organicen en torno a alianzas para ofrecerles ventajas de verdad. El servicio al cliente mejoraría con un buen marketing de alianzas.

En algunas ocasiones los clientes piensan que empresas que no compiten entre sí podrían tener

Las empresas de marketing deben disponer de un sistema de documentación donde cualquier particular puede registrar que no desea recibir llamadas con fines comerciales

recursos de atención cliente compartidos (una empresa de seguros de automóvil y un centro de reparaciones de cristales de automóvil, por ejemplo).

Microsegmentación geográfica

La situación de crisis implica que las empresas se concentren en sus áreas de mayor fortaleza y en las que mejor conocen. Esto no sólo se refiere a los clientes sino a los mercados geográficos a los que sirven. En los períodos de bonanza

económica (como los que vivió España hasta 2007) es lógico implantar estrategias expansivas pero cuando la situación económica cambia y llegan los períodos de contracción del mercado, es necesario volver al terruño que se conoce y que se puede servir de forma más eficaz, ya que en él es más fácil establecer una relación persona-a-persona caracterizada por la cercanía y la vinculación emocional.

En demasiadas ocasiones, las empresas, buscando una cobertura geográfica mayor, diluyen en extremo las capacidades que poseen para dar un servicio excelente a un grupo limitado de clientes, con lo que rebajan los niveles de calidad de los servicios que prestan a todos los clientes, estimulando así el abandono de sus clientes. Además, la microsegmentación geográfica permite abordar con mayores probabilidades de éxito estrategias basadas en el geomarketing, es decir, en los enfoques de comercialización basados en la localización, persona-a-persona, de prospectos y potenciales para establecer con ellos una comunicación mirada y dirigida, en vez de seguir recurriendo a los mensajes igual para todos, cuya eficacia se ha demostrado que es muy baja.

Microsegmentación demográfica

La población española sigue envejeciendo a ojos vista. Los mayores de 65 años son cada vez más y representan un porcentaje cada mayor de la población total. Pero no se trata de la antigua figura del anciano: pobre, sin recursos, resignado, que vivía apartado. Hoy en día los ancianos son consumidores con un nivel de vida mucho más alto, con expectativas de vida más prolongada, deseosos y dispuestos a

Consumer es una potente herramienta de marketing que hace de Eroski una empresa creíble en su relación con sus clientes.



Es urgente planificar estrategias y tácticas (procesos, protocolos) de atención al cliente desde la lógica de la segmentación

disfrutarla. Pero como es lógico, esta población de personas mayores plantea necesidades, deseos y expectativas respecto a los productos y servicios que son muy diferentes a las de los adultos y diversas aún a las de los jóvenes. Esto ha creado segmentos que día tras día crecen, convirtiéndose en mercados propiamente dichos, susceptibles de ser aprovechados por las empresas capaces de estructurar ofertas que respondan a sus exigencias.

Por otra parte, durante la última década la población residente en España ha sufrido un cambio profundo y radical como resultado de la creciente inmigración, que llegan al país con otras costumbres, requerimientos, hábitos, necesidades, creando nuevos y florecientes segmentos que también pueden ser aprovechados. Pero lo que muchas veces se olvida es que estos nuevos segmentos poblacionales plantean demandas y exigencias respecto al Servicio al Cliente que también son diferentes a las usuales en las poblaciones adultas, jóvenes y nacionales.

El error que han cometido muchas empresas que han querido entrar en estos nuevos mercados y segmentos demográficos es el de diseñar productos, pero manteniendo las mismas estructuras de servicio al cliente tradicionales.

Es urgente planificar estrategias y tácticas (procesos, protocolos) de atención al cliente desde la lógica de la segmentación, al menos, por edades (y /o por necesidades y/o beneficios buscados en el producto y/o servicio).

Por ejemplo, usted le puede pedir a un adulto o joven que cargue con el procesador de su PC para entregarlo en el taller; a una persona de 70 o

75 años no puede exigírselo: tiene que crear otra estructura en el servicio al cliente para atender a ese segmento.

Proteger la imagen de marca con el servicio al cliente

El servicio al cliente forma parte de la imagen de marca de una empresa. No es un añadido. Es, por el contrario, uno de los factores que puede tener un mayor impacto positivo o negativo en los consumidores y usuarios y en la percepción que éstos se hacen de un producto, servicio, marca o enseña comercial. En demasiadas empresas españolas (es lo que dicen los clientes finales) ésta es una de las deficiencias más notorias e irritantes, que puede destruir lo logrado con el dinero y esfuerzos invertidos en crear una marca de primera.

Y lo que es aún peor, esa pérdida de imagen de la marca usualmente se produce a espaldas de las empresas, que no se enteran nunca de lo que está pasando y, en consecuencia, no pueden tomar las medidas correctoras pertinentes. Es el efecto de la comunicación boca-a-boca negativa, que se propaga como reguero de pólvora entre los familiares, amigos, colegas y conocidos de los clientes mal tratados por un servicio al cliente deficiente. El cliente español puede llegar a ser como una abeja: tranquilo si no se le provoca y venenoso y agresivo si se le enfada. Muchos trabajos teóricos² vienen relacionando el *branding* y el servicio al cliente desde hace tiempo. •



² El valor de la marca en el servicio al cliente: el nuevo margen competitivo, *Gestión 2000*, 2005.