



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Master en Comunicación Institucional

Tesina de Graduación

El reclamo es un amigo:
Un enfoque comunicacional para el manejo de clientes



Trabajo realizado por:

Javier Eduardo Schwersensky

Buenos Aires, Agosto de 2001

Agradecimientos

El presente trabajo constituye el cierre de una etapa de formación personal y profesional en el marco de la Maestría en Comunicación Institucional de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Es por ello que considero propicio agradecer a todos los docentes de las distintas cátedras, por su dedicación y profesionalismo que hicieron menos arduo el sacrificio de, por sobre las obligaciones particulares, trabajar durante dos años en casos e investigaciones extensas pero provechosas.

En especial, deseo realizar un reconocimiento particular a tres docentes de la maestría: al Prof. Daniel Scheinsohn, por la confianza depositada en mí; al Prof. Carlos Castro, por su rigor técnico y por compartir de manera abierta sus vastos conocimientos, y al Prof. Adolfo Vázquez, por la dedicación incondicional a la maestría y su excelente calidad humana.

También corresponde agradecer a mis compañeros de maestría, especialmente a Daniela Kominsky, María Elena Onofre, Paula Ferraro, Pilar Cancelo y Marcelo Graziano, de los cuales aprendí mucho y disfruté trabajando en equipo.

En relación a la investigación de este trabajo, mi agradecimiento al Dr. José Luis Laquidara, Coordinador del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, por el tiempo y la excelente predisposición a la hora de brindarme toda la información que solicité, incorporando incluso nuevos elementos a esta tesis, como la Norma IRAM 90600 de Gestión de Reclamos.

Por último, un especial agradecimiento a mi esposa Nora Sobel, quien “aguantó” dos años sin fines de semana y colaboró en la edición y lectura crítica de este trabajo.

Buenos Aires, Agosto de 2001.

Índice

<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</u>	8
COMUNICACIÓN EMPRESARIA Y GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
PERTINENCIA DEL TRABAJO	14
<u>CAPÍTULO 1. LA MIRADA DEL CLIENTE COMO CONCEPTO SISTÉMICO PARA LA GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.</u>	17
PRESENTACIÓN	17
EL ENFOQUE SISTÉMICO	17
LA MIRADA DEL CLIENTE	21
DISEÑO DE LA MIRADA DEL CLIENTE	22
LA TÉCNICA DEL INCIDENTE CRÍTICO	24
EL ROL DE LA REPUTACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CIT	27
EJEMPLO DE ATRIBUTOS Y BENEFICIOS	28
ALINEACIÓN DE LA MIRADA DE LA EMPRESA CON LA DEL CLIENTE	29
APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA A LOS RECLAMOS	31
UNA CULTURA DEL RECLAMO EN LAS ORGANIZACIONES	35
<u>CAPÍTULO 2 – SECCIÓN PRIMERA. LA QUEJA COMO REGALO.</u>	42
LA NECESIDAD DE ESCUCHAR LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES	42
NIVELES DE RECLAMO Y TIPOS DE CONSUMIDOR ENOJADO	47
<u>CAPÍTULO 2 - SECCIÓN SEGUNDA. ALGUNAS SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN INTERNA DE RECLAMOS.</u>	50
EL CONCEPTO DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO	50
¿QUÉ HAY EN LA MENTE DE UN CONSUMIDOR ENOJADO?	54
ACCIONES DE LAS ORGANIZACIONES QUE ORIGINAN RECLAMOS	54
QUÉ HACER CUANDO EL CLIENTE SE EQUIVOCA	56
RESPUESTAS ANTE DISTINTOS CUESTIONAMIENTOS DEL CLIENTE	58
CASOS ESPECIALES DE RECLAMO: GARANTÍAS, QUEJAS TELEFÓNICAS, CARTAS	65
GARANTÍAS Y CONDICIONES DE USO	65
MANEJO DE RECLAMOS POR TELÉFONO	66
MANEJO DE RECLAMOS POR CARTA	67
CONSEJOS GENERALES PARA UN BUEN DIÁLOGO CON EL CLIENTE	72
QUÉ HACER CUANDO EL CLIENTE SE VA	74

<u>CAPÍTULO 3. CUANDO TODO FALLA: APOSTAR AL SISTEMA DE ARBITRAJE DE CONSUMO.</u>	75
PRESENTACIÓN	75
EL MARCO LEGAL	76
EL SISTEMA EXPLICADO	80
DEFENSA DEL CONSUMIDOR	80
RECLAMOS ANTE ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	82
ACUERDOS PRIVADOS	82
ACCIONES LEGALES	83
SISTEMA NACIONAL DE ARBITRAJE DE CONSUMO	84
¿POR QUÉ EL SISTEMA DE ARBITRAJE NO DESPEGA?	88
LIMITACIONES ESTRUCTURALES DEL SISTEMA	88
POCA O INADECUADA COMUNICACIÓN OFICIAL	89
BARRERAS MENTALES DE LAS EMPRESAS	93
<u>CONCLUSIÓN FINAL: POR UN TRATAMIENTO CONTRA LA MIOPIA.</u>	98
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	100
<u>ANEXO</u>	102
NORMA IRAM 90600. SISTEMA DE GESTIÓN DE RECLAMOS.	102

Introducción

Desde su nacimiento el estudio de la comunicación abarcó fenómenos muy diversos, que constantemente se solapaban con disciplinas ya constituidas. El carácter interdisciplinario del enfoque comunicacional, basado precisamente en lo amplio de su campo de acción y análisis, es tal vez el elemento más interesante tanto desde el punto de vista metodológico como operativo.

En el ámbito de las ciencias empresariales, la comunicación empresarial o institucional ha sufrido también por el hecho de no ser fácilmente categorizable y abarcar todos los ámbitos de acción de las organizaciones, basados en la premisa de que “todo comunica”.

El trabajo que presento aquí bien podría formar parte de un estudio de comercialización ya que se propondrán conceptos sobre la fidelización de los clientes y la resolución de conflictos con ellos.

Sin embargo, solicito al lector que más allá de las ideas expuestas preste atención al **enfoque** que he intentado forjar a lo largo de este trabajo. Podría resumir conceptualmente la idea del siguiente modo:

El vínculo que las organizaciones generan con sus clientes, si bien puede iniciarse mediante algún esfuerzo comercial o de ventas, sólo puede sostenerse en el tiempo si lo que la empresa hace y dice a cada momento de dicha relación se corresponde con los valores y actitudes que los clientes exigen más allá del mero intercambio comercial donde una necesidad es satisfecha por una prestación.

Esto significa que la empresa debe formular sus propios valores, misión, visión y objetivos como organización y contrastarlos con los de sus clientes.

En el caso de haber coincidencia entre ambos, se garantiza la subsistencia y crecimiento de la organización. Y en caso contrario, o bien habrá que reformular la misión y visión empresarial o cambiar el foco del negocio.

Al respecto, y de acuerdo a mi experiencia como profesional de las comunicaciones y también como cliente de empresas argentinas, siempre me llamó poderosamente la atención el desdoblamiento existente entre la etapa de *romance* o seducción en la cual se intenta que una persona compre o adquiera un producto o servicio, y todas las instancias posteriores que tienen que ver con el soporte y resolución de problemas que pueden llegar a suscitarse desde el momento de la compra en adelante.

Es más, un cliente es tal no si consume una vez sino si vuelve en numerosas ocasiones o sostiene en el tiempo la relación comercial, porque si hay un esfuerzo importante desde la publicidad y el marketing para captar clientes, cuanto más se mantenga dicho consumo en el tiempo, la inversión realizada se amortiza más y más.

Uno de los *momentos de verdad* que una persona vive en su relación con una empresa es cuando surge un problema y se plantea un reclamo hacia la organización.

De acuerdo al trato y velocidad con que se desarrolla la fuente de conflicto, las compañías tendrán un cliente más feliz, conforme o habrán creado un enemigo que no sólo dejará de adquirir nuestros productos y servicios sino que se transformará en un elemento de riesgo potencial para la imagen pública de la organización.

Asimismo, en el caso en el que la empresa no pueda contener el reclamo del cliente –evento indeseable pero también en cierta medida inevitable- la legislación argentina provee de un sistema amistoso y sencillo de resolución de conflictos que puede ayudar a las empresas incluso antes de que ocurra un reclamo, pero que carece de legitimidad en las empresas.

Se trata del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, que funciona dentro de la Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor, en el Ministerio de Economía de la Nación.

Si bien este organismo posee limitaciones de corte legal, su utilización puede ser una herramienta de consolidación del vínculo con los consumidores que la

mayoría de las empresas ignoran, sea por desconocimiento, sea por desconfianza.

El presente trabajo pretende tratar tres instancias claves en la consolidación del vínculo con el cliente:

- 1- La búsqueda de satisfacción del cliente mediante una estrategia integral que monitoree la opinión de los consumidores en relación con el servicio ofrecido y las distintas ofertas del mercado, no para silenciar reclamos sino para anticiparse a ellos. De este modo, plantearemos un enfoque sistémico denominado **la mirada del cliente**.
- 2- El manejo de los reclamos que los clientes hacen hacia las empresas, no como un elemento a esconder debajo de la alfombra sino como una posibilidad de mantener la relación con el consumidor y aprender qué errores se cometen para mejorar los sistemas de trabajo. Por lo tanto, en vez de **reclamos** hablaremos de **regalos**.
- 3- Finalmente, se indagarán los recursos que tienen los clientes enojados para reclamar por fuera de la empresa, demostrando que el Sistema de Arbitraje resulta el menos oneroso económicamente y el más redituable en términos de imagen y posibilidades de recuperar al cliente. El objetivo final en este punto será bajar las **barreras mentales** que las organizaciones tienen en relación al Sistema de Arbitraje.

En los estudios sociales, toda investigación tiene carácter de provisoria. Espero que el trabajo presentado no sólo desarrolle un tema muchas veces olvidado desde las comunicaciones sino que sirva como punto de partida para nuevas y mejores producciones sobre esta temática.

Marco Teórico y Conceptual

Comunicación empresarial y gestión de la organización

Una de las cuestiones más comentadas pero también más remañidas en el ámbito empresarial es la de la comunicación corporativa. Ante la famosa pregunta ¿Cuánto vale un kilo de imagen?, o ¿para qué sirve la comunicación?, por lo general las respuestas del empresariado argentino tienen, en el mejor de los casos, una alta dosis de escepticismo e ironía. Puede que el vocablo esté en boga, pero de ahí a que se gestione de manera profesional la comunicación existe un trecho importante.

Aunque existen excepciones a la regla, la realidad arriba descrita la padecen numerosos CEOs extranjeros que llegan para hacerse cargo de empresas argentinas, o de oficinas regionales de la organización para la cual trabajan. Casi inmediatamente, detectan la total falta de política comunicacional, con todas las consecuencias negativas que ello implica.

Fernando Mascareñas, presidente de Daymlier-Chrysler Argentina, comentó en una entrevista periodística que cuando llegó a hacerse cargo de la filial “las personas de mi compañía saben qué hacen pero noté (al hacerme cargo) que no había una buena comunicación (...), no existían vínculos formales entre las distintas áreas y los departamentos de la compañía.”¹

La pérdida de tiempo y dinero por falta de canales de comunicación interna es solo un pequeño ejemplo de cuánto se puede perder sin una gestión adecuada de las comunicaciones empresariales.

La experiencia profesional me ha demostrado que la forma más didáctica y clara de explicar la importancia de la imagen pública y su vínculo estrecho con todas las acciones de la empresa es llevando la cuestión al balance general de la compañía.

¹ “La velocidad es la clave de mi gestión”, entrevista publicada en el diario **Clarín**, suplemento económico, 12 de Agosto de 2001. Página 8.

Esto es, **medir** de manera exacta cuánto se ahorra o se gana gestionando de manera profesional la imagen de la organización, y los vínculos que se generan con los distintos públicos con los que cualquier empresa se contacta.

Entendemos por públicos un grupo de personas o instituciones de intereses compartidos, como por ejemplo los proveedores, clientes, empleados, o el gobierno. Cada público puede luego segmentarse en porciones más pequeñas, de acuerdo a intereses específicos.

El tema elegido para este trabajo puede ser un ejemplo de mi afirmación. **Una gestión adecuada de la satisfacción del cliente y de sus reclamos redundante de manera inequívoca en beneficios económicos concretos para las organizaciones, si es que éstas están dispuestas a pensar en una relación de mediano y largo plazo, y no solamente en el gasto o pérdida inmediata que muchas acciones de comunicación o satisfacción del consumidor requieren.**

Según Pascale Weil, en la actualidad las empresas se encuentran presentes en dos tipos de mercados: el mercado del producto o servicio ofrecido y el mercado de la comunicación.

Para crecer las organizaciones deben buscar incrementar su cuota en el mercado de producto o servicio, pero esto sólo puede lograrse si en el mercado de la comunicación los mensajes de marca institucionales permiten no sólo demostrarle al consumidor los beneficios tangibles e intangibles de operar con la empresa sino hacerlos *sentir bien* por la elección realizada.

Llamaremos a estos beneficios adicionales **reputación**, siguiendo la propuesta de Charles Fombrun. Podemos definir reputación como el beneficio adicional que un consumidor le otorga a determinado producto o servicio debido a un conjunto de valores concretos y abstractos que vinculan al cliente de manera estrecha con la organización.

Del mismo modo, Fombrun afirma que el valor de mercado de una empresa menos su valor real en activos y facturación permite observar la importancia que tiene la reputación en los negocios.

Por ejemplo, la firma argentina SanCor ha otorgado como garantía de un préstamo internacional a su marca de productos lácteos “Las Tres Niñas” por un valor varias veces millonario. No se trata de una planta de fabricación ni de extensiones de tierra sino de un valor netamente intangible, que sin embargo significa ventas y por lo tanto ganancias.

De acuerdo a Andrea Semprini “la marca está formada por el conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos (individuales o colectivos) que participan en su génesis”.²

La marca tiene una estructura relacional, es decir, es un sistema de discursos que se relacionan y oponen. Su construcción es intersubjetiva, esto significa que la marca no reside en un lugar específico sino que circula entre todos aquellos que la producen, la consumen o al menos la conocen.

De acuerdo a Semprini, la identidad de cualquier marca supone:

- 1- **Una enciclopedia de producción:** cultura empresaria, mix de comunicación (isologotipo, nombre, publicidad comercial e institucional, packaging).
- 2- **El entorno:** contexto social, cultural y político-económico.
- 3- **Una enciclopedia de la recepción:** actitudes y motivaciones y hábitos de consumo que condicionan la recepción de los mensajes.

En el mismo sentido, Daniel Scheinsohn menciona cuatro factores que conforman la imagen corporativa³:

- 1- **La realidad corporativa** (actividades, propósitos, recursos, estructura).
- 2- **La cultura corporativa** (patrón de comportamientos propios de la organización que muchas veces guían a la acción).

² **Semprini, Andrea;** *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*, Barcelona, Paidós, 1995. Pág. 47.

³ Este listado es un resumen cuya fuente es: **Scheinsohn, Daniel;** *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*, Buenos Aires, Fundación OSDE, 1998. Págs. 30 a 38.

3- **La identidad corporativa** (principios, historia, objetivos).

4- **La comunicación corporativa** (todos los mensajes publicitarios, de relaciones públicas y comunicación interna).

Las marcas por sí mismas no constituyen la imagen corporativa ni agotan las posibilidades comunicacionales de las organizaciones. Comunicar no solamente funciona como *decir*, sino también se constituye al *hacer*.

Podemos afirmar que la comunicación –empresaria, masiva o personal- es un fenómeno donde participan múltiples canales (lenguaje, cuerpo, historia personal, cultura) que se funden en una síntesis mental abstracta que implica una categorización por parte del receptor.

Dicho de otra manera, un gerente que pretenda cambiar la percepción de sus clientes mediante una renovación de su comunicación visual (isologotipo, mobiliario, papelería, página Web) está indudablemente equivocando el camino. Las modificaciones cosméticas podrán venir luego de que la empresa modifique su *hacer*, si es que realmente quiere o necesita cambiar el modo en que son percibidos.

Joan Costa liga de manera directa la imagen pública de las organizaciones con el *hacer* de éstas. Para el comunicólogo español, la comunicación es acción y ésta es producción de realidad. La imagen, entonces, es el producto del *hacer* y del *decir* en un sentido amplio en tanto que ambas son formas de acción.

Costa distingue cuatro tipos de acciones directas:

1- **Las realizaciones** (productos o servicios en sí mismos).

2- **Las actuaciones** (trato con cada uno de los públicos).

3- **Los actos** (intervenciones institucionales).

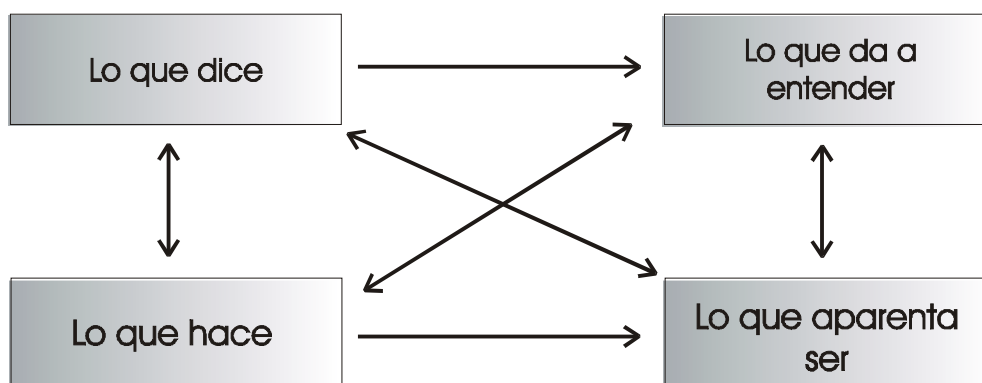
4- **La teleacción** (comunicación e información).

En estos cuatro tipos de acción la empresa se manifiesta, aunque con diferencias. En las dos primeras se trata de cuestiones ligadas netamente al *hacer*, mientras que las dos siguientes tiene mayor relación con el *decir*.

De este modo, lo que las organizaciones *hacen* también forma parte del todo comunicacional, aunque siempre existe distancia entre aquello que se dice y que aquello que efectivamente se realiza, y entonces pueden generarse contradicciones entre las distintas acciones directas arriba mencionadas.

Si como slogan comercial un banco dice “pídanos más”, pero luego se comporta de una manera reacia antes las exigencias del cliente, el efecto buscado se potencia, pero de manera negativa.

Dicho de otra manera, es preciso comprender que *lo que la empresa decide hacer* no siempre es *lo que realmente hace*, ni *lo que aparenta hacer*. Y *lo que la empresa dice que hace* no siempre corresponde a *lo que da a entender que hace*, ni a *lo que efectivamente hace*.⁴



Todo lo que la empresa dice y hace puede ser considerado un mensaje.

Así como sabemos que todas las acciones y mensajes de las empresas comunican, y que ambas deben ser coherentes en todos los niveles organizacionales, también es necesario destacar que los receptores de estos mensajes organizan su percepción de acuerdo a información que proviene tanto de la organización como de otros ámbitos.

⁴ Costa, Joan; *Imagen pública, una ingeniería social*, Madrid, Fundesco, 1992. Pág. 165.

Costa distingue tres niveles, que describimos desde el más superficial al más profundo:

- 1- Lo que la empresa dice de sí misma.
- 2- Lo que otros dicen de la empresa.
- 3- Lo que cada persona experimenta en la realidad.

Estos niveles están descriptos en un orden creciente de impacto. Esto es, contra la realidad objetiva que cada persona experimenta con la empresa (trato, servicio, satisfacción de expectativas) no existe discurso que valga. Y antes que una publicidad o mensaje institucional, seguramente estará la recomendación –o no- de alguna persona conocida que sirva de referente.

Si se piensa a la comunicación como la mera emisión de mensajes, entonces es posible otorgarle un lugar secundario o terciario dentro de la organización, ya que las palabras tienen un peso relativo en la percepción de los públicos.

En cambio, si se define y trabaja la comunicación como un modelo o instrumento de gestión que refuerza vínculos en los tres niveles permitiendo la generación de valor agregado, mayor lealtad y reconocimiento de todos los públicos, entonces estaremos frente a una gestión que puede crear valor para las organizaciones.

Las empresas globales (y también las locales) han comenzado a detectar que la publicidad de marca no es suficiente para sostener sus posiciones dominantes en el mercado y ganar terreno en países emergentes.

De acuerdo a un trabajo publicado en el mes de Julio por la revista norteamericana Business Week, firmas como Coca-Cola o Mc Donald's han comenzado a ser alcanzadas (o superadas) por empresas locales que imitan la estrategia de marketing y le agregan un *sabor local* imposible de alcanzar por las grandes.

Sin ir muy lejos, en Bahía Blanca la cadena de comidas rápidas estadounidense fue derrotada sin miramientos por Big Six, una firma local que

buscó acercarse más al consumidor y sus gustos específicos. La leyenda cuenta que el mismísimo presidente de Mc Donald's comió en Big Six y a partir de allí surgió la hamburguesa *Mc Mila*.

También los supermercados, aprovechando la confianza y vínculo con el consumidor, inundaron las góndolas con productos de marca propia a precios menores que los líderes.

Sin entrar en escaramuzas con el marketing, considero que esta situación obliga a las empresas a pensar sus estrategias comunicacionales más allá de la publicidad o comercialización, ya que lo que se necesita es mantener sólido un vínculo con los clientes. Y como en toda amistad, eso significa compartir no sólo un asado sino posturas comunes frente a la vida.

Pertinencia del trabajo

Por todo lo expuesto, **he elegido trabajar la problemática de la lealtad del consumidor focalizando en los reclamos de los clientes, ya que considero que es un área en donde la comunicación juega un rol fundamental: en el cara a cara con el cliente podemos trabajar directamente sobre la realidad, sobre el producto o servicio, generando actitudes concretas que lleven a consolidar la imagen de la institución.**

Asimismo, en un país con una estructura política donde el *lobbying* bien entendido⁵ o los movimientos políticos de tipo *grass roots* sólo serán viables si sobreviene una profunda reforma política, la militancia en asociaciones de consumidores ha adoptado un cariz cada día más importante.

Como reflejo de esa importancia, basta observar que prácticamente todos los diarios de alcance nacional han consagrado secciones específicas a resolver problemas de los consumidores, mientras que ya existen páginas Web en

⁵ Entiendo que hacer lobbying significa exponer el caso de un grupo o una organización de manera pública ante los representantes de algún poder del Estado. Como en Argentina el sistema eleccionario funciona por listas distritales extensas y no de manera uninominal, se garantiza representatividad a partidos minoritarios a costa de nombrar una gran cantidad de legisladores que deben su banca a una cuestión de lealtad partidaria y no electoral.

español que nuclean opiniones de consumidores, para que cualquier consumidor pueda elegir mejor el producto o servicio deseado⁶.

Dentro de la red de redes, y durante todo el año 2000 circularon mensajes que llamaban a la resistencia y el reclamo contra el rebalanceo telefónico aprobado por la Comisión Nacional de Comunicaciones, lo que muestra una creciente organización de los consumidores en pos de derechos que consideran conculcados por las empresas.

Un cliente de nuestra consultora, por ejemplo, envió a todas las personas que estaban en la libreta de direcciones de su programa de correo electrónico un mensaje donde describía el pésimo trato recibido en la sucursal La Plata de un banco internacional, e invitaba a hacer circular la información para que “todo el mundo se entere”. ¿Era consciente el gerente de la sucursal platense del daño que se estaba causando a sí mismo por manejar de modo incorrecto el caso? Seguramente no, a menos que sea masoquista.

Estos ejemplos –y otros tantos que he recolectado e iré comentando a lo largo del trabajo-, demuestran que en la Argentina, la problemática del reclamo rara vez es abordada desde el ángulo comunicacional... o desde cualquier ángulo.

Recientemente se ha publicado la norma IRAM 90600 de aseguramiento de calidad en gestión de reclamos, que provee una especie de armazón o estructura para canalizar quejas y luego estudiarlas, desde un punto de vista de ingeniería de procesos pero sin tomar en cuenta el valor cuanti-cualitativo del resultante de una buena gestión de reclamos: la retención del cliente.

Debo reconocer que es en cierta medida tentador encogerse de hombros frente a un reclamo y decirle al cliente que “haga juicio”, ya que los tribunales ordinarios están colapsados y el gasto que enfrenta el consumidor puede llegar a ser alto.

⁶ **Clarín** tiene una sección de consumo bisemanal, **La Nación** publica noticias que hacen a las experiencias de consumo tanto en artículos como en cartas de lectores, y **La Prensa** posee una página semanal dedicada al tema, entre otros medios. El portal Livra.com se dedica a recolectar la opinión de los usuarios, que en algunos casos son lapidarios o tildan a las empresas de “mentirosas” .

Sin embargo, este pensamiento es netamente **cortoplacista** (no pago hoy y dentro de tres años vaya a saber uno qué pasa) pero desconoce de manera flagrante que **un cliente enojado puede llegar a instancias públicas o, sin ser tan tremendistas, dejar de utilizar los productos o servicios y hacer una mala difusión boca a boca, una de las fuentes más importantes de la buena y mala publicidad.**

A partir del capítulo siguiente comenzaremos primero a esbozar un sistema de satisfacción del cliente a partir de un nuevo enfoque propuesto por Michael Johnson y Anders Gustafsson. Luego se abrirá un espacio teórico que sustenta la hipótesis del reclamo como regalo de los consumidores, para luego trabajar específicamente argumentos comunicacionales para el manejo de reclamos. Finalmente, se analizarán instancias de reclamos supra-empresarias, haciendo hincapié en el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

Capítulo 1. La mirada del cliente como concepto sistémico para la gestión de la satisfacción del cliente.

Presentación

Lo opuesto al reclamo es la satisfacción. Cuando un cliente queda satisfecho, eso es algo digno de comentar a los demás. Por lo tanto, en este capítulo se propondrá un enfoque estratégico para lograr la satisfacción del cliente, que llevará como consecuencia la lealtad de los consumidores hacia el producto o servicio ofrecido, y también se ofrecerá un método para transformar a las organizaciones en *reclamo-amigable*, tal como lo describen Janelle Barlow y Claus Møller⁷.

Cada compañía debe ser capaz de satisfacer y retener a sus clientes, y eso implica escuchar y utilizar sus reclamos. Este elemento clave muchas veces queda reducido a los esfuerzos del departamento comercial o de atención al cliente, cuando en realidad, y como hemos discutido en el marco teórico, implica a las organizaciones como un todo.

El enfoque sistémico

Si bien nadie puede estar en desacuerdo respecto de la importancia que tiene la satisfacción del cliente para la salud de cualquier negocio, en muchas oportunidades las compañías no alinean sus actividades y comunicaciones en torno a este objetivo. Y si bien en tiempos pretéritos esto no era un problema de importancia, hoy se vuelve fundamental.

Si observamos la forma de denominar la cuestión desde una perspectiva histórica, es posible comprender cabalmente el lugar central que la satisfacción del cliente ocupa hoy.

⁷ **Barlow Janelle y Møller Claus;** *A complaint is a gift*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996.

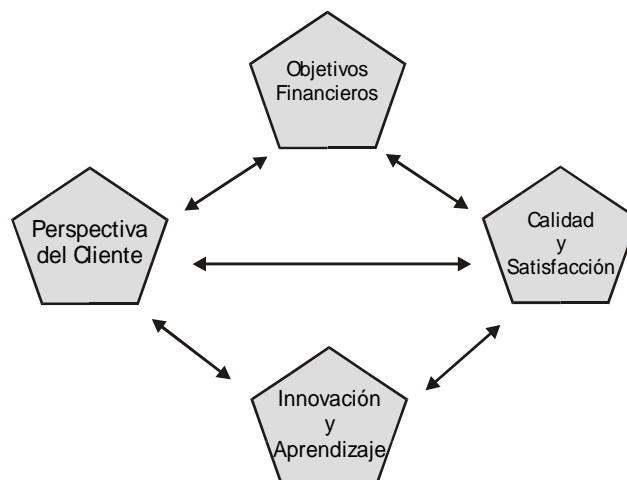
En la década del '70, los gurúes organizacionales argumentaban que “la calidad es gratis”. Esto significaba que la búsqueda de mejora no sólo incrementaría la eficiencia sino también aumentaría la satisfacción del cliente en el proceso, y por lo tanto repercutiría favorablemente en el negocio recuperando rápidamente el dinero invertido para mejorar.

En los '80, los expertos comenzaron a focalizarse de modo más directo en la satisfacción del cliente como un objetivo específico. Un cliente satisfecho vuelve a la organización, y eso es mucho más económico que realizar costosas campañas en los medios masivos de comunicación para compensar la rotación de la clientela.

Finalmente, hoy los círculos académicos afirman que con calidad no basta, y que la satisfacción del cliente requiere que las empresas den un paso más allá y preparen programas de lealtad, ya que ese tipo de consumidor suele pagar más, elemento clave para incrementar la rentabilidad de cualquier negocio.

Independientemente del enfoque que las organizaciones tengan, la calidad, la satisfacción o la lealtad no pueden por sí solo resolver la relación con el cliente. Todos estos aspectos conforman un **sistema**, y por lo tanto se necesita un **método de medición y planificación** que mire a la empresa como un todo.

Robert Kaplan y David Norton⁸ proponen un esquema estratégico que denominan BPM (Balance Performance Measures), para medir la performance y la estrategia organizacional de manera integrada:



⁸ Kaplan, Robert y Norton, David; “The balanced scorecard-measures that drive performance”, en *Harvard Business Review*, número 70, Enero-Febrero 1992. Pág. 72.

La **perspectiva del cliente** tiene relación directa con los elementos que los consumidores consideran centrales para mantener una relación comercial con la organización, que pueden formar parte de un listado de atributos concretos de servicio, según un método que se discutirá más adelante en este capítulo.

La perspectiva del cliente requiere una segmentación precisa de los públicos, para poder indagar de modo específico en cada uno de ellos, logrando de este modo una máxima adaptación a sus expectativas y reclamos.

Los pasos sugeridos para realizar una segmentación exitosa incluye:

- 1- Agrupar clientes en segmentos basados en necesidades similares, beneficios buscados o valores compartidos.
- 2- Identificar, en cada segmento primario, públicos sobre una base demográfica: nivel socioeconómico y comportamental (estilo de vida), que determinará el tipo y precio del servicio a adquirir.
- 3- Puntuar cada segmento resultante de acuerdo a elementos que la organización considera claves: ganancia potencial, riesgo, posición competitiva frente a otros jugadores del mercado, por ejemplo.
- 4- Elegir estratégicamente qué segmentos de aquellos mejor puntuados serán centrales para la organización, para luego armar herramientas de medición de perspectiva del cliente.

Por su parte, los **objetivos financieros** pueden dividirse en dos sub-objetivos: valor de mercado deseado (market value) y valor contable (ganancias proyectadas).

La **calidad y satisfacción** internas incluye procesos de medición de estándares y procesos, como por ejemplo la cantidad de horas que utiliza la empresa para contactarse con sus clientes, o el nivel de satisfacción e implicación del personal.

En la categoría **innovación y aprendizaje** las empresas formulan sus objetivos y métodos de medición en relación al entrenamiento del personal y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Como el lector atento habrá podido observar, todos los elementos que constituyen el BPM tienen dos elementos comunes: a) deben formularse **objetivos concretos**, que b) luego serán **medidos** para determinar la consecución o no de los fines propuestos.

Con un sistema efectivo de medición y planificación las empresas pueden crear valor, tanto en su volumen de facturación como en reputación e imagen pública. Sin embargo, la clave para elaborar de manera consistente planes que luego puedan tener resultados efectivos es contar con una metodología de trabajo adecuada.

Basándome en los conceptos de Michael Johnson⁹, propondré tres actividades claves para generar una estrategia integral exitosa:

- 1- Obtener información de los clientes (construcción de la **mirada del cliente**).
- 2- *Bajar* los datos obtenidos a la mayor cantidad posible de niveles dentro de la organización.
- 3- Utilizar la información para mantener, innovar o mejorar los procesos, productos y comunicaciones de las compañías, que permitan la creación de políticas concretas de atención del cliente y fundamentalmente de sus reclamos.

Resulta importante destacar aquí el valor del departamento de comunicaciones de las empresas, como pivote a la hora de recolectar distinto tipo de información (de cada uno de los públicos) y generar luego el recorrido adecuado de dicha información entre las áreas.

⁹ He adaptado de manera libre un modelo desarrollado en: **Johnson, Michael**; *Customer Orientation and Market Action*, New York, Prentice Hall, 1998.

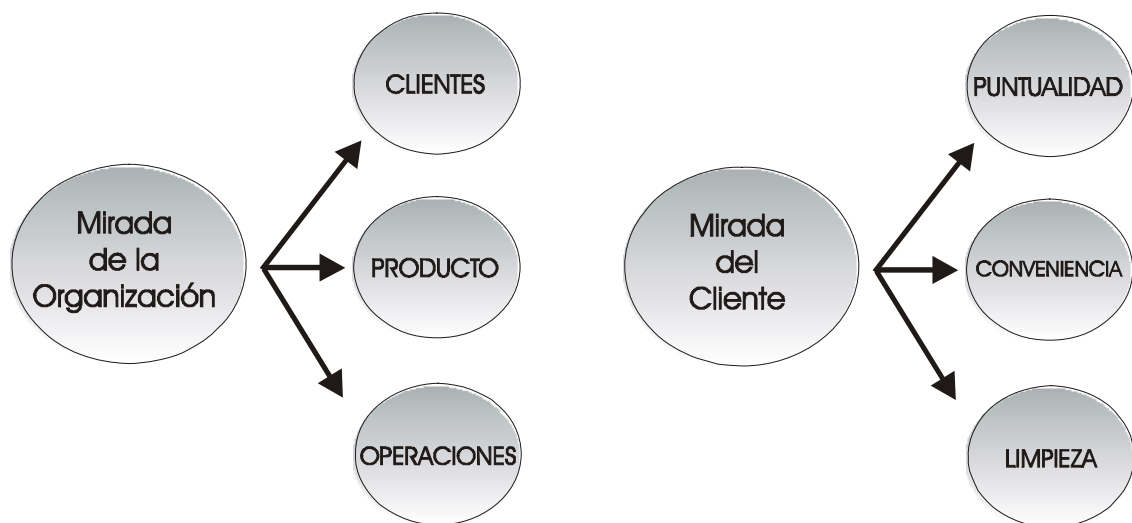
A continuación desarrollaremos los tres elementos citados en la metodología arriba expuesta.

La mirada del cliente

Detengámonos un momento en el primer punto de las actividades propuestas. Muchas empresas recolectan grandes cantidades de información, que luego llegan hasta las distintas gerencias. En otras oportunidades, reclamos específicos de los clientes originan cambios, en la búsqueda de su satisfacción.

El problema puede no ser el de recolección de datos, sino el del **punto de vista** que se tenga sobre la información: puede leerse desde la mirada del management, o puede intentarse ponerse en el lugar de otro y adoptar la mirada del cliente.

La siguiente ilustración permite observar la diferencia entre ambas perspectivas:



Fuente: Johnson y Gustafsson

Los consumidores ven los productos y servicios desde el punto de vista de los beneficios que éstos proveen y los problemas que les resuelven, que pueden no estar en sintonía con procesos individuales de la compañía.

En la ilustración, los clientes están a la búsqueda de beneficios que no pueden ser provistos por ninguna unidad de la empresa de manera separada, sino de la **organización como un todo**.

Más allá de que la mirada del cliente provee un panorama de la satisfacción y la lealtad del consumidor mucho más exacto, este marco conceptual provee de otros beneficios:

- 1- Al tornar difusas las barreras internas de las empresas, provee una base común para la comunicación comercial e institucional.
- 2- Asimismo, el hecho de que la satisfacción del cliente implique el trabajo coordinado de prácticamente toda la organización, hace mucho más fácil trabajar en actividades intersectoriales, que integren a los empleados y les permita comprender e internalizar de mejor manera la visión, misión y objetivos de las empresas.

Diseño de la mirada del cliente

Como hemos dicho, es muy común que las empresas desarrollen encuestas desde su propia perspectiva y estructura, o desde ciertos prejuicios sobre lo que se **cree** que los consumidores necesitan en términos de producto y servicio.

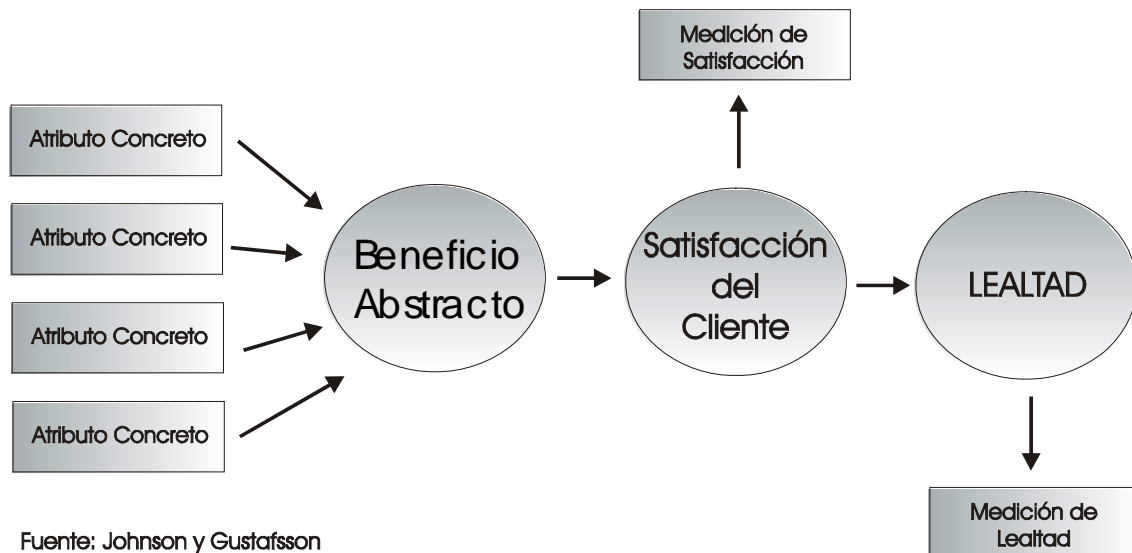
Un ejemplo de este tipo de **miradas desde la organización** suelen ser las encuestas de satisfacción de las compañías aéreas, cuyas preguntas se agrupan por áreas propias de las empresas: check in, servicio de abordaje, atención de azafatas, limpieza y seguridad del avión, por ejemplo.

Este tipo de cuestionario puede detectar problemas en algún sector específico sobre el cual haya que trabajar –la limpieza-, pero es incapaz de detectar cuestiones que cruzan distintas estructuras de la organización.

Por ejemplo, la tripulación de abordaje puede ser acusada de mala atención o poca colaboración con el equipaje de mano, cuando en realidad bolsos o elementos grandes no deberían haber llegado allí en primera instancia.

Entonces, en vez de hablar de procesos entre sectores separados y el cliente, conviene preguntar sobre la base de conceptos directamente orientados a las necesidades del consumidor, como la conveniencia y el confort, por ejemplo.

Para llegar a estas necesidades, se propone el siguiente modelo:



Fuente: Johnson y Gustafsson

Los **atributos concretos** representan dimensiones sobre los cuales el cliente puede opinar de manera directa, y que hacen a sus prioridades y percepciones sobre lo verdaderamente importante del producto o servicio que consume.

Todos los conceptos encerrados en un círculo representan **atributos más abstractos**, que son variables que expresan las consecuencias de los atributos concretos en términos de beneficios y valores personales de los consumidores.

En este modelo, la **satisfacción** es definida como la **evaluación general** de la experiencia de compra del cliente, tanto en la faz del producto o el servicio. Resulta importante destacar que no se debe buscar respuestas específicas sobre alguna transacción o episodio protagonizado por el cliente, sino en su experiencia acumulativa con la compañía.

Si bien es un poco más complicado trabajar encuestas que no busquen – voluntaria o involuntariamente- recordar la última experiencia de la persona con

la organización, se sugiere descartar la primera respuesta e intentar focalizar al encuestado en una evaluación genérica de la organización. En el próximo apartado se mostrará una metodología posible para este caso.

La evaluación general permite conocer motivos de **re-compra** y **lealtad** que de otro modo no saldrían a la luz. La satisfacción del cliente en términos generales es la que determinará también una buena **reputación** ante el consumidor, lo que por efecto del *boca a boca* incrementará la cantidad de clientes que pueden a su vez desarrollar también lealtad hacia la compañía.

Por lo tanto, **pese a que satisfacción y lealtad son conceptos de tipo abstracto, esto no impide medirlos sobre la base de términos concretos.** Por ejemplo, la satisfacción puede incluir escalas comparativas entre cómo es evaluado el producto o servicio y las expectativas propias del cliente, e indagar asimismo sobre *ideales* y *reales* como propone Alberto Wilensky¹⁰.

De modo similar, **la lealtad puede ser medida mediante el uso de variables conductuales**, como la posibilidad de regreso como cliente, el deseo de adquirir otros servicios y productos de la empresa, o si está dispuesto a hablar bien de la compañía ante personas conocidas o que le soliciten referencias.

La Técnica del Incidente Crítico

Tal como se comentó en el apartado anterior, dedicaremos algunos párrafos a detallar una **metodología de investigación cualitativa** que permita determinar la lista de atributos concretos que sirven de base para luego indagar sobre la calidad del servicio y la lealtad en términos generales.

¹⁰ Wilensky habla de 3 categorías preceptuales: la Unidad Representacional Optima (URO) – ideal de servicio que posiblemente no sea encontrada en la realidad-, la Unidad Perceptual (UP) – el ranking que la empresa en cuestión tiene en la mente del consumidor, y la Unidad Perceptual Optima (UPO) – la empresa mejor rankeada sobre la base no de un deseo ideal sino del servicio efectivamente recibido. Para mayores precisiones consultar **Wilensky, Alberto**; *La promesa de la marca*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 1998.

He elegido elaborar un método partiendo del desarrollo de Bob Hayes¹¹, denominado CIT (Critical Incident Technique) o Técnica del Incidente Crítico, en español.

La CIT puede utilizarse para identificar los elementos que llevan a la satisfacción tanto en clientes internos como externos. En su modelo típico, se trata de entrevistas individuales o grupales donde se les pide a los entrevistados que provean de una lista de las cosas que desean -o no- sobre el producto, servicio, o empresa en cuestión.

De acuerdo a Hayes, un **incidente crítico** es un ejemplo concreto de servicio o producto que describe una performance positiva (el cliente desea que se mantenga o repita en el tiempo) o negativa (elemento que hace que el consumidor cuestione la calidad o el servicio de la empresa).

Debemos prevenir nuevamente al lector respecto de la necesidad de evitar que durante las entrevistas la atención recaiga sobre la última experiencia de compra. Se trata de ver en perspectiva y revisar todos los incidentes críticos que hayan llevado a tomar decisiones a los consumidores.

Si el relato del entrevistado es demasiado general, el entrevistador debe realizar preguntas adicionales que clarifiquen la cuestión subyacente. Para cada incidente relatado, es muy útil avanzar en comentarios que permitan determinar el valor y las consecuencias de lo ocurrido.

Por ejemplo, en una empresa de equipos médicos de alcance nacional, numerosos entrevistados del interior del país afirmaron que reciben con agrado la visita del representante de la compañía porque siempre brinda información científica actualizada.

Esto permite inferir qué tipo de comportamiento es el más adecuado para visitar al profesional, y que el hecho de proveer informes es un atributo concreto que se evalúa positivamente.

¹¹ Por razones de simplicidad y adaptación a los patrones culturales argentinos, he adaptado de manera libre la CIT. Los lectores pueden encontrar la versión original en **Hayes, Bob**; *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use and Statistical Analysis Methods*, Milwaukee, ASQ Quality Press, 1998. Página 17 y siguientes.

El proceso de armado y ejecución de la CIT incluye los siguientes pasos:

1- Compilación de información ya existente.

En el caso en que la organización cuente con estudios anteriores resulta conveniente observar si ésta ha adoptado el punto de vista del consumidor y, si ello ocurre, tomar la información como punto de partida para determinar qué elementos deben ser estudiados con mayor detalle ya que constituirían debilidades de la organización.

2- Visitas exploratorias.

El proceso comienza con una serie de visitas a clientes de la organización.

Esto se realiza por dos motivos: primero porque provee de información de primera mano, en el contexto en el cual se consume el producto o servicio, que no puede observarse si las entrevistas se realizan directamente en alguna oficina; y segundo, para poder testear las reacciones de los consumidores ante el método, o sea, es una manera de pre testear cómo se llevarán a cabo las entrevistas.

3- Desarrollo de un protocolo de entrevista.

Un protocolo es un plan que se le entrega a los entrevistadores con instrucciones básicas sobre cómo conducir las entrevistas. Incluye directivas respecto a cómo comenzar, dónde re-preguntar y cómo finalizar.

4- Reunión con los entrevistadores.

Resulta muy importante que todas las personas que realicen entrevistas comprendan y utilicen el protocolo de acuerdo a las directivas especificadas en el paso anterior. Por eso se recomienda que se realice una reunión en donde se practique y se unifiquen criterios, fundamentalmente en los modos de dar cuenta de los incidentes críticos.

5- Realización de las entrevistas.

Aquí comienza el proceso de entrevistado. Hayes recomienda que se realice un mínimo de 10 entrevistas para cada segmento o grupo de público seleccionado. Este número puede incrementarse de acuerdo a la regularidad de los incidentes relatados por los entrevistados.

6- Organización de los incidentes críticos.

Las entrevistas deben ser transcriptas y organizadas tabulando los distintos incidentes críticos mencionados por los consumidores y agregándoles sus consecuencias en términos de atributos concretos.

La gran ventaja de esta técnica es que permite descubrir las percepciones de los consumidores de una manera sencilla para ellos ya que se habla de *momentos de verdad*, o sea, recordar la interacción que se tuvo con la empresa y cuál fue su resultado.

Insistimos en recordar que los incidentes no deben ser sólo los últimos en la historia del cliente sino que debe remontarse al primero para lograr un mayor grado de abstracción y evaluación general.

7- De los incidentes al atributo, y de allí al beneficio.

Con toda la información recolectada, los incidentes críticos deben ser agrupados de acuerdo a su parecido en torno a atributos concretos. A su vez, los atributos concretos se agruparán en torno a un beneficio abstracto, y de este modo se habrá construido la mirada del cliente.

El rol de la reputación desde la perspectiva de la CIT

El Centro Nacional de Investigaciones de Calidad de los Estados Unidos (National Quality Research Centre) sugiere que la **reputación** sea considerada como **un resultado de la satisfacción lograda por el cliente antes que un generador de dicha satisfacción.**

En primer lugar, existe un motivo metodológico, ya que las preguntas sobre reputación por lo general se encuentran teñidas por las experiencias más recientes de los entrevistados.

En segundo lugar, resulta más provechoso evaluar la reputación de la empresa a partir de los incidentes críticos relatados pues de este modo se evita cualquier generalización por parte del entrevistado.



Ejemplo de atributos y beneficios

A continuación se presenta un ejemplo de atributos y beneficios de una compañía de telefonía celular:

Beneficios abstractos	Atributos concretos
Diseño del teléfono	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño - Peso - Apariencia exterior - Accesorios disponibles - Colores de la carcasa - Novedades del diseño
Funcionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de la batería - Calidad de recepción - Facilidad de uso - Confiabilidad

Beneficios abstractos	Atributos concretos
	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para encontrar piezas de recambio
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tecnología digital - Cantidad de prestaciones de alta tecnología, por ejemplo, navegador WAP - Calidad y diferencia en las prestaciones regulares, por ejemplo, cantidad de sonidos diferentes y de números para memoria
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Valor general (relación costo-beneficio) - Competitividad del precio en contraste con productos de otras marcas - Ofertas de tipo Bundled Packs (servicios pre pagos)
Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte en todo el país - Servicio de reparación - Planes de reemplazo a mediano plazo - Planes de servicio al cliente (seguros, garantías extendidas)
Marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Marca del teléfono celular - Empresa proveedor del servicio - Modelo del teléfono

Alineación de la mirada de la empresa con la del cliente

Una vez establecidos los objetivos de la organización (BPM) y realizada la investigación desde la perspectiva del cliente que arroja resultados para establecer dónde está parada la empresa en términos de calidad de su servicio

y reputación (CIT), es necesario transformar ambos elementos en una **política de atención al cliente**.

Michael Johnson y Anders Gustafsson¹² proponen cuatro pasos para lograr una política coherente con los resultados y los objetivos:

- 1- Establecer claramente la filosofía, misión y visión de la organización modificando si es necesario aquellos elementos que la distancien del consumidor.
- 2- Establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo sobre la base del diagnóstico realizado.
- 3- Establecer una estrategia de comunicación interna y actividades que permitan internalizar la misión, visión y objetivos en toda la organización.
- 4- Establecer prioridades que se encuentren absolutamente alineadas con las de los consumidores implementando proyectos de mejora de la calidad y políticas consistentes de atención de los reclamos. Sobre este punto retornaremos al final del capítulo.

Como ejemplo, se presenta a continuación un resumen de las decisiones tomadas por la empresa Volvo para salir de la crisis de confianza que soportó durante la primera mitad de la década de 1990.

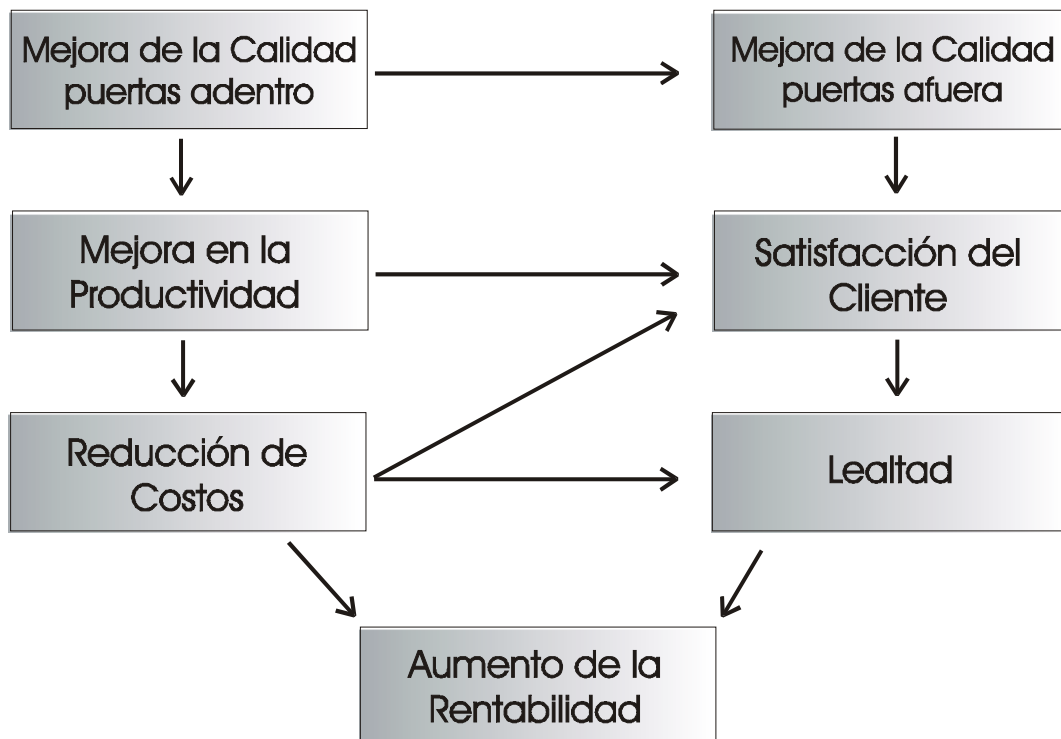
- Misión y visión: Ser la marca más deseada en el mundo dentro del segmento de autos *premium*.
- Objetivos: Lograr el quinto puesto en el ranking europeo de satisfacción de consumidores para el año 1995 y llegar al número tres en 1997.
- Estrategia de comunicación: A partir de ahora Volvo no mantendrá en secreto los reclamos de los consumidores. Tendremos un sistema de información abierto para todos nuestros empleados e integraremos a nuestros procesos productivos la mirada del cliente, realizando asimismo

¹² **Johnson, Michael y Gustafsson, Anders**; *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*, California, Jossey-Bass, 2000.

un seguimiento de los consumidores a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

- Prioridades e implementación: Utilización de equipos de calidad en doscientas áreas de máximo interés (se identificaron dos mil áreas en total) con una política de incentivos a medida que se vayan cumpliendo los objetivos corporativos formulados. Renovación de la política de seguimiento y satisfacción de los reclamos.

Gráficamente, el proceso desarrollado por Volvo puede verse de la siguiente manera:



Aproximación estratégica a los reclamos

Finalmente, analizaremos en este apartado una **metodología estratégica para la captación, análisis y accionar de las organizaciones ante los reclamos de los consumidores.**

Esta metodología se aplica a posteriori de las fases de investigación y fijación de prioridades que se describieron anteriormente en este capítulo. Y tiene relación directa con la necesidad y conveniencia de crear políticas de comunicación con el cliente *reclamo-amigable*.

Basándome en Barlow y Møller, sugeriré tres medidas iniciales para generar una empresa abierta al reclamo:

- 1- Recolectar toda la información posible sobre el manejo actual de los reclamos.
- 2- Analizar dichas políticas para descubrir cuáles irritan a los clientes de acuerdo a la mirada del cliente construida en la fase de investigación.
- 3- Si es posible, investigar las políticas de manejo de reclamos de los competidores directos e indirectos para tratar de encontrar una fuente de *Benchmarking* que hará más sencillo el proceso de transformación.

Una vez resueltos los primeros tres pasos, es posible comenzar a crear una nueva **política de manejo integral de reclamos** sobre la base de las siguientes acciones:

1- Escribir políticas de reclamo que beneficien la chance de reclamar.

El punto de partida para toda política organizacional orientada al reclamo es allanar cualquier obstáculo que impida que dicho reclamo llegue a la empresa.

Algunas situaciones:

- Los horarios de servicio técnico o atención al consumidor están abiertos en horas inconvenientes para el cliente. Por ejemplo, muchos servicios técnicos cierran un par de horas al mediodía cuando la mayor cantidad posible de personas que trabajan pueden acercarse a llevar su problema.

- La política de devoluciones contiene excesivas reglas. Algunas empresas exigen la caja o envoltorio original para recibir el producto defectuoso ignorando que muchas personas tienen problemas de espacio en su hogar que les impide guardar cajas durante un año. Asimismo, exigir la factura resulta poco menos que increíble cuando el sistema de facturación se encuentra computarizado y bastaría ver el número de serie del producto o la dirección del cliente para obtener la información necesaria que habilite el cambio.
- Cuando se debe realizar una reparación a domicilio, tener en cuenta marcos horarios razonables y evitar frases como “Entre las 8 y las 20 seguramente pasaremos por su casa”. Debe realizarse un esfuerzo por achicar el margen horario lo máximo posible.
- Evitar mantener procedimientos engorrosos para el cliente, a pesar de saber que son complejos. Muchas veces hay solicitudes y formularios que piden información sobre las personas que pueden causar molestias, como el estado civil o el ingreso promedio. Si existen numerosos reclamos o comentarios al respecto, es preferible eliminar el ítem directamente.

2- Coordinar políticas entre diferentes sectores de la organización.

Ya hemos planteado que resulta mucho más eficiente trabajar la relación con los clientes desde una óptica sistémica y no exclusivamente departamental.

Por lo tanto, resulta clave que todos los miembros de la organización que tienen alguna posibilidad de contacto con los clientes mantengan la misma estrategia y política ante los reclamos, sin caer jamás en el fácil recurso de echarle la culpa al sector que en ese momento no participa del proceso de atención.

Por ejemplo, una fábrica de productos cosméticos tenía separadas la administración, las ventas y la expedición. Ante cualquier problema, los tres departamentos se echaban la culpa entre sí, dando una pésima imagen ante el cliente, evitando llegar al fondo de la cuestión, esto es descubrir cuál

era el verdadero problema, y fundamentalmente dejando sin resolver el reclamo del cliente.

3- Implementar una política de incentivos para aquellos que satisfacen a clientes que reclaman.

Es posible que una organización tenga un sistema de atención de reclamos correcto y bien focalizado, pero que los esfuerzos del equipo de ventas los lleve a mentir o dar información errónea, por lo que no es posible alcanzar la satisfacción del cliente. Los vendedores piensan: “Que después se arreglen los de atención al público”.

Una manera de combatir este problema es ligar los premios tanto en ventas como en atención al cliente de manera conjunta. De este modo, se evita iniciar una relación comercial que ya de movida contiene un conflicto perjudicial para la imagen de la organización.

4- Asegurarse de que los reclamos lleguen a la dirección de la empresa.

Los empleados de mostrador o ventas tienen un contacto permanente con los consumidores. Si ellos no tienen canales ni son animados a pasar información hacia los cuadros directivos, muchos reclamos terminarán muriendo en la *línea de batalla* pero no se podrá resolver el problema de fondo que origina el conflicto.

Más allá de la existencia formal de un canal ascendente dentro de la organización, es necesario que los gerentes tengan una actitud proactiva hacia el reclamo y eviten frases tales como “Es la primera vez que lo escucho” ya que el metamensaje implícito es “No me informes de algo que no sé”.

En los Estados Unidos, la firma Pizza Hut graba las conversaciones de su línea de atención de reclamos y luego revisa el tono y la actitud del cliente al comienzo y al final de la conversación. Sobre la base de la actitud del cliente, cada gerente de sucursal recibe un reporte del reclamo junto con una apreciación del grado de disconformidad y está obligado a retomar el

contacto con el consumidor en el término de 48 horas para luego elevar un informe final hacia los cuadros directivos.

Una cultura del reclamo en las organizaciones

Tener organizado un sistema amigable para que los clientes puedan canalizar sus reclamos es condición necesaria pero no suficiente para lograr una organización abierta al reclamo.

Junto con el sistema de recepción de la información, es necesario generar una cultura corporativa que acepte y busque proactivamente los reclamos como información vital para mejorar sus procesos y lograr consumidores más leales.

El término **cultura corporativa** puede describirse como patrones de asunciones básicas compartidas que los grupos aprenden de experiencias pasadas y juzgan que son lo suficientemente efectivas como para ser enseñadas a todas las personas que se incorporan al grupo.¹³

Si las organizaciones quieren modificar o incluso cambiar su cultura, primero necesitan comprender cuál es la vigente y entonces los líderes¹⁴ deberán portar los nuevos valores y transmitirlos hacia los demás en actos y palabras.

Un ejemplo de enfoque filosófico-cultural de una organización abierta a los reclamos puede ser la siguiente declaración: “Creemos que las quejas de nuestros clientes son fundamentales para nuestro crecimiento. Cada reclamo es una oportunidad que nos da para que siga siendo nuestro cliente. Si nosotros incorporamos sus sugerencias en nuestras prácticas corporativas podremos estar cada día más cerca de sus necesidades y por lo tanto seremos más exitosos. Por todo esto trataremos de conseguir la mayor cantidad posible de feedback de nuestros clientes”.¹⁵

¹³ **Schein, Edgar**; *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992. Pág. 12.

¹⁴ Entendemos por líderes no sólo a aquellos que forman parte de la gerencia general sino a toda persona dentro de la organización que tenga o sea visto como referente en sus opiniones y acciones, un desarrollo completo de esta perspectiva puede encontrarse en **Scheinsohn Daniel**; *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*, op. cit.

¹⁵ Versión basada en **Barlow Janelle y Møller Claus**; *A complaint is a gift*. op.cit. Pág. 170.

Este tipo de declaración ampliamente distribuida en toda la organización puede ser el puntapié inicial para generar una cultura del reclamo. Barlow y Møller sugieren algunas acciones que permiten la incorporación de este concepto a la cultura institucional:

1- Informar adecuadamente a todos los empleados sobre políticas que son inviolables.

Las organizaciones deben tender a realizar todo por sus clientes. Sin embargo, cuestiones que se relacionan con impedimentos legales o procedimientos jurídicos e impositivos, por ejemplo, no pueden ser objeto de flexibilidad alguna.

Por lo tanto, es necesario informar detalladamente sobre qué elementos que hacen al producto o al servicio no pueden ser objeto de negociación ante un reclamo y por qué.

Este elemento puede parecer que juega en contra de conseguir clientes felices pero sin embargo es el primer paso para determinar dónde se puede ser flexible y ante qué otras cuestiones el “no” debe surgir como respuesta sin que el empleado sienta culpa alguna o se muestre indeciso ante el reclamo.

2- Otorgar poder de decisión a los empleados para poder desviarse en cuestiones marginales.

Si solamente los jefes tienen permitido realizar excepciones a algunas reglas, los empleados que están en el frente de la comunicación directa con los consumidores van a estar siempre en una situación difícil frente al cliente, ya sea porque siempre su primer respuesta va a ser “no”, sea porque ante cualquier menor pedido siempre deberá pasar la solicitud a una instancia superior, dejándole cero poder al empleado y estirando la resolución en el tiempo.

Desde la mirada del cliente, el mensaje que se ofrece en estas situaciones es que “el sistema de trabajo y las reglas de la empresa son más importantes que el pedido que yo como cliente estoy realizando”.

Kristin Anderson y Ron Zemke¹⁶ proponen clasificar las reglamentaciones y procedimientos de las organizaciones en dos tipos: rojas y verdes. Las primeras son políticas inviolables, las segundas tienen cierto grado de flexibilidad de acuerdo al tipo de pedido e importancia del cliente.

De este modo, los empleados tienen capacidad para tomar decisiones inmediatas pero a la vez los cuadros directivos mantienen el control de los puntos centrales e incluso son ellos los que han delineado las respuestas posibles, lo cual es un factor tranquilizador para el empleado que toma la decisión.

Lo peor que puede ocurrir es otorgarle potestad a un miembro de la organización para tomar cierto tipo de decisiones y luego cuestionar las mismas en cada momento. En el mediano plazo, ese empleado dejará de pensar en el cliente y se centrará en seguir estrictamente las reglas, aún las menos importantes.

3- Resolver las disputas con el cliente de la manera más rápida posible.

Dentro del *empowerment* que las organizaciones deben otorgarle a sus empleados para violar o modificar algunas reglas corporativas menores también se les debe brindar cierto margen para que puedan resolver determinados reclamos en el momento.

Cuando un cliente reclama, la velocidad con que sea tratado su caso es fundamental para mantener su lealtad como cliente. Por lo tanto, las organizaciones deben tratar de mantenerse lo más chatas y descentralizadas posible.

¹⁶ **Anderson, Kristin y Zemke, Ron;** *Knock your socks off answers. Solving customer nightmares & soothing nightmare customers*, New York, Amacom, 1995.

Nuevamente, el sistema de *rojo y verde* puede servir para otorgar poder sin que haya miedos por parte de los empleados o los gerentes. Por ejemplo, “si por toda compra superior a los 500 pesos hay un reclamo de hasta 20 pesos, está autorizado a solucionarlo de manera inmediata”.

4- Entrenar a los empleados tanto en conocimiento del producto como en satisfacción del cliente.

Para evitar que los empleados vivan disculpándose frente a los clientes o murmurando “no lo sé”, las organizaciones deben realizar esfuerzos permanentes para entrenar a sus miembros tanto respecto a todos los detalles que hacen al producto o servicio ofrecido, como también informar cuál es la mirada del cliente frente al negocio de acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo a la técnica CIT.

Walt Disney, por ejemplo, prepara para todos sus nuevos empleados un seminario de tres días intensivo en donde se explica qué busca el consumidor en los parques, y se practica y juega en la mayor cantidad posible de atracciones, explicitando las restricciones de cada uno de ellos y sus razones.

De este modo, hasta el animador disfrazado de Pluto puede brindar una respuesta ante una requisitoria e incluso ante un reclamo casual que puede llegar a recibir.

Si todos los miembros de la organización conocen el negocio y saben los motivos por los cuales existe determinada política se incrementa enormemente la posibilidad de lograr la comprensión por parte del cliente.

5- Involucrar a los departamentos de comunicaciones y recursos humanos en la gestión del reclamo.

A lo largo del capítulo hemos intentado demostrar que la organización es percibida por el cliente como un todo orgánico y no como una serie de compartimentos separados donde se realizan distintas operaciones.

Por lo tanto, cualquier intento de llevar adelante una política de apertura y búsqueda del reclamo debe necesariamente involucrar a los departamentos de comunicaciones y recursos humanos para que elaboren una estrategia conjunta e integral para toda la organización.

Esta estrategia debería mostrar las reacciones adecuadas ante situaciones de reclamos, y generar una serie de acciones de comunicación y capacitación que integren a distintos sectores de la empresa y orienten a los empleados hacia la filosofía que la gerencia general desea adoptar.

A continuación se detalla una metodología posible para que los departamentos de comunicación lleven adelante este proyecto:

- Preparar una estrategia general previa a la intervención.

Esto implica realizar una investigación interna sobre cómo son percibidos los clientes y los reclamos que emiten, y relevar valores culturales asociados a estas cuestiones.

- Asegurarse la participación y convicción del management.

En las organizaciones nada puede lograrse si no hay una convicción firme de aquellos que toman las decisiones en el nivel más alto.

Por lo tanto, los departamentos de comunicaciones deben tener la plena certeza de que los gerentes generales van a participar activamente del proceso de implementación de la nueva cultura de atención al cliente, sea a través de charlas, filmación de videos, o incluso bajando a la línea de atención al público, felicitando a aquellos que ya internalizaron los cambios solicitados.

- Escribir en detalle la política de atención al cliente y recepción de reclamos.

En caso de no existir instrumentos o manuales de atención, resulta fundamental que el departamento de comunicaciones genere materiales de referencia y consulta permanente por parte de los empleados.

El valor de un documento escrito garantiza la calidad de los procedimientos y también acota el grado de incertidumbre que los empleados pueden tener al tomar decisiones de manera autónoma.

- Liderar equipos de análisis multisectoriales.

Una herramienta de ayuda tanto para elaborar manuales de atención y manejo de reclamos como para luego ajustar en forma permanente las actitudes de la empresa o detectar cambios en la mirada del cliente son las reuniones periódicas en equipos conformados por miembros de distintas áreas de la organización.

Este sistema de trabajo desarrollado extensamente por Joan Elías y José Mascaray¹⁷ se denomina **franquiciamiento** e implica tener referentes en cada área de la compañía que participen de las reuniones, *bajen* el resultado de dichos encuentros al resto de sus compañeros e informen inmediatamente al departamento de comunicaciones la existencia de conflictos internos o externos.

- Generar herramientas de comunicación y medición de la performance de la compañía con el cliente.

Tanto a nivel propio del departamento de comunicaciones como para uso de los demás miembros de la organización es recomendable armar una serie de instrumentos que contengan listados de procedimientos, sugerencias para activar el feedback del cliente, hojas de recolección de información y evaluación de entrevistas con clientes, entre otros elementos que se generen en base a las necesidades específicas de cada compañía.

Estas hojas de recolección de información y evaluación de entrevistas con clientes operan como instrumentos de medición, y los datos obtenidos deben ser luego procesados y analizados por un equipo

¹⁷ Los lectores interesados podrán encontrar el desarrollo profundo del concepto de franquiciamiento en **Elías Joan y Mascaray José**; *Más allá de la comunicación interna*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.

multidisciplinario (marketing, management, comunicaciones, recursos humanos).

- Mantener el sistema en permanente funcionamiento.

La clave para lograr un cambio de actitud interno perdurable en el tiempo es el de mantener de manera regular las comunicaciones y los encuentros entre sectores actualizando asimismo de manera permanente todas las estadísticas e informaciones que surjan de los instrumentos de medición.

Vale la pena utilizar los House Organs o News Letters internos para contar historias exitosas sobre el manejo de situaciones y mantener al management todo el tiempo visible y comunicando de manera positiva los cambios operados en la organización.

Además de estos elementos, los lectores encontrarán una variada gama de herramientas tácticas para enfrentar a clientes enojados en el Capítulo 2 Sección Segunda.

Capítulo 2 – Sección Primera. La queja como regalo.

La necesidad de escuchar los reclamos de los clientes

Un reclamo es una muestra de que ciertas expectativas de los consumidores no han sido cumplidas por la empresa. Es también una oportunidad para cualquier organización de poder satisfacer clientes arreglando el inconveniente en el producto o servicio adquirido.

En este último caso, según Barlow y Møller, una queja es un **regalo** que los clientes le dan a las empresas. Las compañías se verán beneficiadas abriendo este regalo y observando con mucho detenimiento qué es lo que contiene.

Podemos dividir los reclamos en dos grupos:

- 1- Reclamos sobre cuestiones que pueden ser solucionadas por las empresas.
- 2- Reclamos sobre situaciones que no pueden ser solucionadas pero que aún así requieren de escuchar al cliente, dar cuenta del error e intentar caminos para minimizarlo o recompensarlo de alguna manera.

Resulta muy importante comprender que los reclamos de cualquier tipo presentan una cuestión superficial que es sólo la punta de un iceberg que puede definir las próximas compras del cliente como así también dañar o mejorar la imagen de una compañía.

Por ejemplo: Cuando un cliente reclama que el baúl de su auto cero kilómetro no cierra perfectamente, no sólo está marcando un problema constructivo sino también examinará cómo la empresa manejará su problema, si creará inmediatamente en lo que él dice, para entonces mantener su vínculo con esa marca en sus próximas adquisiciones y también recomendándosela a su grupo de influencia.

Para considerar los reclamos como verdaderos regalos debemos aceptar que los clientes tienen el derecho a reclamar, aún cuando creamos que sus quejas son tontas o carecen de sustento alguno.

¿Por qué decimos esto? Porque **los clientes que reclaman son todavía nuestros clientes.**

En la mayoría de los casos, un consumidor enojado ni se molesta en hacernos llegar su reclamo y directamente se pasa al competidor. Si reclama, eso significa que **todavía quiere seguir siendo cliente**; y este elemento suele ser ignorado por las compañías.

Aquí nos encontramos con una gran dificultad por parte de las empresas argentinas que no suelen prestarle mucha atención a los reclamos. Con el mayor de los respetos, y basándome en mis años de experiencia profesional, voy a llamar a este fenómeno la **mirada miope.**

Esta mirada puede definirse del siguiente modo: Como acceder a un reclamo significa en el corto plazo pérdida para la empresa, ya sea ésta económica en recursos adicionales u horas de trabajo de empleados, se trabaja para evitar que el cliente reclame o en su defecto si la queja llega de todos modos posponer la solución del problema con la esperanza de *cansar al cliente.*

El problema de este tipo de pensamiento es que genera una solución de corto plazo que puede traer severos problemas en el mediano y largo por ignorar problemas que también le cuentan mucho dinero a la organización.

En este sentido, la Consultora Bain & Co, de Boston, Estados Unidos, estimó en un trabajo propio de investigación que las ganancias de una empresa que escucha los reclamos de sus consumidores pueden aumentarse entre un 25 y un 30 por ciento.

Un ejemplo de uso estratégico de los reclamos puede observarse en la compañía Frigidaire Co, de Estados Unidos. Su departamento de atención al cliente recibía una buena cantidad de reclamos de clientes a los cuales sus productos les llegaban rayados o con pequeñas abolladuras. Frigidaire se veía

en la obligación de cambiarles el producto o al menos la parte defectuosa a riesgo de ver su reputación seriamente dañada.

Ante este problema, Frigidaire cambió su método de empaque por otro más caro pero mucho más seguro. El resultado: ahorros por más de medio millón de dólares al año producto de una drástica reducción de piezas recambiadas y de costo de transporte.

Resulta muchas veces esclarecedor ver los reclamos de los clientes como si nosotros fuéramos clientes. ¿Cómo nos sentiríamos, qué reclamaríamos o qué respuesta les pediríamos a la empresa?

Puede haber personas que reclamen de una manera cordial y otras que lo hagan de modo violento o sarcástico. Eso no importa, **lo que vale es siempre el contenido del reclamo que puede hacernos perder ese cliente -muchos otros clientes por falta de recomendación y otros tantos por pésimos comentarios sobre la empresa-, lo que redundará en un daño a la imagen que una campaña publicitaria no puede reparar ya que el boca a boca es el arma más poderosa y letal de construir y destruir imagen.**

Al respecto, Barlow y Møller mencionan tres cuestiones a tener en cuenta en relación al boca a boca:

- La gente tiende mucho más a actuar sobre la base de una recomendación de alguien en quien confía que en el contenido de cualquier aviso publicitario promocional.

Y para peor, una opinión negativa no sólo llega a grupos de conocidos sino que en algunos casos puede terminar en una denuncia ante los medios masivos de comunicación que multiplican los efectos negativos e implican grandes pérdidas para las compañías.

- Un manejo efectivo de los reclamos puede ser una fuente poderosa de publicidad boca a boca.

Los autores citan el caso de Nostrom, tienda norteamericana que, según cuenta la leyenda, le aceptó una devolución a una persona mayor de un producto que ellos no vendían. Eso generó una confianza y

satisfacción en sus clientes que hasta el día de hoy redunda en ventas para la compañía.

Esto no significa dejarse engañar por cualquier reclamo sino evaluar el caso y pensar siempre en términos de imagen pública.

- El enojo de un cliente es directamente proporcional a la magnitud del boca a boca negativo que realizará.

Este punto no sólo abarca a aquellos que hacen un escándalo público en las oficinas de la empresa sino también a aquellos que no dirán nada pero se encargarán de defenestrar a la compañía en cada oportunidad que tengan.

Para controlar este efecto indeseado se debe tratar de todas formas de que el cliente se queje mediante un mecanismo que efectivamente resuelva el problema, y lo haga dentro de la compañía.

Podríamos describir un *círculo vicioso* del reclamo insatisfecho:

- 1- Un cliente está insatisfecho con el producto o servicio adquirido, y lo comenta ante familiares, amigos y compañeros de trabajo.
- 2- El público identifica a la empresa como un lugar en donde no se los escucha, por lo tanto dejan de reclamar.
- 3- La empresa no puede mejorar porque no sabe que tiene un problema y comienza a perder su porción del mercado.
- 4- Los empleados se desmotivan, lo que lleva a una peor atención.
- 5- Más clientes se retiran insatisfechos, por lo que la rueda se reinicia pero potenciada.

Por el contrario, **escuchar al cliente implica retenerlo como tal, ganar más consumidores e incluso puede significar un aumento en las utilidades de las organizaciones sobre la base de los comentarios recibidos.**

Esto último abre una perspectiva radicalmente diferente para las empresas: En vez de esconder los reclamos bajo la alfombra, las organizaciones deben trabajar consistentemente y en forma sistemática para que la gente **reclame**.

Un trabajo de la Financial Institution Marketing Association (FIMA), elaborado en Estados Unidos, determinó que los clientes que efectivamente reclaman tienen muchas más posibilidades de continuar la relación comercial con la empresa.

En datos concretos, el 91% de consumidores que experimentaron un problema con una compañía y no se quejaron, cambiaron de marca; el 81% de quienes reclamaron pero no obtuvieron respuesta también dejaron de comprar los productos y/o servicios de esa empresa, mientras que sólo el 18% de los clientes que efectuaron un reclamo y el mismo fue escuchado y resuelto, cambió su preferencia comercial.

Estos datos coinciden con la apreciación de Møller, para quien **el trabajo en pos del reclamo es por un lado una excelente vía de conseguir lealtad en el cliente y por otro la forma más barata, pero a su vez veraz, de realizar estudios de mercado**.

De acuerdo a John Davis, un ejecutivo de cuentas de la firma IBM, “la diferencia en ventas se logra estableciendo un canal permanente de comunicación entre la mente del consumidor y el oído de los vendedores. Cuando uno mantiene un seguimiento de lo que los clientes desean y también de lo que no quieren, qué cosas agradan y cuáles molestan, uno puede ajustar su mirada y sus productos para quedar siempre un paso delante de los competidores”.¹⁸

En muchas oportunidades, la información que las organizaciones obtienen mediante los reclamos son imposibles de conseguir de otro modo. **Pensemos a los reclamos como la manera más eficiente y costo efectiva de obtener información y conocimiento de las expectativas del mercado sobre productos y servicios.**

¹⁸ **Davis, John**; *Obtiene más de tus clientes*, Artículo publicado en la revista *American Salesman*, Agosto de 1990. Pág. 22.

Niveles de reclamo y tipos de consumidor enojado

Un profundo estudio realizado por la Case Western Reserve University, y publicado en 1990, permitió tipificar los niveles de reclamo y las reacciones de los consumidores que sienten que sus expectativas no fueron cumplidas.

Respecto al primer ítem, existen tres niveles:

- 1- **Reclamo a la compañía:** El cliente habla con el representante de ventas de la empresa.
- 2- **Reclamo a conocidos:** El cliente le cuenta a gente que conoce y no a la empresa sobre su mala experiencia, y deja de comprar en la misma.
- 3- **Reclamo a un tercero:** El cliente se dirige a un abogado, un periódico o el Estado para dar cuenta del mal trato/servicio recibido.

En relación a las reacciones de los consumidores, se detectaron cuatro tipos básicos:

- 1- **Conversadores:** Son los clientes que llaman o se apersonan para realizar un reclamo en el marco de la organización.
Es el tipo de consumidor más conveniente para las organizaciones, por lo que no basta sólo con resolver el problema sino también se debe **agradecer** su aporte.
- 2- **Pasivos:** Muchas empresas que poseen bajos niveles de reclamo pero mucha rotación en su clientela tienen este tipo de consumidores, que cuando se ven frustrados con el producto o servicio adquirido no reclaman, mantienen durante un breve lapso su condición su cliente de cliente esperando que la empresa revierta el problema, pero como no lo hacen, simplemente dejan de comprar sin dar explicación alguna.
Este tipo de consumidores son los más complicados y difíciles, por lo que se impone métodos para obtener feedback respecto de la calidad de servicio ofrecido.

3- **Iracundos:** Se trata de un consumidor *terrorista*. Ante un problema cortan cualquier tipo de contacto con la empresa, dejan de comprar y empiezan una campaña de difusión boca a boca sobre el mal servicio recibido.

En este caso, tener un sistema alternativo de reclamo, por fuera de la empresa, pero dentro de un marco institucional, puede ser una buena vía para la canalización *pacífica* de las quejas.

4- **Activistas:** Este tipo de cliente es un iracundo pero elevado a la décima potencia.

Por lo general, se trata de personas que concurren a la empresa y no fueron escuchadas por lo que intentan una revancha lo más violenta y devastadora posible.

Hace unos años, en California, el dueño de un utilitario Volkswagen pintó los laterales de la caja del automóvil con grandes letras rojas que decían: "VW, The **Very Worst Car**" (El peor auto), seguido de una lista detallada de todos los defectos y reparaciones que le tuvo que hacer al rodado. De ahí a ser filmado por todos los noticieros locales bastó un pequeño paseo por el centro de la ciudad.

Podemos concluir que **los consumidores enojados más peligrosos tienen su origen no en alguna predisposición mental o personal contra la empresa sino en el mal manejo que las compañías hacen de los reclamos de sus consumidores** ya que los activistas, en la mayoría de los casos, acuden a los servicios de atención al cliente en busca de una respuesta que no llega o que llega tarde.

Por ejemplo, un consumidor activista logró una nota televisiva de cinco minutos en un noticiero nacional y consiguió ser tapa del suplemento económico dominical del New York Times y otros diarios menores gracias a la lucha encarnizada contra la firma Starbucks Café, una reconocida cadena de cafeterías con cientos de sucursales en Estados Unidos y Canadá.

Jeremy Dorosin compró una máquina de café expreso en Berkeley, California. En primer lugar, el vendedor de Starbucks se rehusó a entregarle 600 gramos de café con el que la firma decía premiar a los compradores de máquinas cafeteras en una aviso publicitario. Para colmo, la máquina dejó de funcionar

casi inmediatamente y fue acusado por el mismo empleado de no saber operarla.

Dorosin pagó un aviso en el Wall Street Journal quejándose contra Starbucks y habilitó una línea gratuita 1-800 para que todos aquellos que habían sido maltratados por la cadena se contactaran con él.

Increíblemente, Starbucks entró en contacto con Dorosin luego del **segundo** aviso publicado por el cliente ofendido. A estas alturas, Dorosin solamente dejaría su acoso si Starbucks se comprometía a financiar un hogar de día para niños en riesgo en San Francisco, Estados Unidos.

Starbucks se negó al pedido de Dorosin y lo calificó públicamente de ridículo, por lo que la guerra continúa. Ron Zemke, presidente de la Consultora Performance Research Associates, afirmó: “Si fuese parte de Starbucks estaría en San Francisco en este momento con una pala cavando los cimientos de ese centro”. Su cita debe leerse en el contexto por el cual, debido al gran ruido conseguido por Dorosin, varias oficinas gubernamentales comenzaron a investigar la conducta comercial de Starbucks.

Este ejemplo no quiere significar que las empresas deben ser rehenes de sus clientes sino que **las consecuencias de un reclamo mal manejado puede deparar resultados altamente negativos en términos de imagen pública y obviamente también económicos.**

Capítulo 2 - Sección Segunda. Algunas sugerencias prácticas para la gestión interna de reclamos.

El concepto de recuperación del servicio

Seguramente el mundo de las empresas sería mucho más lindo si los productos y servicios ofrecidos jamás fallaran o fueran tan seguros que nunca se generaran reclamos.

Sin embargo, de acuerdo a un estudio sistemático que desde el año 1977 lleva adelante la empresa Sears Roebuck, en Estados Unidos, el nivel más bajo de reclamos que la mayoría de las industrias puede alcanzar llega a entre el 10 y el 12 por ciento.

En el Capítulo 1 se ha desarrollado un procedimiento para lograr la satisfacción del cliente. Sin embargo, resulta inevitable, de acuerdo a la estadística presentada en el párrafo anterior, que la compañía enfrente reclamos por parte de los consumidores.

En las próximas hojas se desarrollarán distintas tácticas específicas para lidiar con diferentes situaciones y tipos de clientes, pero previamente se presentará un concepto estratégico que permite mejorar las cosas que salen mal. Se trata de la noción de **recuperación de servicio**.

Se entiende por recuperación del servicio a las acciones y actitudes que las organizaciones adoptan frente a los reclamos –o falta de ellos- por parte de los consumidores.

A continuación se presenta una adaptación propia de la matriz de recuperación de servicio, basada en la elaborada originalmente por Barlow y Møller:

<p>Producto o Servicio sin fallas</p> <p>El cliente no realiza reclamos</p> <p>Acción de la empresa: festejar</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>Producto o Servicio sin fallas</p> <p>El cliente reclama</p> <p>Acción de la empresa: educación proactiva del consumidor</p> <p style="text-align: right;">2</p>
<p>Falla del Producto o Servicio</p> <p>El cliente no realiza reclamos</p> <p>Acción de la empresa: alentar los reclamos</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Falla del Producto o Servicio</p> <p>El cliente reclama</p> <p>Acción de la empresa: recuperación de la confianza</p> <p style="text-align: right;">4</p>

En el **cuadrante 1** pareciera que todo está bajo control, en la superficie. En realidad, la organización **no puede saber** cuántos clientes están satisfechos porque ellos no han dicho nada. Por lo tanto, y aún cuando la empresa ya haya adoptado una actitud proactiva hacia los reclamos, el ideal sería que este segmento sea lo más pequeño posible.

La situación planteada por el **cuadrante 2** requiere un trabajo de educación al consumidor. En este caso, ofreceré un ejemplo personal que sirve de ilustración:

De viaje a la provincia de Córdoba, la agencia de turismo anotó mal en el sobre el horario de vuelta de mi vuelo hacia Buenos Aires. Cuando llegué

tranquilamente al mostrador de la compañía, la persona encargada del check in me informó que el vuelo estaba cerrado.

Ante mi reclamo por lo temprano que habían cerrado el vuelo, de manera muy cortés me mostró el horario impreso en el ticket y me pidió que la próxima vez verifique el sobre exterior de la compañía de viajes con la información impresa en el boleto para evitar malentendidos.

Como el vuelo había sufrido una pequeña demora y todavía estaba en pista, y además yo no llevaba equipaje para despachar, tomó mi boleto y una camioneta de la empresa me llevó hasta el pie del avión donde pude abordar el vuelo en cuestión. Y dado que me atendieron tan bien menciono el nombre de la empresa: se trataba de Southern Winds.

De este incidente, surgen dos enseñanzas muy importantes: en vez de tratarme de tonto, la encargada del check in **me enseñó** a verificar de manera segura el horarios de mis vuelos, pero como sabía que tenía chances de usar el servicio de todos modos, también **se permitió cierta flexibilidad** para incluirme en la lista de pasajeros, por más que el vuelo ya hubiera sido despachado. Les aseguro que verifico muy bien ahora mis tickets y que sigo volando por Southern Winds.

Respecto a la compañía de viajes, se disculparon por el error, y como fue un hecho aislado también los supe perdonar. Pero, probablemente, mantuvieron su cliente gracias al accionar impecable de la línea aérea.

El **cuadrante 3** representa el mayor desafío para las empresas ya que los clientes no hablan pero experimentan problemas. Por lo tanto, este cuadrante es en principio **invisible** para las organizaciones excepto que tengan armado ya un plan de comunicación y búsqueda de reclamos.

Y el **cuadrante 4** es el que permite utilizar en su máximo poder el concepto de recuperación de servicio: Hay un problema, el cliente reclama, y por lo tanto existe la posibilidad de enmendar lo realizado e intentar **recuperar la confianza del cliente**.

Existe una relación directa entre el concepto de recuperación de servicio y lealtad de consumidor. Cuando las expectativas del cliente son superadas por el accionar de la organización, en cualquier momento de su relación con la compañía, generará por peso propio un incremento en el vínculo entre las partes e incluso potenciará la publicidad boca a boca, que ese cliente satisfecho podrá hacer.

Un caso clásico es el mercado automotor. En general, la compra de un automóvil nuevo implica una suma importante de dinero y entonces tanto el comprador como el vendedor están felices de realizar la transacción, uno porque ha conseguido una meta y otro una buena venta.

Sin embargo, en una gran cantidad de oportunidades, si el cliente regresa con algún tipo de reclamo en la terminación del automóvil o por algún funcionamiento impropio, la insatisfacción es grande y para peor la acción de los concesionarios suele ser evasiva o indiferente.

Un conocido adquirió un automóvil nuevo cuya puerta trasera izquierda no cerraba del todo bien. Cuando concurre al concesionario, le dijeron que era normal y que tenía que *acompañar* a la puerta para que cerrara bien, si bien para las demás el *acompañamiento* no parecía necesario.

De más está decir que la persona jamás volvió a pisar ese concesionario y tampoco recomendó el modelo de auto a varios conocidos que le preguntaron sobre el mismo.

Si la empresa hubiera tenido un enfoque de recuperación del servicio habría buscado la manera de solucionar el problema y entonces un gasto inicial de, supongamos, 150 ó 200 pesos para reemplazar la puerta, le hubiese dado la posibilidad de ganar 15 mil ó 20 mil pesos tres años más tarde cuando el cliente volvió a cambiar el auto. No existe ninguna inversión que de un rendimiento tan alto por 200 pesos invertidos.

Ya desarrollado el concepto de recuperación de servicio, intentaremos mostrar a continuación qué piensan los clientes cuando están enojados para luego proponer distintas acciones que encaucen el problema y permitan retener a los consumidores.

¿Qué hay en la mente de un consumidor enojado?

Más allá de que cuando un cliente se enoja es porque percibe que la empresa no ha cumplido en parte o en todo lo que prometió, existe un factor perceptual que juega un rol importante en la mente del consumidor: **el miedo a la pérdida del control**, o sea a que el problema nunca se solucione, a que la situación le cueste tiempo y dinero.

Ante este temor, las reacciones pueden ser variadas: desde una actitud cercana al ruego hasta otras con un alto contenido de agresividad.

En ambos casos pueden utilizarse las diversas posibilidades para tranquilizar al consumidor que veremos a lo largo de este capítulo. Pero es en el segundo tipo de reacción en donde se puede plantear una regla primaria, que siempre debe seguirse para encarrilar el reclamo y evitar que el cliente se vaya o incremente su nivel de violencia: **redirija al cliente hacia su reclamo**.

Esto significa que por más dictatorial que parezca el reclamo del cliente, solicitándonos lo imposible, no es momento para hacerle notar que lo que dice jamás ocurrirá.

Por ejemplo, ante un reclamo del tipo “¿Que qué quiero? Que inmediatamente me entreguen los pasajes y me hagan subir al avión porque siempre viajo con ustedes y no pueden dejarme afuera”, si el vuelo está cerrado y encima completo, la respuesta no debe ser “Lo que usted pide es imposible”.

En cambio, debe buscarse el modo de focalizar el problema: “Entendemos que su principal prioridad es llegar a Córdoba lo más rápido posible. Hay un vuelo que sale dentro de 40 minutos y podemos buscarle un asiento en ese avión. ¿Le viene bien esta posibilidad?”.

Acciones de las organizaciones que originan reclamos

A continuación, se detallan algunas actitudes de las empresas que suelen despertar la sensación de **pérdida de control** arriba descripta.

- ***Alguien en la empresa prometió algo que no fue cumplido***

Un buen porcentaje de reclamos provienen de este ítem, ya sea por vendedores ansiosos de completar su cuota o por alguien que *patea para adelante* un problema, sin hacer el seguimiento adecuado.

- ***La compañía fue indiferente o descortés con el cliente***

Muchas veces la descortesía no es intencional o se trata de intentos de realizar algún chiste en el momento menos adecuado. Un reclamo es un caso que merece cuidado por parte de quien lo recibe.

- ***El cliente tuvo un conflicto con alguna persona de la organización***

Que el consumidor venga muy seguido o haya sido muy descortés con algún compañero de trabajo, lamentablemente no sirve como excusa para una reacción extemporánea ya que la persona frente al cliente es en ese momento **la** empresa.

- ***El consumidor no se siente escuchado***

Hay un gran *no-no* para las personas que reciben reclamos: Hacer que el cliente tenga que repetir varias veces lo mismo. Eso es interpretado como desinterés y puede cortar cualquier vínculo entre las personas.

- ***Se le dice al cliente que “no se enoje”***

Ante una situación de falla por parte de la empresa, ningún representante de la misma está en condiciones de indicarle al reclamante cuál debe ser su estado de ánimo sino que tiene que concentrarse en la resolución del problema independientemente de las formas en que se expresa la queja.

- ***Hay un cuestionamiento a la honestidad del cliente***

Aún cuando se trate de un mentiroso empedernido o de un estafador informado por el Banco Central, no se debe enfrentar a un cliente como si éste fuese culpable del problema porque tal vez puede no serlo.

Entonces, en vez de decir “Su cuenta de nuevo no tiene fondos”, conviene explicar “No tenemos registro de su depósito. ¿Sería tan amable de mostrarme el comprobante?”.

Qué hacer cuando el cliente se equivoca

Las empresas cometen equivocaciones, pero en una buena cantidad de oportunidades los reclamos que las organizaciones reciben cotidianamente pueden basarse en supuestos erróneos por parte del cliente o en el desconocimiento que éste tiene de reglamentaciones o cuestiones operativas que la persona firmó en su momento pero nunca se ocupó de leer.

Este tipo de entredichos puede incluso llegar a instancias judiciales o estatales de reclamo simplemente porque nadie en la organización se ocupó de explicarle al cliente las razones y sólo se respondió de manera tajante “Si quiere reclamar, reclame” o “Si quiere denunciar, denuncie”.

Es indudable que la empresa no será sancionada pero tampoco hay dudas que el cliente jamás volverá a esa compañía.

Por otra parte, podemos mencionar tres tipos de reclamos confusos, cada uno de los cuales exige diferentes respuestas por parte de la empresa.

- ***¿A qué hora empieza la función de las tres de la tarde?***

La tentación de responder con una sonrisa “A las tres de la tarde” puede llevar desde el fastidio hasta la cancelación de la compra de las entradas.

En general este tipo de preguntas encierran otros cuestionamientos, como por ejemplo “¿Empezará puntualmente la función?”. Dicho de otro modo, estas son situaciones en las cuales los consumidores no preguntan de

manera directa o no encuentran la manera de preguntar lo que necesitan saber.

En estos casos, se sugiere una amable respuesta que encierre un intento de comprensión: “La función comienza puntualmente a las tres de la tarde por lo tanto le sugiero que lleguen a la boletería al menos veinte minutos antes para obtener buenas ubicaciones”.

- ***¿Por qué no funciona el posavasos de la computadora?***

Una historia verídica ocurrida en el departamento de Atención al Cliente de la empresa IBM Argentina ilustra este tipo de preguntas. Una mañana un usuario de una notebook llamó para reclamar el mal funcionamiento del posavasos de su computadora.

Asombrado, el representante técnico le preguntó amablemente dónde se encontraba dicho adminículo y descubrió que en realidad el cliente se refería al reproductor de CD que evidentemente usaba para sostener sus cafés matinales.

Lo importante aquí es, independientemente de la situación, mantener el respeto hacia el cliente y ayudarlo a que pueda preguntar aún si la cuestión parece tonta o extraña. Lo que necesita el consumidor es sentirse atendido y no en inferioridad técnica o intelectual.

Según Anderson y Zemke, este tipo de clientes tratados de manera adecuada pueden transformarse en muy leales ya que encuentran siempre la respuesta que necesitan, que muchas veces implica muy poco esfuerzo por parte de la organización.

- ***¿Cómo que me equivoqué?***

Cuando cualquier asistente de servicios escucha esta frase o una similar significa que se está ingresando a una zona de conflicto. El primer paso es retroceder y evitar que el cliente se sienta maltratado.

Un camino posible es implementar la **mirada del cliente**, asegurándole que no le están echando la culpa por lo ocurrido: “Muchas veces yo mismo llego cansado a mi casa y me olvido de enchufar la computadora antes de encenderla”.

Un segundo paso es intentar solucionar el problema de la manera más rápida posible: “Veamos por qué la impresora no funciona. Voy a pedirle que por favor vaya realizando algunas pruebas para ver si podemos encontrar una solución de manera inmediata”.

El tercer y último paso es el intento por proveer algún tipo de educación al cliente para que no vuelva a cometer el error y se sienta frustrado con el producto o servicio.

Esto no significa decir “Ve, usted se equivoca al no apretar este botón y no funciona”, sino una explicación profesional pero útil como “El interruptor sirve para evitar que un exceso de tensión quemara el disco rígido. Por eso debe mantenerse en la posición ON”.

Respuestas ante distintos cuestionamientos del cliente

A continuación se describen situaciones ante las cuales los consumidores cuestionan el accionar o la respuesta de las empresas, y se plantean propuestas para encontrar un camino de conciliación. Estas situaciones están basadas en el libro de Kristin Anderson y Ron Zemke.¹⁹

- ¿Por qué cambió?

En general, los seres humanos son reacios a aceptar cambios, y en el caso de los clientes esto también es cierto. Más que un reconocimiento a la adaptación, los consumidores pueden creer que las modificaciones en productos o servicios se deben a caprichos de las empresas.

¹⁹ **Anderson, Kristin y Zemke, Ron;** *Knock your socks off answers. Solving customer nightmares & soothing nightmare customers*, op cit.

En estos casos resulta conveniente explicar al cliente las razones del cambio en el producto o servicio sin tampoco abusar en descripciones extremadamente largas.

Veamos algunos ejemplos:

- 1- Si se trata de un cambio profundo en el servicio o producto brindado, las respuestas de la organización a los reclamos de los clientes pueden girar en torno a una cantidad importante de pedidos de cambio recibidos de otros clientes, o también se puede solicitar al cliente reclamante una oportunidad de probar las novedades y evaluar si éstas mejoran efectivamente el servicio brindado y, en el caso de no hacerlo, comprometerse a escuchar las cuestiones que causan rispidez.
- 2- Cuando un cambio tiene relación directa con los costos del producto o servicio ofrecido muchas veces las empresas tienden a eludir la cuestión o buscar excusas que en general consiguen poca adhesión por parte de los clientes. Anderson y Zemke proponen que cada vez que un proceso o servicio se cambia por cuestiones económicas, la empresa se lo informe claramente a los clientes.

Por ejemplo, si la envoltura de los caramelos masticables eran individuales y se cambian por un folio que los contiene a todos, ante el reclamo del cliente una respuesta posible sería “Para nuestra empresa es muy importante no modificar el precio de nuestros caramelos, como hubo un aumento en los costos del papel, hemos decidido modificar el envoltorio para que nuestros clientes puedan seguir comprando a excelente precio”.

- 3- Si el cambio se implementa para proteger a la compañía de algún riesgo legal o monetario, hay que planificar muy bien qué se le dirá al consumidor. La premisa fundamental es no quedarse encerrado en una discusión de los detalles de la medida.

Por ejemplo, un empleado de una escuela nunca debe decir “Antes llevábamos a los chicos de jardín hasta la casa si los padres no podían venir a buscarlos, pero desde el accidente que tuvo Cintia –la chica de

pelo largo ¿vió?- nuestra compañía de seguros dijo que no podemos llevar más chicos. ¿Qué bárbaro, no?”

Decir algo similar a lo descrito puede crear más preocupación , por lo tanto la respuesta debe ser cuidadosa y salir rápidamente de boca del empleado apenas el cliente pregunta.

Considere la siguiente respuesta: “Su hijo es tan importante para nosotros como lo es para usted y lo tendremos en un ambiente sano y seguro en nuestra escuela desde que usted lo deja hasta que usted o alguien que usted nos indique lo retire. Debido a que nuestros vehículos son propiedad individual y no de la escuela, no podemos llevar a los chicos en ellos”.

- ***¿Qué quiere decir que aumentó?***

Es difícil para las empresas mantener sus precios en un valor constante indefinidamente. Cuando éstos bajan somos campeones ante los clientes, pero cuando suben es muy probable que se reciban grandes cuestionamientos, sobre todo en momentos de recesión o inercia económica.

Si el precio aumenta, en primer lugar se debe permitir que el cliente le cuente a la empresa lo mal que se siente sobre el cambio. Se recomienda escuchar con atención el reclamo y responder en un tono conciliador: “Sabemos que no es agradable para nadie una suba de precios. Hemos trabajado mucho para evitarla pero no podemos sostener el antiguo precio”.

En segundo lugar ofrezca una justificación concreta para el aumento: “Los precios del plástico subieron de una manera importante en el último año debido al aumento del precio del petróleo y ello finalmente nos forzó a trasladar una parte de ese aumento a nuestros productos”.

Tercero, si es posible, construya una comparación que pueda resultarle útil, sobre todo si se trata de insumos: “Probablemente usted haya visto que también subieron sus precios los elementos de bazar fabricados en plástico”.

Finalmente, si es un solo elemento el que ha incrementado su costo, por ejemplo gastos de envío, es posible especificárselo al cliente: “El costo del producto es el mismo, lo que se incrementó es el precio de la entrega debido al aumento en el impuesto a las naftas”.

- ***¿Usted no sabe? Quiero hablar con un responsable.***

El cliente no sólo espera que la persona que lo atiende tenga un gran conocimiento sobre el problema que lo aqueja sino que le de la respuesta de manera inmediata, lo cual muchas veces no puede hacerse.

En un artículo publicado en el Harvard Business Review se comenta que “en 1965 un mecánico que leyera 500 páginas de un manual, podía arreglar prácticamente cualquier tipo de auto. Hoy ese mismo mecánico necesitaría 500.000 páginas equivalentes a 300 directorios telefónicos de Manhattan”.

Las expectativas que el cliente puede depositar en el empleado pueden o no ser justas. Pero el eje central que surge por debajo de este reclamo de asistencia inmediata es el **miedo** del cliente a no ver satisfecho su reclamo.

En estos casos se debe proveer de respuestas que expliquen por qué es necesario realizar consultas o esperar un lapso para obtener un diagnóstico preciso. Por ejemplo: “Existen cinco modelos diferentes de su computadora. Quiero verificar con cuidado qué repuesto le corresponde para no tener ningún problema y reparársela bien y rápido”.

- ***¿Y por qué tengo que creerle lo que me promete?***

Cuando el producto o servicio que el cliente recibe no satisface sus expectativas inmediatamente se instala la duda en el consumidor respecto de la habilidad que tendrá la organización para resolver el problema surgido.

Si bien la cuestión no es sencilla, y en última instancia si el problema se resuelve la duda se disipará, resulta importante tranquilizar al cliente para

que espere la resolución del tema sin llamar todo el tiempo ni amenazar constantemente a la empresa. Y menos criticarla con todos sus conocidos.

Un método consiste en mostrar evidencia del nivel de respuesta que tiene la empresa. Por ejemplo; “Usted tiene todo el derecho de dudar pero sepa que nuestro servicio de entrega tiene una efectividad del 97 por ciento y haremos el máximo esfuerzo para que usted reciba su placard rápidamente”.

Una estrategia mucho más agresiva es la de ofrecer referencias de clientes a los cuales se les resolvió rápidamente un problema o mejor aún de clientes que trabajan constantemente con la organización y nunca tuvieron problema alguno.

Finalmente, otra manera de lidiar con la duda de un consumidor enojado es la de tomar responsabilidad personal por el problema: “Mi nombre es Juan Pérez, del departamento de Atención al Cliente, y voy a seguir personalmente su caso hasta que usted reciba la mercadería solicitada”.

- ***¿Qué puede saber un jovencito como vos de este problema?***

Por efecto de los tremendos cambios que operan en el terreno laboral, segmentos que tradicionalmente no ingresaban al mundo del trabajo hoy lo hacen masivamente, tal es el caso de jóvenes apenas salidos del secundario y de muchas mujeres que buscan un ingreso extra para su hogar. En ambos casos existe un fuerte prejuicio cultural sobre ellos.

Es indudable que una de las principales causas de irritación por parte de los clientes es encontrarse con una persona que dice trabajar para una organización y sabe menos que él sobre el producto o servicio ofrecido.

Ahora, aún en casos de personas altamente capacitadas, un cliente prejuicioso puede ver a una dama vendiendo repuestos de automóviles y preguntar “¿Pero qué sabés de esto?”.

En primer término, la persona agredida no debe buscar una respuesta agresiva ni tampoco ignorar el comentario del cliente. El primer intento de

retomar el vínculo entre las partes es mediante una solicitud: “Por favor, deme una oportunidad de ayudarlo”.

Si este intento fracasa, puede pasarse a un discurso que demuestre la experiencia adquirida en el rubro: “Su modelo de automóvil es del año ‘97, por lo tanto lleva un carburador de dos bocas, que se instala cerca del radiador, como lo dice el manual de la fábrica. ¿Desea que se lo muestre y lo veamos juntos?”.

Este tipo de transacciones son extremadamente cansadoras y difíciles de llevar. Se recomienda mantenerse calmo, evitar mover la cabeza de manera negativa, endurecer las facciones de la cara o mover los ojos hacia arriba en actitud de impaciencia.

En términos de comunicación, las actitudes arriba mencionadas generan un feedback positivo²⁰ que lo único que logrará es llevar la situación a un extremo inmanejable.

En cambio, actuar de modo diametralmente opuesto al consumidor hará que la postura de éste quede desubicada y, si bien no inmediatamente, al poco tiempo estará mucho más calmo y dispuesto a la comunicación.

- ***¡Ustedes arruinaron todo!***

Con mucho esfuerzo una mamá contrata un servicio de comida para el cumpleaños de su hijo de 6 años. A la fiesta vinieron todos, excepto la comida.

En los casos donde el error cometido es importante y difícil de rectificar, existen tres pasos básicos que la empresa debe adoptar con el cliente:

²⁰ En comunicación llamamos feedback positivo a todo mensaje o conducta que tienda a reforzar un comportamiento. Por ejemplo, si una persona está enojada y el receptor le responde del mismo modo, la violencia irá creciendo ya que ambas partes retroalimentan la situación. Para una descripción detallada del tema sugerimos leer a **Bateson, Gregory**; *Pasos hacia una ecología de la mente*, Carlos Lohle Ediciones, Buenos Aires, 1991.

1- Pedir sinceras disculpas por el error cometido.

Esta disculpa más que dar lugar a más insultos debe dar cuenta de lo consciente que es la organización de la inconveniencia causada: “Lamentamos que la comida no haya llegado para el cumpleaños de su hijo. Habrá sido una situación muy fea para usted y el pequeño”.

2- Busque un punto de acuerdo común.

Ningún conflicto puede resolverse si las partes en disputa se encuentran bloqueadas en un argumento que no tiene fin.

En el paso anterior la empresa reconoce su error y ahora además de darle la razón al cliente, intenta, en parte, remediar su falta: “Estoy de acuerdo con usted: Los pedidos deben llegar siempre. Si bien no podemos remediar lo ocurrido, queremos corregir al menos en parte esta situación. Desde ya que el próximo cumpleaños, su hijo tendrá el servicio VIP de catering gratuitamente, además de obviamente devolverle el dinero por el servicio que no pudimos brindarle esta vez”.

3- Sondee para conseguir más información.

Como se ha visto en capítulos anteriores, los reclamos brindan la oportunidad de conocer las posibles falencias en los procesos de la empresa, por lo tanto una vez que el cliente se calmó, intente su cooperación para conseguir mayores precisiones de cómo ocurrió el error.

Esto también brindará satisfacción al cliente porque la empresa evidenciará su preocupación sobre sus errores cometidos y tal vez gane otra oportunidad para recomenzar la relación con el cliente.

Casos especiales de reclamo: garantías, quejas telefónicas, cartas

Garantías y condiciones de uso

La creencia popular dice que las empresas gastan mucho tiempo y dinero para generar cuidadosas cláusulas de garantía y uso que eliminan cualquier posibilidad de culpa hacia la empresa.

Más allá de la veracidad o no de esta creencia, uno de los temas más controvertidos entre clientes y empresas tiene como eje la discusión sobre si determinada falla se cubre o no con la garantía del producto.

Hay que eliminar rápidamente la idea de que el cliente debe leer y comprender los términos y condiciones de aquello que contrata porque ese camino no llevará a resolver el conflicto y volcará la culpa del lado del cliente. De ahí a perderlo como tal hay un paso.

El personal que está involucrado en la atención al cliente debe prepararse para lidiar con estos casos del siguiente modo:

1- Conocer en profundidad el texto e implicancias de la garantía

En el caso de trabajar con productos diversos, que poseen garantías del fabricante, resulta importante tener una carpeta con los textos y procedimientos de cada uno de ellos. De este modo, se puede informar rápidamente qué hacer en cada caso.

2- Saber las condiciones de excepción

Toda regla tiene algunas excepciones. En el caso de las garantías, el departamento de atención al cliente debe saber si la empresa ha hecho excepciones con las garantías de ciertos productos en el pasado, de qué dependen esas excepciones (tipo de cliente, cantidad de compras realizadas, número de veces que tuvo problemas con el mismo producto) y quién otorga las excepciones.

3- Preparar una explicación sobre la política de garantías

Suele ser de gran ayuda escribir los puntos centrales de la garantía o términos de uso de una manera clara y didáctica para explicárselos a los clientes. Esta explicación debe necesariamente ser aprobada por las instancias claves de la organización y practicada entre las personas a cargo de la atención al cliente.

Con esta estrategia se evita decir “Está en la garantía, léala”, aseveración que suele caer muy mal entre los clientes que llaman o se acercan porque tienen un problema.

Manejo de reclamos por teléfono

Resulta más sencillo para un cliente satisfecho expresar toda su ira y su enojo por teléfono ya que no tiene enfrente a nadie y por lo tanto el canal de comunicación no verbal (gestos y ademanes) que puede servir para calmar la angustia o el enojo del consumidor no pueden ser utilizados.

El único canal disponible es la voz y por lo tanto el tono, las inflexiones, la velocidad y el volumen se transforman en cuestiones cualitativas a tener en cuenta durante el contacto con el cliente.

De acuerdo a estudios realizados en Estados Unidos las personas comprenden el 80 por ciento de un mensaje telefónico gracias al tono de voz y el 20 por ciento restante por el mensaje propiamente dicho.

En términos ideales, la actitud que debe transmitir el representante de la organización a través de su voz es cordialidad, preocupación por la palabras del cliente y paciencia para repetir cuantas veces sea necesario el mensaje.

También, algunos estudios demuestran que tonos de voz más graves suelen representar en la mente de los clientes a personas más maduras y confiadas.

Si bien no es necesario tener locutores en los departamentos de atención de reclamos telefónicos, se recomienda trabajar el discurso verbal de los

empleados mediante grabaciones que permitan detectar tonos y palabras claves que logran reducir el enojo o desconfianza de los clientes.

Una regla de oro cuando se trata de recepción de reclamos telefónicos es la del *follow up*, esto significa que se debe evitar mantener al cliente indefinidamente en el teléfono y, en cambio, se debe solicitar sus datos y llamarlo lo más pronto posible con una respuesta a su reclamo.

Como se ha descrito anteriormente, la velocidad en la resolución o respuesta a cualquier tipo de reclamo es un factor clave para mantener la confianza del consumidor en la organización.

Por más enojada o agresiva que haya sido la persona que llamó, el representante de la compañía debe siempre finalizar su conversación agradeciéndole por haberse comunicado con la empresa y de este modo darle la posibilidad de resolver el problema.

Manejo de reclamos por carta

Para escribir un reclamo el cliente debe hacer algún tipo de esfuerzo o por lo menos perder bastante tiempo para recuperar la información, ordenarla en oraciones, y luego sentarse a escribir ya sea con algún medio automático, como las computadoras, o incluso a mano. Si el caso involucra muchos detalles, el tiempo *perdido* es aún mayor.

Por lo tanto, las quejas o reclamos que llegan por escrito son un alerta importante de que algo realmente está funcionando mal. Algunas hipótesis de por qué el cliente decide escribirnos pueden ser:

- Un enojo importante.
- Una falla en la atención del reclamo de manera oral, sea esta telefónica o personalmente.
- Un intento para dejar una constancia escrita del reclamo que pueda luego tener algún tipo de sustento legal o que pueda llevar a una acción legal.

- El cliente insatisfecho no pudo encontrar otra vía para reclamar.
- El consumidor se siente más cómodo escribiendo que hablando cuando hace un reclamo porque le permite exponer su caso de manera más clara.

De más está decir que toda carta, mail o fax que recibe una organización debe ser respondido a la **brevedad**. Ahora bien, superada esta primera condición, **de acuerdo al tipo de respuesta que se brinde se logrará calmar o satisfacer al consumidor o bien estimular su enojo**.

Un ejemplo real le ocurrió al autor de este trabajo con una empresa de ferrocarriles. Durante un fin de semana de verano decidí junto a mi esposa visitar una localidad que requería una combinación de servicios ferroviarios de corta y media distancia.

Al adquirir el ticket en la estación terminal, el empleado nos garantizó que estábamos a tiempo de realizar la combinación entre los trenes. El asunto no era menor ya que el servicio de media distancia tenía una frecuencia muy espaciada en el tiempo: había cuatro horas de diferencia entre el tren que deseábamos tomar y el siguiente.

Lamentablemente, el primer tren sufrió una demora mínima al tener que cruzar a *paso de hombre* una barrera en reparaciones y por lo tanto arribamos a la estación de trasbordo junto en el momento en el que el convoy de media distancia abandonaba la plataforma.

Nuestro enojo era grande: No habíamos podido disfrutar del día como hubiésemos querido y la empresa demostró un mal servicio ya que el encargado de la estación de trasbordo, si bien sabía que existe una combinación despachó la formación cuando aún no había llegado el tren de corta distancia, dejando a pie y sin alternativa alguna durante cuatro horas a por lo menos 30 personas.

El empleado de ventanilla nos ofreció como único resarcimiento el Libro de Quejas ya que no estaba autorizado a devolvernos el importe del pasaje no

consumido. Varias personas llenaron gustosos los formularios de reclamos, nosotros incluidos.

Pasaron las semanas pero nadie nos contestó, por lo tanto decidí exponer mi caso por escrito ante el Centro de Atención al Pasajero mediante un fax.

A los pocos días, finalmente recibimos respuesta: Una fotocopia de los horarios de ambos ramales y un consejo para llegar antes a la estación de trasbordo y evitar inconvenientes.

Azorado, intenté mediante una segunda carta bastante más agresiva explicar que un empleado me había garantizado que llegaba a tiempo para trasbordar y que más allá que el empleado tuviera información incorrecta, pedía que me devolvieran un dinero que ellos habían recaudado sin prestarme servicio alguno.

La respuesta: Una fotocopia del reglamento de ferrocarriles donde informaba que los horarios de trasbordo son estimativos y que una vez que se adquiere el boleto no hay devolución.

Ese fue el fin de la historia ya que terminaron ganándome la pulseada por cansancio: Gastaría más recurriendo a un abogado que perdiendo el importe del pasaje. Eso sí, todo el mundo se enteró de mi incidente y he tratado de prevenir a más de uno que deseaba hacer un viaje similar.

Este ejemplo ilustra muy bien de qué modo **no** debe manejarse reclamos escritos de los consumidores.

Tal como se describió en el Capítulo 1, la lógica aplicada fue la mirada de la empresa y no la del cliente, que perdió el día de paseo y cuyo reclamo tampoco revestía ningún resarcimiento extraordinario.

¿Cómo tuvo que haber reaccionado la empresa ferroviaria? En primer lugar, debería haber enviado una respuesta de manera inmediata ante el primer reclamo escrito.

Por más que la resolución del reclamo demande varias semanas, es importante llegar rápidamente al consumidor y decirle que se está trabajando en el caso y que su resolución demandará un tiempo determinado.

Luego, la organización debe aplicar una fórmula para lograr calmar el enojo del cliente y a su vez explicar las acciones a realizar. A continuación se expone dicha fórmula tal como la explican Barlow y Møller:

- 1- Agradecer al cliente por la formulación de su reclamo e inmediatamente presentarle disculpas.
- 2- Informarle al consumidor qué es lo que la empresa ha hecho hasta ese momento.
- 3- Si el reclamo es razonable, admitirlo.
- 4- Personalizar la respuesta lo más posible para evitar la percepción de que se está enviando un modelo genérico.
- 5- Ser simple en la redacción pero específico.
- 6- En todos los casos en los que sea posible, intentar exceder las expectativas del cliente.
- 7- Verificar la satisfacción del consumidor mediante un seguimiento telefónico.

Un ejemplo de estas técnicas en la práctica se describe a continuación:

Estimado Licenciado Schwersensky:

Gracias por tomarse el tiempo de escribirnos. Realmente apreciamos su fax porque nos da la oportunidad de satisfacer su reclamo.

Usted tiene razón: Hubo un malentendido entre el jefe de la estación de trasbordo y el conductor del tren de corta distancia, y al pensar que la demora sería mayor se priorizó mantener la puntualidad del convoy de media distancia ya que como usted sabe más del 95 por ciento de nuestros servicios se cumplen estrictamente a horario.

Yo personalmente me disculpo por haberle arruinado su fin de semana y le aseguro que trabajaremos en nuestra empresa para evitar que vuelva a ocurrir en el futuro.

Junto a esta carta recibirá dos pasajes ida y vuelta para el destino por usted elegido para que pueda utilizarlos libremente en los próximos tres meses.

Espero que nos de la posibilidad de mostrarle la calidad de nuestro servicio, pero si desea un reembolso de su dinero puede concurrir a nuestras oficinas de lunes a viernes de 8 a 20 horas, donde le devolveremos el importe de sus pasajes.

Nuevamente, gracias por habernos escrito y ya que usted nos ha comentado que es un usuario permanente de nuestra línea esperamos poder seguir contando con usted en el futuro.

Saludos cordiales

José Disculpas
Gerente de Atención al Cliente
Empresa Ferroviaria

Consejos generales para un buen diálogo con el cliente

- Mantenga la conversación de un modo impersonal

En vez de decir “Usted no siguió las instrucciones” diga “Existen algunos blancos en el formulario que impidieron su correcto procesamiento”.

Cuando un cliente se equivoca el error debe ser indicado de manera indirecta y está prohibido emitir comentarios sarcásticos o condescendientes.

- Cada vez que tenga que decir “Usted” trate de reemplazarlo por “Yo”

Cambie “Usted no hizo... o se equivocó en...” por “Yo veo que no me hice entender correctamente”.

Nunca culpe al cliente por la situación que ambos están viviendo y si explica algún error cometido por el cliente use la regla del Yo, que es mucho menos agresiva para él.

- Evite dar órdenes

No diga “Usted tiene que...”, reemplácelo por “Sería tan amable de.... o sería mejor si se ...”.

A las personas no les gusta que no se les de opciones. Siempre pida de manera cortés y explique en todos los casos cuáles son los motivos del pedido.

- Hágase responsable

Aún si usted carece de autorización evite frases como “No puedo o no se puede”; reemplácelas por “No tengo o carezco de autorización, pero enseguida lo va a atender X, quien seguramente podrá ayudarlo”.

En el mismo sentido, jamás diga “No es mi tarea”. Se recomienda explicar: “Veré qué puedo hacer para ayudar. X es el especialista en esa área, aguarde un segundo que lo voy a llamar”.

En los casos en los cuales por diversos motivos la persona que enfrenta al cliente no puede, no sabe o no está autorizada, ninguna de estas cuestiones debe transmitirse al cliente de modo directo ni tampoco debe servir como muro defensivo de las empresas. El cliente debe sentir que cualquier persona de la organización es capaz de ayudar.

- ***Evite poner al cliente a la defensiva***

“¿Cuál es su problema?” es una pregunta que pone al interlocutor de entrada en una posición hostil. Frases como “Dígame qué ocurrió, por favor” muestran una mejor actitud y acerca emisor y receptor alrededor del problema a resolver.

A los clientes no les agrada tener problemas ni tampoco gustan de ser señalados como portadores de problemas. La empresa debe cargar en sus hombros el peso de la responsabilidad y desde ese mismo momento los clientes ya sentirán que van a ser escuchados.

- ***Tres frases útiles en cualquier ocasión.***

A continuación se presentan tres frases que han demostrado ser muy efectivas para calmar a clientes enojados.

1- “Como usted sabe...”

Esta frase logra implicar al cliente en el proceso de resolución del problema y pone a todas las partes involucradas dentro del mismo equipo.

2- “...para usted”.

Si bien puede parecer demasiado simple estas dos palabras son casi mágicas y tienen un poder importante. Decir “estoy o estamos haciendo tal o cual cosa para usted” implica que toda la organización está pendiente del cliente y es él el eje central de todas las preocupaciones.

3- “Nuestros registros muestran...”

En algunas ocasiones los clientes pueden ponerse a la defensiva y enojarse de gran modo cuando las organizaciones no registran un pago o existe algún tipo de deuda. En estos casos se debe tratar de despersonalizar al máximo el problema. Por ejemplo: “Señor González, nuestros registros muestran que la cuenta número 154 tiene un saldo negativo de 300 pesos. Esta información ¿coincide con la suya?”.

Qué hacer cuando el cliente se va

Cuando el consumidor se retira de las oficinas o finaliza la comunicación telefónica es conveniente que la persona encargada de recibir el reclamo se tome algunos minutos para realizar tres acciones:

- 1- Contar hasta 10, 20 ó 100 de acuerdo al caso.
- 2- Realizar un repaso mental de lo sucedido y, en el caso de tener algún sistema de recolección de información, escribir el reporte correspondiente.
- 3- Pensar varias veces que la situación no es personal para evitar tomárselas con el próximo cliente o con algún compañero de trabajo.

Todos los elementos desarrollados a lo largo de esta sección tendrán el efecto deseado en el cliente solamente si las organizaciones le adosan el enfoque estratégico que refleje las respuestas verbales en las **acciones** de la compañía de **modo permanente**.

Capítulo 3. Cuando todo falla: Apostar al Sistema de Arbitraje de Consumo.

Presentación

Cuando un cliente no obtiene la respuesta adecuada a sus reclamos por parte de las empresas, puede encarar distintos tipos de acciones por fuera de la relación comercial propiamente dicha.

La primera observación a realizar cuando esto ocurre es que, evidentemente, **la organización a fallado al no poder arribar a un acuerdo amigable con su cliente. Esto implicará replantear las estructuras existentes para la contención y resolución de reclamos puertas adentro.**

A su vez, se abren instancias legales y extra-judiciales que pueden dañar de manera importante la imagen pública y/o la reputación comercial de la firma involucrada.

Basta pensar en una denuncia frente a alguna Asociación de Consumidores que luego se publique en la revista de dicha organización y sea leída por un periodista inquieto. De ahí al “rebote” en todos los medios masivos hay un pequeño paso.

Sin embargo, y por fuera de las connotaciones negativas que tiene un conflicto comercial que se convierte en público, la legislación argentina abre –para algunas industrias y servicios - una posibilidad neutral de solución de conflictos que puede funcionar no sólo para **canalizar de demandas insatisfechas** sino también para **reforzar en los hechos la responsabilidad y compromiso de las empresas con sus clientes.**

Se trata del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, al cual le dedicaremos mayor atención para intentar demostrar su valor e importancia frente a otras alternativas que brinda la legislación vigente.

El capítulo presenta a continuación una descripción del marco normativo, para luego desglosar las alternativas disponibles para empresas y consumidores.

El marco legal

El primer antecedente legal que expondremos es la Ley 24240 de Defensa del Consumidor, sancionada el 22 de septiembre de 1993, y promulgada parcialmente el 13 de octubre del mismo año.

Dicha ley define en su artículo primero el estatuto legal del consumidor:

”Se consideran consumidores o usuarios, las personas físicas o jurídicas que contratan a título oneroso para su consumo final o beneficio propio o de su grupo familiar o social

- a) La adquisición o locación de cosas muebles;
- b) La prestación de servicios;
- c) La adquisición de inmuebles nuevos destinados a vivienda, incluso los lotes de terreno adquiridos con el mismo fin, cuando la oferta sea pública y dirigida a personas indeterminadas.”²¹

La Ley excluye los servicios de profesionales universitarios matriculados, con la excepción de las ofertas y/o publicidades que puedan llegar a realizar para promocionar sus actividades.

Luego de realizar consideraciones de diversa índole sobre las diversas etapas de la relación comercial y el consumo de bienes y servicios, la Ley 24240 define en el artículo 47 el tipo de sanciones previstas en caso de que empresas incumplan su parte:

“Verificada la existencia de la infracción, quienes la hayan cometido se harán pasibles de las siguientes sanciones, las que se podrán aplicar independiente o conjuntamente, según resulte de las circunstancias del caso:

- a) Apercibimiento;
- b) Multa de quinientos pesos (\$ 500) a quinientos mil pesos (\$ 500.000), hasta alcanzar el triple de la ganancia o beneficio ilegal obtenido por la infracción;
- c) Decomiso de las mercaderías y productos objeto de la infracción;
- d) Clausura del establecimiento o suspensión del servicio afectado por un plazo de hasta treinta (30) días;

²¹ Ley de Defensa del Consumidor, publicada en www.mecon.gov.ar, artículo 1.

- e) Suspensión de hasta cinco (5) años en los registros de proveedores que posibilitan contratar con el Estado;
- f) La pérdida de concesiones, privilegios, regímenes impositivos o crediticios especiales de que gozare.

En todos los casos, se dispondrá la publicación de la resolución condenatoria, a costa del infractor en el diario de mayor circulación de la jurisdicción donde se cometió la infracción.”²²

Este último párrafo resulta particularmente importante, ya que obliga a *ventilar* públicamente una infracción cometida contra un consumidor. **El daño a la imagen pública y la credibilidad de la empresa puede provenir de su simple lectura, pero fundamentalmente de la posibilidad de que la información sea *levantada* por otros medios de difusión, incrementando su potencial negativo.**

En la práctica, esta amenaza se relativiza un tanto porque lo que se publica es la razón social, que no siempre coincide con el nombre comercial o de fantasía que adopta la organización. Asimismo, es posible excluir del texto de la solicitada la mención de los considerandos de la sanción, por lo que se desconocen los motivos. Simplemente se lee que sufrieron una pena con multa.

Por ejemplo, en el diario La Nación de Buenos Aires se publicó el 28 de julio de 2001 una sanción y multa contra una empresa cuya razón social es Cencosud S.A. ¿Cuántos lectores conocerán el nombre comercial de esta compañía? Pocos, ciertamente.²³

El artículo 59 de la ley impone la creación de los Tribunales Arbitrales de Consumo:

“La autoridad de aplicación propiciará la organización de tribunales arbitrales, que actuarán como amigables componedores o árbitros de derecho según el caso, para resolver las controversias que se susciten con motivo de lo previsto en esta ley. Podrá invitar para que integren estos tribunales arbitrales, en las condiciones que establezca la reglamentación, a las personas que teniendo en

²² Ibid, artículo 47.

²³ Cencosud S.A. es la razón social del hipermercado Jumbo.

cuenta las competencias, propongan las asociaciones de consumidores y cámaras empresarias.”²⁴

La Ley de Defensa del Consumidor fue reglamentada parcialmente por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) a través del Decreto N° 1798 (publicado el 13 de octubre de 1994) pero recién el 11 de marzo de 1998 mediante el Decreto 276 el PEN reglamentó el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

El mencionado decreto comienza explicitando la finalidad del Sistema que es “atender y resolver con carácter vinculante y produciendo idénticos efectos a la cosa juzgada, para ambas partes, las reclamaciones de los consumidores y usuarios, en relación a los derechos y obligaciones emergentes de la Ley N° 24240 y sus modificatorias, y de toda ley, decreto y cualquier otra reglamentación que consagre derechos y obligaciones para los consumidores o usuarios en las relaciones de consumo que define la ley citada. El sometimiento de las partes al SISTEMA NACIONAL DE ARBITRAJE DE CONSUMO tendrá carácter voluntario, y deberá constar expresamente por escrito.”²⁵

El mismo decreto reglamentario explicita en su artículo 2 las cuestiones que no pueden resolverse mediante este sistema amistoso de resolución de conflicto.

Estas cuestiones son:

- “a) aquellas en las que haya recaído resolución judicial firme y definitiva, y las que puedan dar origen a juicios ejecutivos;
- b) las cuestiones que con arreglo a las leyes no puedan ser sometidas a juicio arbitral;
- c) las materias inseparablemente unidas a otras sobre las que las partes no tengan poder de disposición y/o que no puedan ser sometidas a juicio arbitral;
- d) las cuestiones de las que se deriven daños físicos, psíquicos y/o muerte del consumidor, y aquellas en las que exista la presunción de la comisión de un delito;
- e) las cuestiones que por el monto reclamado queden exceptuadas por la reglamentación.”²⁶

²⁴ Ley de Defensa del Consumidor, op. cit., artículo 59.

²⁵ Decreto 276/88, artículo 1, publicado en www.mecon.gov.ar

²⁶ Ibid, artículo 2.

El Decreto define como autoridad de aplicación a la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, cuyo nombre actual es Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor.

Respecto a los miembros del tribunal, el artículo 5 detalla su conformación:

“Los TRIBUNALES ARBITRALES DE CONSUMO se integrarán con TRES (3) Vocales, los que serán asistidos por UN (1) Secretario, DOS (2) vocales serán designados, UNO (1) entre los representantes de las asociaciones de consumidores, el otro entre los representantes de las asociaciones empresariales, y el tercer miembro será designado entre los inscriptos en el REGISTRO DE ARBITROS INSTITUCIONALES El cargo de Secretario del Tribunal será desempeñado por un agente de la SUBSECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR, dependiente de la SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, con título de abogado, que será designado por el Tribunal. El Arbitro institucional deberá poseer título de abogado y CINCO (5) años en el ejercicio de la profesión, como mínimo. Los árbitros sectoriales deberán poseer, como mínimo, título universitario y CINCO (5) años en el ejercicio de la profesión.”²⁷

El decreto impone celeridad al proceso de resolución del conflicto entre consumidores y empresas:

“El proceso arbitral comenzará con la designación del TRIBUNAL ARBITRAL DE CONSUMO, el que se regirá por los principios de audiencia. contradicción e igualdad de las partes. EL TRIBUNAL ARBITRAL DE CONSUMO tendrá un plazo máximo de CIENTO VEINTE (120) días hábiles para emitir su laudo, contados a partir de su conformación, sin perjuicio de las prorrogas debidamente fundadas que pudieran fijarse.”²⁸

Finalmente, se habilita un padrón de registro de asociaciones nacionales de defensa del consumidor y de asociaciones empresariales, para que puedan participar de los arbitrajes en carácter de representantes sectoriales.

²⁷ Ibid, artículo 5.

²⁸ Ibid, artículo 10.

El sistema explicado

Más allá del marco legal, es importante explicar de manera clara y completa las distintas opciones que tienen los consumidores de canalizar sus reclamos, y las consecuencias que éstos tienen en las empresas, de acuerdo a la Ley de Defensa del Consumidor y demás decretos y resoluciones referidos al tema.

Según el esquema vigente, los consumidores tienen 5 modalidades de reclamo:

- 1- Concurrir a la **Dirección de Defensa del Consumidor** de la jurisdicción que le corresponda, o a la Dirección Nacional si se trata de cuestiones vinculadas con tarjetas de crédito.
- 2- Realizar un reclamo ante una **Asociación de Defensa del Consumidor**, y que ésta proponga a la empresa involucrada solucionar de manera privada el conflicto.
- 3- Llegar a un **acuerdo mediante los abogados de las partes**, es decir que empresa y consumidor acuerdan de manera personal y refrenden su acuerdo en un estudio jurídico.
- 4- Recurrir al **Poder Judicial** y realizar una acción contra la empresa.
- 5- Concurrir a los **Tribunales Arbitrales de Consumo**.

Defensa del Consumidor

Un cliente enojado puede dirigir su denuncia ante la Dirección de Defensa del Consumidor que le corresponda por jurisdicción; y en el caso de cuestiones relacionadas con tarjetas de crédito también puede dirigirse a la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor.

En estos casos, lo que se realiza es una **denuncia** ante un organismo que posee poder de policía. El mecanismo prevé una audiencia de conciliación, en donde las partes pueden intentar dirimir el conflicto.

En caso de no existir acuerdo, la denuncia sigue su curso y la autoridad debe expedirse sobre la cuestión de fondo: hubo o no infracción a la leyes que regulan la actividad comercial.

En caso de encontrar a la empresa culpable, sobreviene la sanción y posterior publicación en el medio gráfico de mayor circulación en la región donde se cometió la infracción.

Este resultado es altamente negativo para las empresas, ya que sufren un perjuicio económico, público (su nombre aparece ligado a una falta en contra de sus clientes) y el cliente enojado no ve solucionado su problema, ya que las Direcciones de Defensa del Consumidor no pueden expedirse sobre el problema específico del reclamante.

Veamos un ejemplo concreto: El cliente tiene un problema con un electrodoméstico y requiere su cambio por una unidad nueva, y la empresa involucrada se niega a realizar el cambio en la audiencia de conciliación. En ese caso, la autoridad de aplicación está obligada a considerar el tema y tomar una resolución respecto a si se violó o no las normativas vigentes.

Si la empresa es sancionada como infractora su error es expuesto públicamente y probablemente deba pagar una multa al Estado, pero el perjudicado directo se queda con su electrodoméstico descompuesto, ya que la ley no prevé que las Direcciones del Consumidor puedan expedirse sobre el resarcimiento que le corresponde al damnificado.

Para lograr dicha indemnización, se debe recurrir a la Justicia Ordinaria y aguardar un fallo, su posterior apelación y así hasta agotar todas las instancias posibles.

Por lo tanto, la empresa va a continuar con un cliente enojado que seguirá despotricando e intentando *propagar* la conducta impropia de la compañía involucrada.

Reclamos ante Asociaciones de Consumidores

Estas organizaciones no gubernamentales (ONG's) pueden representar consumidores individuales o en forma general ante las empresas, el Estado y la Justicia.

Una asociación puede convocar a la empresa denunciada y solicitarle los resarcimientos correspondientes, arribando a un acuerdo privado que se homologará ante un letrado de la jurisdicción en donde se haya realizado la adquisición del bien y/o servicio.

Si la empresa se niega a acatar el pedido de la asociación, ésta puede recurrir a los caminos legales habilitados: denuncia ante Defensa del Consumidor, denuncia judicial (la más frecuente), o la apelación a un Arbitraje de Consumo.

Cuando el consumidor elige este camino para realizar su reclamo, los peligros de daño en la reputación de la empresa son importantes, ya que las ONG's saben muy bien que el principal daño que se le puede hacer a una empresa es atacar su marca y/o prestigio, más allá de que frente a una asociación la empresa no tiene lugar para el descargo: o se aviene al pedido o sobreviene un litigio judicial.

Acuerdos Privados

Dos partes en conflicto pueden decidir de común acuerdo resolver su diferendo mediante un acuerdo privado. Este mecanismo de resolución de problemas extra judicial tiene la ventaja de mantener el conflicto circunscrito entre las partes, pudiendo incluso llegar a figurar como cláusula del acuerdo arribado la no difusión pública del tema ni de su resolución privada.

Un punto a tener en cuenta por las empresas es que este mecanismo puede ser oneroso para el cliente, ya que un acuerdo de este tipo necesita la intervención de abogados, y es difícil que un consumidor enojado crea

exclusivamente en lo que le dice el letrado de la empresa con la cual se ha peleado.

Otro detalle es que un contrato privado puede de cualquier modo llegar a manos de la justicia, incrementando los costos del litigio y haciendo público el conflicto, con lo cual su difusión en los medios masivos (y la intervención de Asociaciones de Consumidores) se vuelve mucho más probable.

Acciones Legales

Cualquier persona que sienta que ha sido engañada y/o estafada como consumidor de un bien y/o servicio puede interponer una demanda judicial que le permite obtener un resarcimiento por el perjuicio sufrido.

De acuerdo a estimaciones oficiales, en la Cámara Comercial de la Capital Federal las causas por incumplimiento de contrato –tipología legal de los reclamos- han aumentado un 640% en los últimos 10 años, lo cual ha generado un nivel altísimo de atraso en la sustanciación de los procesos y en la ejecución de fallos.

Desde un punto de vista cortoplacista, este canal resultaría conveniente para las empresas ya que es posible posponer el reclamo durante un tiempo muy prolongado, ante lo cual el cliente litigante o bien tiene paciencia –y buenos abogados-, o bien realiza un acuerdo extra judicial y desiste de su acción.

Pero por otro lado, el *portazo* en la cara del cliente y la decisión de ir a juicio potencian el enojo y las chances de lograr un nivel alto de exposición pública, sobre todo si el litigante acude a los abogados de alguna Asociación de Consumidores, altamente entrenados en las cuestiones judiciales y de exposición pública.

Además, hoy por hoy, un simple mail a cualquier periodista reconocido puede ser la mecha que encienda un conflicto de proporciones mucho mayores a las iniciales.

Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo

Vamos ahora a detenernos en una opción relativamente nueva en la Argentina, creada por la Ley de Defensa del Consumidor y puesta efectivamente en práctica en el año 1998: el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

Este sistema están habilitado para resolver conflictos entre usuarios finales y empresas, sobre bienes y servicios transables que **no** impliquen la participación de un Ente Regulador o Colegio Profesional.

De esta manera, las empresas que brindan servicios públicos domiciliarios, los servicios de transporte, y los profesionales regulados por un Colegio no pueden ser objeto de reclamo en los Tribunales Arbitrales de Consumo. Este impedimento deja afuera a servicios clave como la telefonía y el transporte público de pasajeros, tema que será retomado más adelante.

Estos tribunales están constituidos por tres miembros y un secretario. Un integrante proviene de una ONG de asistencia al consumidor, otro pertenece a una cámara empresaria y el tercero es un abogado provisto por la Secretaría de la Competencia, La Desregulación y la Defensa del Consumidor. El secretario es también un empleado de la mencionada Secretaría.

Los honorarios de todos los involucrados corren por cuenta el Estado, por lo que participar del sistema es **totalmente** gratuito tanto para empresas como para consumidores.

La elección de los miembros pertenecientes a las asociaciones empresariales y de consumidores la realizan las partes en conflicto sobre un listado de entidades habilitadas e inscriptas en la Secretaría.

Resulta importante destacar que de este modo todos los sectores se encuentran representados, lo que **no** ocurre en ninguno de las vías de reclamo mencionadas anteriormente.

En el caso de que el reclamo sea por un monto inferior a los 500 pesos, la Secretaría designa a un solo árbitro, que forma parte del cuerpo de abogados de la dependencia oficial.

Las empresas tienen dos vías de participar en el sistema:

- 1- Concurrir cada vez que haya un reclamo en su contra y aceptar el arbitraje, o
- 2- Adherirse al sistema, por lo que automáticamente habilita a sus clientes la posibilidad de reclamo mediante este recurso ya que no puede negarse a concurrir al tribunal.

El sistema de arbitraje comienza cuando un consumidor realiza un reclamo ante los Tribunales Arbitrales de Consumo. En ese momento, se fija una fecha para realizar una audiencia de conciliación entre las partes, donde la empresa puede o no aceptar concurrir.

En cualquiera de los dos casos mencionados, las compañías participantes pueden decidir **topes de reclamo** a resolver mediante este sistema, como así también **tipos de reclamos** que no discutirá en este ámbito ejecutivo.

Por ejemplo, una empresa puede decidir discutir litigios por un monto de hasta mil pesos, dejando afuera cualquier reclamo por daños y perjuicios. Cualquier cuestión que supere estos montos tendrán que dirimirse por otros canales de reclamo, probablemente por vía judicial.

Esto es así por el tipo de justicia que administran estos tribunales: sus laudos son **inapelables** –diríamos que son **casi inapelables**-. Al aceptar el laudo arbitral, las partes aceptan discutir por los montos especificados y con las restricciones del caso, pero también acceden a tomar el laudo del Tribunal como un fallo sin instancia de apelación.

Si hubiese posibilidad de apelar, los tiempos de actuación del sistema se dilatarían, convirtiéndose en un mecanismo paralelo al judicial en vez de ser un **sistema ejecutivo de resolución de conflictos**.

Ahora bien, existe un resquicio legal de apelación de este tipo de fallos, mediante un recurso de aclaratoria y de nulidad que cualquiera de las partes podrá presentar ante la justicia ordinaria.

El artículo 16 del Decreto 276/98 -reglamentario del sistema- delimita claramente esta posibilidad: “Será competente para entender en los casos de incumplimiento del laudo arbitral o en la acción de nulidad del laudo que haya tramitado por el procedimiento de amigables componedores, el juzgado de primera instancia que fuera competente en razón de la materia con jurisdicción en el lugar de asiento del TRIBUNAL ARBITRAL DE CONSUMO. Entenderá en el recurso de nulidad contra el laudo dictado en arbitraje de derecho, la Cámara de Apelaciones que fuera competente en razón de la materia con jurisdicción en el lugar de asiento del TRIBUNAL ARBITRAL DE CONSUMO.”²⁹

En términos menos específicos del lenguaje judicial, si alguna de las partes tiene pruebas de conducta deliberada por parte del Tribunal o del árbitro (de acuerdo al caso), puede ir a la justicia y solicitar la nulidad del fallo emitido.

Retomando el camino de un reclamo, se mencionó que el primer paso es una audiencia conciliatoria entre las partes. En caso de existir acuerdo en ese momento, dicho acuerdo se homologa ante los Tribunales Arbitrales de Consumo, teniendo fuerza legal y obligatoriedad de cumplimiento.

Estadísticamente, nada menos que el **75% de los laudos** del tribunal son conciliatorios.

De no alcanzarse un acuerdo por esta vía, el caso pasa sí a ser juzgado de manera ejecutiva por un tribunal. En caso de que corresponda, las partes deberán seleccionar los jueces sectoriales que intervendrán en el laudo, y presentarán las pruebas correspondientes para su evaluación. Los árbitros tienen un plazo máximo de 4 meses para expedirse.

Respecto al tipo de fallos emitidos, al iniciarse el sistema muchos pensaron que invariablemente habría laudos divididos, donde el representante empresario quedaría en desventaja. Sin embargo, hasta junio de 2001, **el 99,4% de los laudos fueron unánimes**, lo cual despeja cualquier duda sobre la equidad y el tipo de constitución de los Tribunales Arbitrales de Consumo.

Hasta el mes de junio de 2001, el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo medió y/o dirimió en conflictos por 26 millones de pesos.

²⁹ Decreto PEN 276/98, op.cit., artículo 16.

En síntesis, este nuevo mecanismo de solución de conflictos se destaca de cualquier otra opción disponible porque:

- 1- El sector empresario participa como juez del laudo arbitral.
- 2- Sus resoluciones son inapelables, pero se puede acotar la materia de discusión: por ejemplo dejar fuera daños y perjuicios.
- 3- Existe la posibilidad de adherirse en forma global al Sistema, o aceptar casos puntuales.
- 4- Hay derecho a defensa como en cualquier tribunal. Dicho de otro modo, no hay ninguna diferencia entre este sistema y el poder judicial, donde los jueces también pueden fallar a favor o en contra de acuerdo a las pruebas.
- 5- No hay alzada (recurso de apelación), para evitar transformarse en una para-justicia.
- 6- El sistema es totalmente gratuito para las partes, siendo opcional la asistencia de un letrado.

Un punto importante a tener en cuenta es que las oficinas de estos tribunales se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que consumidores del interior del país tienen menos posibilidades de acceder a este sistema, a menos que se encuentre implementado a nivel provincial, lo cual todavía no se concretado.

En la actualidad, el único Sistema de Arbitraje de Consumo en funcionamiento es el nacional, aunque ya hay leyes en las provincias de Mendoza, Chaco y Córdoba; mientras que en Formosa y Santa Fe los proyectos tienen media sanción por parte de las cámaras provinciales. La provincia de Buenos Aires tiene 4 proyectos de ley en danza, pero ninguno ha logrado el necesario consenso político para transformarse en ley.

¿Por qué el sistema de Arbitraje no despega?

Con todas las ventajas enumeradas en el punto anterior, resulta interesante ver que la participación de los empresarios en el sistema dista de ser óptima, y la gran pregunta es por qué.

Sin la intención de ofrecer un listado exhaustivo de motivos, se propone a continuación una serie de razones que, desde mi perspectiva, perjudican el desarrollo de este sistema.

Limitaciones estructurales del sistema

El arbitraje es aplicable únicamente en negocios que no estén reglados por Entes Reguladores, o sea que todos los servicios domiciliarios están excluidos, junto a la telefonía celular.

Como los Entes lo único que pueden es sancionar, la solución de los problemas del consumidor queda atada a pliegos de concesión y regulaciones que muchas veces dejan al cliente insatisfecho.

Por ejemplo, un constructor solicitó la división en la conexión de Agua Potable a la empresa Aguas Argentinas para un departamento dúplex que antes formaba parte de un solo terreno. Pasaron 2 meses y el trabajo no se realizaba, pese a que se habían presentado todos los papeles correspondientes y abonado el costo de instalación.

Al aparecer un comprador para el departamento, éste exige la conexión independiente de agua, que no estaba. Aguas Argentinas solicitaba “paciencia”, pero no resolvía el problema. El constructor llamó al ETOSS (Ente Tripartito de Obras Sanitarias), quienes tomaron la denuncia.

Un mes después el ETOSS envió una carta con la sanción: 5 centavos por cada día sin conexión a partir de **los 90 días de iniciado el trámite**, de acuerdo a lo pautado en el pliego de concesión. Por lo tanto Aguas Argentinas podía tardar un año y pagar por ello una multa de... ¡18 pesos!

La venta finalmente no se perdió, y la empresa rehizo la conexión algunos días después. Al mes del incidente, llegó una nota de cobro para el constructor por un monto de 30 centavos, que por supuesto nunca fue a cobrar: el litro de combustible cuesta un peso, más un peso de estacionamiento medido... pingüe negocio.

En este tipo de servicios públicos sin competencia, la tentación de *encogerse de hombros* ante el reclamo es alto. Aguas Argentinas puede tomarse muy en serio el reclamo del cliente y probablemente tuvo motivos para demorarse ya que era verano y había personal de vacaciones, pero igual sabe que en última instancia los mecanismos de regulación la protegen y el usuario no tiene opción: son ellos, o vivir comprando hectolitros de agua envasada.

Lo mismo ha ocurrido con la empresa proveedora de energía Edesur, quienes enfrentaron el escarnio público pero no recibieron sanciones significativas por parte del ente regulador ante el apagón ocurrido en 1999.

Esta es una cuestión que limita **estructuralmente** al sistema de arbitraje en servicios que concentran una gran cantidad de demandas, elemento que se suma al carácter estrictamente capitalino de los Tribunales Arbitrales de Consumo.

Desde el punto de vista normativo, sería interesante ampliar los alcances del Sistema Nacional de Arbitraje como instancia opcional de resolución de cualquier conflicto que enfrente un cliente o usuario con una empresa. Las ventajas enumeradas anteriormente son más que suficientes como para legislar favorablemente al respecto.

Poca o inadecuada comunicación oficial

Este ítem bien podría merecer un trabajo de investigación que llenaría varios tomos. Más allá de las restricciones presupuestarias del momento, no es posible detectar a nivel gubernamental una estrategia general de comunicación que luego *baje* de manera coherente y articulada a todos los ministerios y oficinas públicas y les ayude a cumplir una función consagrada

constitucionalmente: **informar a la ciudadanía**. Y en este esquema deficitario, ingresa el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

Los gobiernos democráticos se sostienen a través de la libertad de información y expresión de los ciudadanos, por lo tanto es su deber difundir y explicar tanto los actos de gobierno como sus políticas públicas.

De acuerdo a la información relevada, los Tribunales Arbitrales de Consumo reciben consultas permanentes de periodistas pertenecientes a medios masivos de comunicación. También es posible leer en las secciones de los diarios dedicadas al consumo errores o mal interpretaciones que pueden llevar a los usuarios a elegir un camino complejo o directamente sin salida.

Como bien lo plantea el Profesor Carlos Castro Zuñeda, si hubiese una Dirección Estratégica de Comunicaciones con referentes en cada uno de los ministerios y reparticiones de importancia, tal vez se podrían organizar campañas y programas de sensibilización de bajo coste y alta efectividad pública.

Por ejemplo, si los periodistas no tienen una comprensión cabal de los derechos y tipos de defensa del consumidor... ¿cuánto costaría programar un seminario de capacitación en el Ministerio de Economía, dictado por los profesionales a cargo? ¿O habilitar un mail dedicado exclusivamente al periodismo?

Si se desea incrementar la participación ciudadana en el Sistema de Arbitraje... ¿cuántos comunicadores estarían dispuestos a ceder unos minutos por semana para comentar los éxitos del sistema?

La falta de sensibilización sobre la importancia de la comunicación que le hemos achacado a las empresas también es aplicable al Estado, aunque hay diferencias importantes entre las comunicaciones del sector público y del privado. Los *accionistas* en el caso del gobierno implican una gran cantidad de públicos, todos con agendas y objetivos diferentes.

Sin pretender sintetizar un tratado de comunicaciones estatales en dos carillas, me limitaré a mencionar algunos elementos centrales para pensar y trabajar la comunicación gubernamental del Sistema de Arbitraje.

De acuerdo a Brent Baker³⁰, los objetivos básicos de las comunicaciones del Estado implican 4 puntos:

- 1- **Comunicación política:** Este tipo de comunicación se realiza para lograr aceptación en la población y en la comunidad política de las políticas gubernamentales. Dicho de una manera sencilla, esta es la batalla para ganar la aceptación de la mayoría.

- 2- **Servicios informativos:** En este caso se abarca el sistema público de radiodifusión del Estado que debe garantizar pluralidad y libertad de ideas, como así también mantener permanentemente informada a la sociedad sobre las decisiones que se toman y que afectan directamente la vida de los pobladores.
Según Baker, este tipo de comunicación se parece mucho a la que las empresas privadas tienen con sus clientes ya que esta orientada a los *servicios* que el Estado brinda a sus ciudadanos: Educación, salud, seguridad, transporte, comercio, agricultura, impuestos, entre los más importantes.

- 3- **Desarrollo y protección de la imagen institucional:** El objetivo aquí es estratégico ya que, sin minar en absoluto la libertad de expresión e información, se trata de generar propaganda que demuestre que más allá de las posibles disputas entre poderes o conflictos cotidianos a los que el gobierno se ve expuesto, el *sistema* funciona y es útil para el bien común.
Aquí los esfuerzos comunicacionales se orientan a informar sobre la misión y los objetivos primordiales del gobierno y sus instituciones.

- 4- **Generar feedback con los distintos públicos:** En la natural burocracia gubernamental aquellos que toman decisiones (policy-makers) tienden a aislarse del pensamiento de la masa social, por lo tanto un objetivo

³⁰ Para mayores referencias ver **Baker, Brent**; *Public Relations in Government*, publicado en **Caywood, Clarke (editor)**; *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York, Mc Graw Hill, 1997. Páginas 453 a 479.

importante a lograr es el de abrir en forma permanente canales de comunicación ascendentes mediante encuestas, Internet y el análisis de las opiniones vertidas en los medios masivos de comunicación.

Respecto a cómo debe comunicar una oficina pública, Baker ofrece 8 consejos básicos:

- 1- Resulta esencial comprender que los medios de comunicación masiva juegan un rol clave a la hora de moldear el humor de la opinión pública y difundir las acciones de gobierno, por lo tanto se impone un plan de relación con el periodismo.
- 2- Con relación al punto anterior, todos aquellos funcionarios a cargo de oficinas o dependencias gubernamentales deberían tener entrenamiento en el manejo de los medios y un pequeño equipo que les ayude al manejo de la relación mediática.
- 3- Resulta importante generar una agenda para contactar a periodistas clave de una manera periódica.
- 4- Durante el contacto con los medios se debe aprovechar para entrevistar al periodista e indagar el lugar que ocupa en el medio la información que la dependencia provee.
- 5- Dejar un pedido de información sin contestar es un error que no debe cometerse. Si no se dispone de la información o ésta puede ser perjudicial para el gobierno, se debe pedir algún tiempo para evaluar la situación y generar una estrategia de comunicación adecuada, pero siempre se debe responder el pedido.
- 6- Asimismo, existe una regla de oro: las malas noticias no son tan malas si se difunden rápido.
- 7- Si la oficina o departamento ha cometido un error, hay que admitirlo y explicar por qué se cometió.

- 8- Por sobre todas las cosas, nunca se debe mentir a un medio de comunicación.

Lisa Fortini-Campbell propone distintos canales de difusión de actividades y demás cuestiones gubernamentales, los cuales se podrían aplicar para fortalecer el nivel de conocimiento y exposición del Sistema de Arbitraje³¹:

- 1- ONG's y agrupaciones de ciudadanos.
- 2- Infraestructura comunitaria como escuelas, bibliotecas, centros comunitarios, municipalidades y agencias estatales locales involucradas en un contacto cotidiano con la gente.
- 3- Creación de un servicio de información electrónica a través de Internet.
- 4- Asociaciones estratégicas con organizaciones nacionales, sociales, estatales, locales, sin fines de lucro, filantrópicas o fundaciones privadas.
- 5- Boletines electrónicos distribuidos por e-mail.
- 6- CD Roms interactivos que expliquen el funcionamiento de nuevas leyes y procesos que afectan a la población.
- 7- Conferencias on line mediante la transformación de los sitios oficiales en foros de discusión con los ciudadanos.

Barreras mentales de las empresas

Peter Senge define a los modelos mentales como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.”³²

³¹ Mayores detalles pueden encontrarse en **Fortini Campbell, Lisa**; *Connecting with Consumers*, publicado en **Caywood, Clarke**; *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, op. cit. Páginas 139 a 148.

³² **Senge, Peter**; *La V Disciplina*, Buenos Aires, Granica, 1992. Pág.17.

Metafóricamente, estos enfoques son una especie de *anteojos* que las organizaciones utilizan para observar la realidad. Los supuestos que estos *anteojos* contienen no son cuestionados, porque no pueden observarse a simple vista. Es necesario un proceso de introspección profundo, o una mirada crítica externa, para poder observar estas reglas no escritas que guían la acción.

Respecto a los reclamos, las organizaciones tienen en general una buena cantidad de prejuicios que atentan contra el desarrollo del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

Nuevamente sin la menor pretensión de ser exhaustivo, detallaré algunas de estas barreras, basándome en la experiencia personal y también en charlas informales con gerentes de diversas compañías:

1- El miedo al efecto contagio

Esta barrera puede resumirse así: si una empresa acepta el Sistema, los clientes que antes manejaban los reclamos con nosotros van a volcarse al arbitraje, lo cual puede llegar a perjudicar porque en esa instancia hay un menor control de la situación.

Si la empresa posee un aceitado sistema de recepción de reclamos como se presentó en el capítulo anterior y resuelve de manera rápida y efectiva los problemas de sus clientes, el argumento de la avalancha de quejas en otra instancia queda descartado.

Simplemente, hay que ponerse en el lugar del cliente: es mucho más rápido y sencillo que me resuelvan el problema **ya**, que tener que presentarme en una audiencia, entregar documentos probatorios y para esperar un fallo arbitral.

El uso del Sistema de Arbitraje es más un **sello de calidad** para las organizaciones que un lugar donde dirimir conflictos con los clientes. Y si una persona, pese a los esfuerzos de la organización, sigue sin estar conforme, se presenta una **instancia gratuita, voluntaria y controlable en relación al alcance y monto a discutir**.

2- Miedo a la publicidad

Asociado al ítem anterior pero ya en un paso posterior a la resistencia cerrada, está el temor a publicitar la participación en el Sistema de Arbitraje. O sea: se participa, pero silenciosamente.

¿El motivo? Evitar que al menor conflicto los clientes exijan arbitraje, junto con un temor a quedar *pegado* como organización que necesita del sistema arbitral porque sola no se arregla.

Nuevamente, si la gestión interna del reclamo es proactiva y se adopta la mirada del cliente para resolver situaciones, el consumidor no tiene motivos por los cuales elegir un camino más engorroso.

Asimismo, dar a conocer la participación en un sistema externo encierra un metamensaje muy fuerte: estamos seguros de hacer las cosas bien, pero por cualquier circunstancia le garantizamos una instancia independiente.

No es cuestión de comunicar simplemente que ahora es posible reclamar en otro lado, sino que gracias a la mejora en el sistema de atención al cliente, ofrecemos una instancia más para resolver diferendos.

3- No es bueno hablar de lo malo

Así como existe una regla de oro en la redacción publicitaria que prohíbe la palabra “no”, en las comunicaciones empresarias de toda índole se intenta evitar la mención de los problemas. Lo bueno se dice en voz alta y lo malo se calla, total otros se van a encargar de difundirlo.

Sin intención de refutar la sabiduría establecida, este argumento sólo sería válido si participar del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo fuese negativo. Pero decirle al cliente algo así como: “Porque usted confía en nuestra empresa, hacemos más esfuerzos por mejorar”, explicando el Sistema y haciéndolo formar parte de un método de gestión propio bajo normas de calidad, el autor de este trabajo no ve problemas sino publicidad positiva.

4- Venganza contra el cliente

Otro argumento–barrera es una especie de *venganza* contra el cliente: si la empresa hace ingentes esfuerzos por tener al cliente contento, y así y todo apela a una instancia para-legal o gubernamental, entonces que se embrome. Que vaya a juicio a ver si después de tres o cuatro años se acuerda del problema.

Aquí hay una omisión importante: **mientras haya comunicación con el cliente, hay cliente**. Y si se ha invertido tiempo y dinero para tenerlo, no resulta muy coherente dejarlo ir y encima generar publicidad negativa mediante el boca a boca.

Canalizar un conflicto a través del Sistema Arbitral tranquiliza en cierta medida al cliente con reglas de juego que la propia empresa negocia con su cliente. Y si hay finalmente un acuerdo, las chances de seguir haciendo negocio existen.

5- Cuestionamientos legales

Finalmente, el carácter **vinculante y obligatorio** del laudo arbitral genera grandes reparos por parte de abogados y departamentos legales de las empresas³³.

De acuerdo a la perspectiva de algunos abogados, al no existir una instancia apelatoria, las compañías se exponen a perder su caso indefectiblemente, ya sea en conflictos donde interviene un árbitro institucional -aunque en este caso los montos son pequeños- como también en el caso en el que se constituya un Tribunal Arbitral en donde por más que haya un representante empresario, siempre hay mayoría entre las ONG's de consumidores y el representante del Estado.

³³ Esta barrera fue analizada durante una entrevista realizada al Coordinador del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, Dr. José Luis Laquidara.

Como ya se ha demostrado anteriormente, este tipo de aprehensión queda desvirtuada tanto por los datos objetivos del sistema como por las posibilidades legales de apelación que existen.

El 97 por ciento de los fallos de los Tribunales han sido unánimes. Aún así, si los abogados de la empresa perciben que hubo arbitrariedad manifiesta por parte del Tribunal pueden recurrir a la Justicia ordinaria e impugnar el laudo.

El eje central del arbitraje pasa por resolver de manera amistosa y rápida reclamos de los consumidores. Si bien para un abogado es mucho más conocido el Poder Judicial, las previsiones de funcionamiento y las restricciones que las empresas pueden hacer respecto de los temas y montos a dirimir, posibilitan que, mediante la utilización del arbitraje, se pueda intentar recuperar al cliente y no perderlo definitivamente en cuatro años de tramitaciones judiciales.

Conclusión Final: Por un tratamiento contra la miopía.

A lo largo de este trabajo hemos intentado demostrar mediante la investigación bibliográfica y el aporte de casos prácticos el valor estratégico de mantener un cliente satisfecho, escuchar sus reclamos y organizar una política de diálogo que permita una mejora permanente en el vínculo que se genera entre organización y cliente.

Este es el objetivo central de la obra, que encierra en realidad un metaobjetivo mucho más profundo y de consecuencias decisivas para la gestión de las empresas argentinas, fundamentalmente aquellas que son gestionadas a través de un management local: **Comenzar un tratamiento contra su miopía.**

La experiencia que he acumulado como profesional me ha demostrado de forma contundente que las barreras mentales y el pensamiento de estricto corto plazo son dos elementos constitutivos del ADN empresarial en nuestro país.

Los criterios comunes son la búsqueda de riesgo cero en todas las acciones de la empresa y una mirada que tiende a focalizarse alternativamente en los ingresos y en los egresos, en vez de mirar el cuadro de manera amplia y actuar sobre la base de resultados de mediano y largo plazo.

Un ejemplo real de esta afirmación ocurrió con una empresa a la cual asesoré: Para mejorar el vínculo con los clientes se creó un departamento de telemarketing que tenía como funciones establecer entrevistas con clientes potenciales y relevar la satisfacción de los consumidores a los 15 y 30 días de su compra.

El sistema funcionó muy bien hasta que arribó la factura telefónica. Inmediatamente la gerencia general canceló el proyecto por considerarlo demasiado oneroso.

Cuando verifiqué los resultados del departamento de telemarketing descubrí que habían colaborado en aproximadamente el 20 por ciento de las ventas del mes, lo que había redundado asimismo en un incremento general de la masa

de ventas, sumado a la recomendación boca a boca que los llamados de cortesía para verificar la satisfacción comenzó a generar aproximadamente a mediados del siguiente mes.

Realizadas las cuentas, los gastos mensuales del departamento de telemarketing, incluidos teléfono y sueldos, se pagaban en cinco días de trabajo, siendo el resto superávit neto para la compañía.

Pese a tener los números concretos sobre sus escritorios, lo máximo que se consiguió fue reducir a la mitad el personal afectado y limitar los llamados al interior del país al máximo posible.

Por supuesto, la rentabilidad del departamento bajó pero como los gastos de telefonía eran menores y basándose exclusivamente en ese dato contable, la decisión fue mantener las cosas de ese modo.

Contra ese tipo de pensamiento este trabajo intenta, humildemente, erigirse.

Para trabajar la satisfacción de los clientes y el manejo de los reclamos como una herramienta estratégica de gestión y de comunicación, es necesario corregir la mirada de corto plazo, tomar todos los datos disponibles y descubrir que las organizaciones logran mejores y mayores ganancias muchas veces perdiendo en lo inmediato pero recuperando con creces lo perdido en el mediano plazo.

Soy consciente de que en tiempos de profunda crisis económica mis argumentos pueden parecer excesivamente voluntaristas. Sin embargo, **si hemos llegado a una situación tan difícil es justamente porque hemos malinterpretado la conocida frase de Sir Keynes: “En el largo plazo, todos estaremos muertos”.**

Bibliografía

Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos; *Comunicaciones Públicas*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 1999.

Anderson, Kristin y Zemke, Ron; *Knock your socks off answers. Solving customer nightmares & soothing nightmare customers*, New York, Amacom, 1995.

Barlow Janelle y Møller Claus; *A complaint is a gift*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Bateson, Gregory; *Pasos hacia una ecología de la mente*, Carlos Lohle Ediciones, Buenos Aires, 1991.

Borrini, Alberto; *La empresa transparente*, Buenos Aires, Atlántida, 1997.

Caywood, Clarke (editor); *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York, Mc Graw Hill, 1997.

Collins, James y Porras, Jerry; *Built to last*, New York, Harper Collins, 1997.

Costa, Joan; *Imagen pública, una ingeniería social*, Madrid, Fundesco, 1992.

Costa, Joan; *La comunicación en acción*, Barcelona, Paidós. 1997.

Davis, John; *Obtiene más de tus clientes*, Artículo publicado en la revista *American Salesman*, Agosto de 1990.

Elías Joan y Mascaray José; *Más allá de la comunicación interna*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.

Fombrun, Charles; *Reputation*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Hayes, Bob; *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use and Statistical Analysis Methods*, Milwaukee, ASQ Quality Press, 1998.

Johnson, Michael; *Customer Orientation and Market Action*, New York, Prentice Hall, 1998.

Johnson, Michael y Gustafsson, Anders; *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*, California, Jossey-Bass, 2000.

Kaplan, Robert y Norton David; "The balanced scorecard-measures that drive performance", en *Harvard Business Review*, número 70, Enero-Febrero 1992.

Morgan, Rebecca; *Calming Upset Customers*, California, Crisp Publications, 1996.

Schein, Edgar; *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Scheinsohn, Daniel; *Comunicación estratégica*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993.

Scheinsohn, Daniel; *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*, Buenos Aires, Fundación OSDE, 1998.

Scheinsohn, Daniel; *Más allá de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997.

Semprini, Andrea; *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*, Barcelona, Paidós, 1995.

Senge, Peter; *La V Disciplina*, Buenos Aires, Granica, 1992.

Weil, Pascale; *La comunicación global*, Barcelona, Paidós, 1992.

Wilensky, Alberto; *La promesa de la marca*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 1998.

Anexo

Norma Iram 90600. Sistema de Gestión de Reclamos.