

Fidelización de clientes: cuestión de emociones

Somos fieles a nuestra familia, a nuestros amigos o a nuestro equipo de fútbol porque han conseguido despertar en nosotros un sentimiento de pertenencia que, en muchas ocasiones, no sabríamos definir de una forma racional. En este capítulo el autor explica algunas técnicas para intentar crear un vínculo similar, salvando las distancias, entre nuestra farmacia y nuestros clientes.

MIGUEL Á. GONZÁLEZ VÁZQUEZ

Socio Director de Gestock&Pharma. gestockpharma@hotmail.com

Lo más importante para una empresa son sus clientes. Ellos son el mayor activo para lograr resultados en el mundo empresarial y por ello conocerlos y mejorar la comunicación con ellos es fundamental, también en las farmacias.

Hoy día ya nadie duda de que los clientes son un patrimonio empresarial escaso que hay que fidelizar. Lo importante ya no son los productos, sino ese bien escaso que son los clientes. Se acabó el cliente para toda la vida. A veces confundimos comprador y cliente, pero cliente sólo es el comprador satisfecho que adquiere nuestros productos con menos esfuerzo por nuestra parte, acepta las propuestas que le hacemos y aporta beneficios para captar nuevos compradores que se conviertan en clientes.

El objetivo de nuestra farmacia —como el de todas las empresas— es alcanzar la rentabilidad y ésta sólo se consigue si un buen número de clientes nos pre-

Los 10 mandamientos de la atención al cliente

A continuación se detalla el que se considera el «decálogo de la atención al cliente». Cumpliéndolo fielmente se pueden lograr altos estándares de calidad en este ámbito.

- 1. Pondrás al cliente por encima de todo.** Si el primero de los diez mandamientos cristianos es amar a Dios sobre todas las cosas, en este decálogo la primera ley nos obliga a tener al cliente presente antes que nada.
- 2. Harás lo imposible por complacer al cliente.** A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, mano izquierda y ganas de atenderlos muy bien, se puede conseguir lo que desean.
- 3. Cumplirás todo lo que hayas prometido.** Este mandamiento se incumple a menudo (casi más que el de «no desearás a la mujer del prójimo», en opinión del que esto suscribe), y no hay que olvidar que tras una promesa incumplida es prácticamente imposible generar de nuevo confianza.
- 4. Para satisfacer al cliente, le darás más de lo que espera.** Todos, como clientes, nos sentimos satisfechos cuando recibimos más de lo que esperábamos. Para lograr este objetivo es preciso conocer muy bien a nuestros clientes y centrarnos en sus deseos y necesidades.
- 5. Serás consciente en todo momento de que para el cliente, tú marcas la diferencia.** Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad: pueden hacer que estos regresen o que no quieran volver jamás. Son, por tanto, las que marcan la diferencia. Puede que entre bastidores todo funcione a las mil maravillas pero si un vendedor falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de toda la oficina de farmacia será deficiente.



Áxel Oliveres

6. **No olvidarás que fallar en un punto significa fallar en todo.** Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero ¿qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega defectuosa o averiada, o si en el momento de empaquetar el par de zuecos anatómicos nos equivocamos y le damos al cliente un número que no es el suyo? ¿Quién nos asegura que el error será perdonado? Por si acaso, conviene instaurar un protocolo de venta o dispensación que garantice la máxima satisfacción del cliente y nos ayude a evitar este tipo de errores, que pueden dar al traste con un trabajo previo intachable.
7. **Cuidarás a tus empleados, porque un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.** Los empleados propios son «el primer cliente» de una empresa. Si no se les satisface a ellos, ¿cómo pretender satisfacer a los clientes externos? De ahí que las políticas de recursos humanos deban ir de la mano de las estrategias de marketing y fidelización.
8. **Escucharás al cliente, porque el juicio sobre la calidad del servicio/producto lo emite él.** Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes lo califican: si es bueno vuelven; de lo contrario, no regresan.
9. **Buscarás la excelencia: por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.** Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos. La competencia no da tregua.
10. **Potenciarás el trabajo en equipo.** Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallos o para plantear soluciones y estrategias cuando así se requiera. Todas las personas que trabajan en la farmacia deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

fiere a nosotros frente a la competencia. Pero hay que distinguir conceptos: una cosa es lograr la satisfacción de los clientes y otra, su lealtad.

La satisfacción la logramos dando al cliente lo que busca, necesita o interesa y de la forma que más le conviene. La lealtad es lo que el cliente hace. Es un concepto proactivo que implica que el cliente «suscribe» una alianza a largo plazo con nuestra farmacia, dialogando con ella sobre los productos/servicios disponibles y recomendando nuestra farmacia a otras personas. Podríamos definir la fidelización como el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la farmacia que nos faciliten la obtención de una elevada cuota de sus compras.

Las empresas se inventaron para ganar dinero, el dinero lo traen los clientes y, sobre todo, los clientes que vuelven. Pero sólo vuelven los que se fueron satisfechos en la compra anterior. Se fueron contentos porque percibieron que nuestra farmacia (su equipo humano) les daba una buena calidad de servicio/producto en el momento de la venta.

Diseño y desarrollo de un programa de fidelización

Desde un punto de vista operativo, los planes de fidelización son pautas de acción encaminadas a incentivar el consumo del cliente con el fin de que este se implique con una empresa o marca. La implantación de un plan de fidelización reporta una serie de ventajas tanto para el cliente que recibe incentivos por su consumo e información directa como para la farmacia, que puede incrementar su servicio al cliente, obtener información detallada sobre su comportamiento y diseñar estrategias de comunicación más directas y eficaces.

En resumen, un programa de fidelización deberá poner en marcha tres grandes planes: de comunicación interna, de formación y de recursos humanos en sus dimensiones de selección, evaluación y retribución.

Plan de comunicación interna

Un plan de comunicación interna eficaz debe cumplir los siguientes requisitos:

→ Informar de la importancia de la lealtad del cliente y su vinculación no ga-

rantizada con calidad del servicio (un cliente satisfecho no es un cliente leal), así como sobre las medidas a tomar para la implantación de un plan de fidelización y sus objetivos.

→ Convencer con argumentos, persuadiendo, enumerando las razones a favor y respondiendo a las razones en contra.

→ Enseñar los principios, la metodología, las herramientas y los mecanismos de control tanto del sistema logístico de información como de la segmentación por categorías de clientes en grupos lo más homogéneos posible.

→ Implicar a todo el equipo, iniciando el trabajo con el personal en contacto con el cliente, pero abarcando toda la farmacia.

→ Motivar individual y grupalmente, con factores higiénicos (salario, condiciones laborales, relaciones con el jefe, etc.) y motivadores (como el ascenso, la responsabilidad, el reconocimiento).

→ Planificar las acciones de fidelización con los empleados, los mecanismos de seguimiento y el control de los resultados.

Plan de formación

Una vez desarrollado el plan de comunicación, debe poner en marcha el plan de formación para afianzar la competencia y disposición del equipo de la farmacia con prácticas de mejora continua en el servicio de atención al cliente (entrenamiento específico).

Plan de recursos humanos

El siguiente paso, y uno de los más importantes, consiste en desarrollar acciones de motivación e incentivación de los trabajadores. Un empleado se siente motivado si la empresa:

→ Mide la satisfacción y la lealtad de los clientes.

→ Mantiene con ellos una integridad absoluta.

→ Confía en él y lo valora.

→ Adopta medidas para corregir inmediatamente cualquier fallo o retroceso en los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.

→ Concede a los empleados autoridad para resolver los problemas con los consumidores.

→ Ofrece recompensas a aquellos trabajadores que dan el mejor trato y atención al cliente.

Las ideas de los empleados para optimizar las prácticas comerciales deben ser escuchadas, difundidas y, si se consideran interesantes y convenientes, implantadas.

Métodos de fidelización apropiados para la oficina de farmacia

Entre los métodos más conocidos y difundidos de fidelización, se encuentran las tarjetas de fidelización, la venta cruzada, los regalos, las revistas para el consumidor y los descuentos, entre otros.

Tarjetas de fidelización. El número cada vez mayor de centros comerciales, tiendas, centros de ocio, agencias de viajes, etc., en los que podemos comprar ha provocado la proliferación de las llamadas «tarjetas de fidelización», que buscan la vinculación efectiva del cliente a cada establecimiento. La estrategia empleada es muy gráfica: «Si usted consume mis servicios o compra mis productos, le haré regalos». Con ello, las empresas buscan nuevos clientes y mantienen a los ya captados.

Para beneficiarnos de las tarjetas de fidelización basta con que las presentemos en el momento de pagar nuestra compra y, en función del dinero gastado, acumularemos una serie de puntos en una cuenta asociada a la tarjeta, que nos permitirá su canje por premios variados: desde viajes a lugares exóticos a juguetes, electrodomésticos, descuentos en futuras compras, etc.

Regalos. Esta técnica de fidelización consiste en que el cliente o consumidor se beneficie de una ventaja que se materializa en la recepción de un regalo, que a su vez puede estar o no vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto o servicio de la empresa. La función principal del regalo es actuar potenciando la imagen positiva de la empresa y haciéndola preferible al cliente, frente a otras opciones de la competencia. Sin embargo, se debe ser prudente y vincular el regalo a una acción concreta, para no correr el riesgo de generar expectativas permanentes en la mente del consumidor, que no entendería la idea de dejar de recibir regalos de repente.

El regalo es una técnica de fidelización empleada, además, como elemen-

to de identificación. Es decir, por un coste añadido moderado, se puede «etiquetar» el producto regalado haciendo constar en el envoltorio o envase el nombre y/o logotipo de la farmacia que lo ofrece.

Venta cruzada. Este concepto, que también conocemos como venta asociada (el término original inglés es *cross selling*), no es sino una técnica de comercialización que consiste en proponer, con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de comprar uno de ellos.

Es una práctica fidelizadora de gran interés, ya que habitualmente en farmacia se conocen los distintos productos y servicios utilizados por el cliente, por lo que se puede adecuar una oferta a medida de su perfil, teniendo en cuenta tanto sus necesidades de salud, como la detección y activación de nuevas necesidades.

La venta cruzada multiplica el volumen de negocio y permite descubrir a los consumidores productos que hasta entonces desconocían o que adquirirían fuera del canal (no es raro que un cliente pregunte sorprendido: «¿Pero vosotros tenéis este producto? Pues no lo sabía»).

Revista del consumidor. La estrategia consiste en que la farmacia elabora una revista de aspecto parecido a las revistas para el gran público, pero dedicada a la farmacia, sus productos y servicios. Dicha revista se envía regularmente a los consumidores suscritos, en general de manera gratuita. Esta técnica sólo es válida si la farmacia dispone de una gran variedad de productos o servicios, y de una política de comunicación con el suficiente peso como para justificar la utilización de un medio tan costoso.

Es conveniente que la revista incluya información general relacionada con la actividad y la filosofía de la farmacia susceptible de interesar al lector. Para convertirse en un auténtico instrumento de fidelización desvinculado de una connotación publicitaria, debe garantizarse una redacción correcta y profesional, que permita al consumidor-lector percibirla como una revista de información.

En el sector de la farmacia esta estrategia sólo es posible y recomendable, por la relación coste/beneficio, en grupos de ventas y servicios.

Descuentos. El objetivo de los descuentos es la reducción del precio de un producto o servicio para fomentar su compra. No debemos olvidar que se trata de una estrategia de precio y, por tanto, no servirá de igual modo a todas las empresas. En aquellas empresas en las que el precio es una estrategia clave pueden utilizarse los sistemas promocionales basados en este elemento, pero las empresas que basan su política en la calidad, como es el caso de la farmacia, deberán tener cuidado, porque un descuento en el precio puede resultar incluso contraproducente. En este último tipo de negocios, el concepto de descuento se transforma en un concepto de ampliación de servicio, es decir, ofrecer más servicios por el mismo precio. O bien ofrecer un servicio asociado a la venta de un producto, como el asesoramiento de una especialista en dermocosmética en la compra de productos para la piel o de nutricionistas en la compra de suplementos alimenticios o complementos dietéticos.

El cliente que se queja: una oportunidad

Ante el cliente calificado como «difícil» o que viene a formularnos una queja, se impone:

Escuchar, comprender y evaluar las quejas. Es una buena oportunidad para mejorar nuestro servicio y la mejor garantía para resolverlas con éxito.

Mostrar atención, respeto y comprensión. Los clientes enfadados merecen ser tratados con interés y deferencia por nuestra parte. Deben ser conscientes de que se les está atendiendo.

Analizar lo ocurrido conjuntamente con el cliente. Hay que procurar que no sólo se sienta escuchado y entendido, sino también coprotagonista de la solución. De esta manera además de sentirse valorado, nos proporcionará información valiosa acerca de las soluciones que estima apropiadas y de los aspectos de la calidad y el trato con los clientes que más valora.

Mantener la calma y la mente abierta. Si se trata de un cliente «difícil» o enfadado, nos mostraremos especialmente receptivos y le animaremos a exponer su queja sin recelo, les pediremos disculpas,

repetiremos su queja en voz alta y contaremos nuestros sentimientos. Jamás hay que entrar en discusión con el cliente, por más que estemos convenidos de que no tiene razón. Ante una queja, hay que desempeñar una función de parachoques, intentando amortiguar el conflicto y dejando claro al cliente que tenemos el máximo interés en resolver el asunto.

Preparar el terreno. Debemos tener claras siempre las actitudes que hay que evitar. Las quejas son incidentes desagradables pero con los que hay que contar. No podemos permitir que nos pillen desprevenidos ni correr el riesgo de reaccionar inadecuadamente. Conviene practicar la asertividad y la inteligencia emocional. Es necesario evitar una percepción negativa y personalizadora en la reclamación en sí, ya que da lugar a comportamientos ineficaces.

Un tono de voz adecuado, una palabra amable, una disculpa y una actitud transparente y honesta pueden convertir el conflicto en comunicación y allanar el camino a una solución satisfactoria para ambas partes.

Hacer un seguimiento. Una vez resuelta la reclamación, se debe hacer un seguimiento para tener la seguridad de que el caso realmente se ha solucionado y conocer el grado de satisfacción del cliente. El seguimiento de la queja es, por sí mismo, una acción fidelizadora. □

Bibliografía general

- Blanco A. Atención al cliente. Madrid: Pirámide; 2005.
- Clegg B. Cautive el corazón de los clientes. Madrid: Prentice Hall; 2001.
- Cottle D. El servicio centrado en el cliente. Madrid: Díaz de Santos; 1991.
- Larson WV. Mejorar la atención al cliente. Madrid: Prentice Hall; 2002.

En resumen

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que nuestra farmacia diseña y pone en práctica para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo, superando y anticipando las expectativas mediante el trabajo en equipo, la gestión compartida, la comunicación, la formación y la motivación de todos los que trabajamos en torno al cliente.