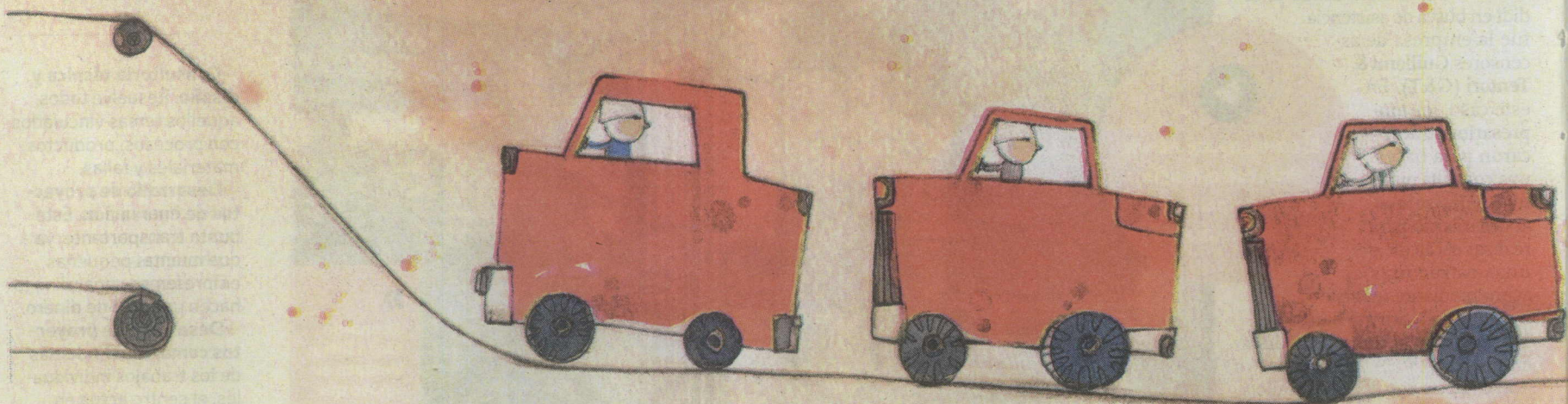


gestión



Cómo se consigue ganar la confianza de los clientes

Los factores que determinan la credibilidad de una empresa • Los rubros más y menos confiables • El valor de la palabra • Cómo influye el clima de trabajo en la firma.

Tais Gadea Lara
pymes@clarin.com

El grado de confianza que sus clientes otorgan a una empresa o a una marca es una de las principales claves del éxito y suele definir el destino de la firma cuando enfrenta una situación difícil. “La forma en la que actúen los públicos en un momento de crisis determinará si la empresa podrá o no superar el trance. Si uno hizo las cosas de manera transparente y las comunicó, va a tener media batalla ganada”, asegura Allan McCrea Steele, CEO de la filial local de Edelman, una firma global especializada en relaciones públicas. Este ejecutivo se muestra convencido, además, de que la confianza genera un beneficio tangible directo: la compra o rechazo de un producto o servicio.

Edelman elabora, cada año, un estudio global denominado Trust Barometer, que analiza los niveles de confianza y credibilidad de diversas instituciones. El año pasado, la Argentina fue incluida por primera vez en esta investigación, para la que fueron entrevistadas alrededor de 5.000 personas en el mundo.

En el sondeo local, casi dos de cada tres encuestados (63%) manifestaron confianza en las empresas privadas. Claro que el índice varía entre un sector y otro, y el área tecnológica se alzó con el mayor puntaje: 86%.

Dentro del rubro, Microsoft y Sony obtuvieron notas destacadas. Luis Massuh, director comercial de Sony en el país, señala que la marca japonesa construyó su reputación a través de la innovación constante, como lo revela el hecho de haber sido la primera empresa

que produjo aquí televisores con tecnología 3D.

Gabriel Gordon, director de Calidad de Servicio de Microsoft para la Argentina y Uruguay, destaca la importancia del programa Ciudadanía Corporativa, que busca —desde una perspectiva sustentable— transformar la educación, fomentar la innovación local y generar oportunidades y empleos.

Los directivos de ambas empresas consideran que la comunicación permanente con el cliente es la clave para conocer sus nece-

sidades y poder responder a ellas desde la producción. Pero advierten que la comunicación no debe limitarse al momento anterior a la formalización de la venta, sino que es necesario que perdure con un servicio constante.

Al respecto, Massuh recomienda “apuntar a generar una relación con el usuario y no un vínculo de intereses; ésa es la clave que va a determinar que el cliente nos siga eligiendo”.

Gordon, por su parte, apunta que Microsoft busca “poner a disposición de nuestros clientes, canales de comunicación que estrenen formas innovadoras para conectarse en caso de necesitar soporte”. Estas herramientas se despliegan en portales, foros, blogs y grupos de usuarios.

Factores en juego

En el ranking local del Trust Barometer, al rubro tecnológico le siguen la industria automotriz (79% de confianza) y las compañías que elaboran alimentos y bebidas (78%).

En contrapartida, el rubro de los servicios financieros y bancos es el peor posicionado, con un 46%. “Esto se debe a que ésta es la actividad más volátil y la que más refleja

las grandes crisis económicas”, explica McCrea Steele.

Según el estudio realizado por esta firma, los factores que determinan en la Argentina el grado de confianza del público presentan un perfil diferente del que muestran los resultados a nivel global. En el promedio internacional, los elementos más mencionados son la calidad (con 69%), la transparencia (65%) y el bienestar de los empleados (63%). Aquí, en cambio, el bienestar de los empleados se ubica en el primer lugar con un 65%, seguido por la calidad (61%) y la transparencia (60%).

¿A qué se debe esta diferencia en el orden de los factores, más allá de las obvias diferencias culturales? “Es que el bienestar del equipo de trabajo es lo que determina el nivel de calidad”, define Mario de León, director de la firma Dale Carnegie.

Nora Socolinsky, socia directora de NS Consultora Organizacional, explica, por su lado, que “la Argentina tiene una historia de bastante maltrato en el área laboral. Pero en los últimos años, las empresas comenzaron a contratar a asesores en ese tema, porque advirtieron que el clima interno define la calidad de sus productos”.

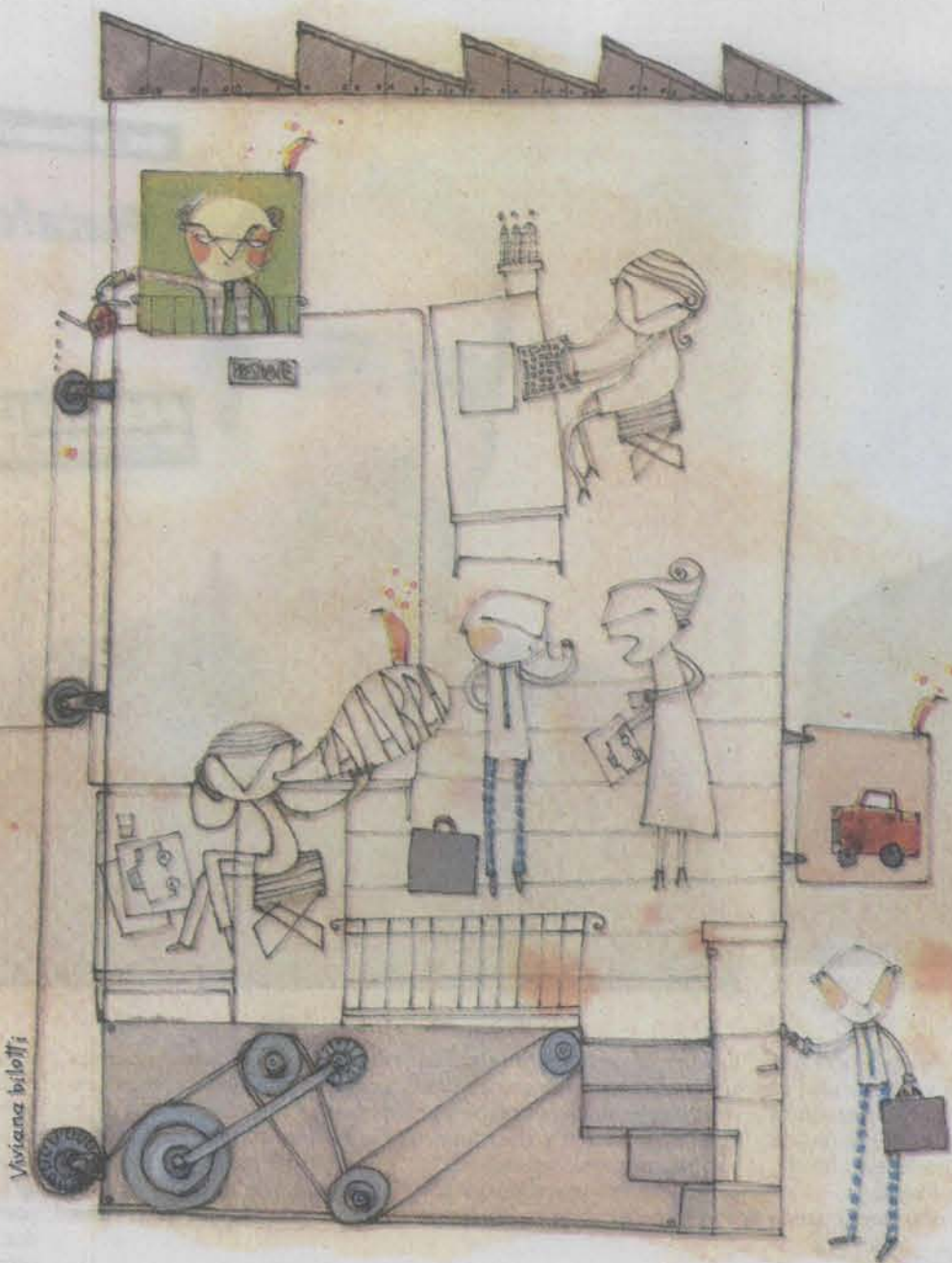


NORA SOCOLINSKY. EL CLIMA INTERNO INFLUYE EN LA CALIDAD.

DIEGO WALDMANN

noizog

VIVIANA BILOTTI



Viviana Bilotti

Aciertos y errores más comunes

Según la consultora Socolinsky, hay ocho recomendaciones básicas a tener en cuenta para generar confianza.

- Mantener una comunicación transparente, clara y coherente.

- Dar siempre una respuesta, aunque no sea la esperada por el cliente.

- Considerar las necesidades que reclaman los clientes y analizar a cuál de ellas se le puede dar respuesta. Si se hacen encuestas, hacerle llegar luego la información al cliente para hacerlo sentir participe.

- Mantener la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es preferible no realizar anuncios si no se está seguro de que se pueden cumplir. Y en el caso de que algo se anuncie y no se cumpla, la clave es comunicarlo y garantizar soluciones al respecto.

- Hablar desde un **no-sotros** y no un desde un **yo**. Es fundamental que el cliente sienta que hay un grupo de personas que avalan un proyecto más allá de intereses personales.

- Hablar en el mismo lenguaje del cliente.

- No depositar afuera los problemas. Hacerse cargo de los errores, comunicarlos y ofrecer alternativas de solución.

- Escuchar al empleado que está en contacto directo con el cliente para conocer sus disconformidades, sus reclamos y sus satisfacciones.

En cuanto a los **errores a evitar**, Socolinsky destaca estos cinco:

- Enojarse con el cliente. Creer que si el cliente no compra, el problema está en él y no preguntar cuál es la necesidad que no está siendo satisfecha por la empresa.

- No dar respuestas a los reclamos.

- No dar explicaciones en situaciones de crisis

- No medir. Es un factor grave, uno tiene que medir los éxitos, pero sobre todo las quejas.

- Perder la continuidad. La confianza es una construcción permanente.



Daniela de León, directora de Dale Carnegie Training.

El fundador y dueño de la empresa transmite racional y emotivamente su historia, y así llega de otra manera al cliente. Es el gran comunicador.

“El cliente percibe lo que sucede en una compañía. La confianza interna es fundamental para poder generar la misma actitud en el usuario. De otro modo, es inútil pretender que otros depositen su confianza en nuestra marca”, subraya Massuh.

Para construir esa confianza interna, Socolinsky enuncia cinco ejes fundamentales:

- que el empleado se sienta **participativo** de la empresa y **valorado** por su labor;

- que se sienta **cuidado** por la compañía desde el punto de vista económico, pero también humano y social, en un clima de trabajo motivante, donde se le informe sobre su balance laboral y el funcionamiento de la empresa;

- que se mantenga una **comunicación transparente**;

- que el puesto que ocupa sea **adecuado** para sus conocimientos y nivel de preparación; y

- que no haya **superposición de órdenes** desde distintos ámbitos, que ponen al empleado en una situación incómoda.

El clima dentro del ámbito interno de la empresa se manifiesta también en sus aspectos negativos. La **rotación constante** de empleados, por ejemplo, es un fuerte

factor generador de desconfianza entre los clientes.

El desafío de las Pymes

“La confianza del cliente en la empresa es todo”, asegura Germán Ubalton, asesor y encargado de ventas de **Dolton Graphical Group**, una firma mediana especializada en el proceso de diseño, desarrollo, elaboración e impresión de piezas promocionales, cartelería y envases, sobre diversos soportes.

En esta empresa, dice Ubalton, la clave para construir la confian-

za es actuar como si la firma fuera una persona que **compromete su palabra** ante el cliente: “Hay que cumplir con lo que se promete, más allá de los costos, y dejando de lado todo tipo de excusas”.

“Hay que tener siempre un Plan B, para asegurar que se cumplan los pedidos del cliente –aconseja–. Nosotros contamos con máquinas que se usan exclusivamente para cubrir las situaciones de urgencia.” Ubalton reconoce que esta política puede generar desventajas

CONTINUA EN PAG. 32 >>



BIENESTAR DEL EQUIPO LABORAL. ESENCIAL, SEGUN MARIO DE LEON.

gestión



LA CONFIANZA GENERA BENEFICIOS TANGIBLES. ALLAN MC CREA STEELE



JORGE SANCHEZ

» El cliente debe ser escuchado, afirma Gustavo Markier, de Plataforma 10.

>> VIENE DE PAG. 31

en materia de precios, de cara a la competencia. "Ofrecer un servicio integral de calidad, involucra un costo mayor en comparación con otras empresas del rubro, pero el producto que nosotros entregamos es utilizable en un 100%", argumenta.

"La última palabra la tienen los usuarios. Son ellos quienes defienden nuestro trabajo de calidad y, por lo tanto, contribuyen a que el cliente retorne a nosotros", asegura Ubalton.

En el camino

La firma Plataforma 10 brinda un servicio informático que apunta a facilitar y acelerar la compra de pasajes de ómnibus de larga distancia y embarcaciones fluviales. Desde el comienzo, capacitó a su equipo de trabajo con el propósito de fortalecer la confianza en cada zona de contacto con los clientes, tanto en la atención presencial como en el mercado electrónico.

"Hace tres años, hemos certificado la norma ISO 9001:2008, de gestión de calidad en el servicio de mesa de ayuda", señala Gustavo Markier, gerente de Comunicación y Marketing de la firma, para quien la prioridad es responder con solvencia a las demandas de los clientes.

El rubro del transporte, se sabe, enfrenta el desafío de factores coyunturales que escapan a la voluntad de las empresas: cortes de rutas, bloqueos por fuertes nevadas o inundaciones, y otras causas de interrupciones en los servicios, que conllevan anulaciones y devoluciones de pasajes.

"En estos casos, se genera una señal de alerta y la prioridad es brindar respuestas y orientación a los clientes, en coordinación con las empresas prestadoras involucradas", explica Markier.

"Es en estas ocasiones cuando

los clientes perciben con claridad si son adecuadamente escuchados, o no. Lo que buscamos es mejorar su predisposición y abrir un espacio de paciencia y prudencia, a partir de que comprendan que hay un grupo de trabajo especializado

desarrollando acciones concretas para esas situaciones críticas", explica el ejecutivo.

Tanto en Dolton Graphical como en Plataforma 10 reconocen la importancia de los cursos de capacitación y calidad total para Pymes,

no sólo como un instrumento para optimizar sus servicios, sino también para entrar en contacto con otras empresas del rubro.

Y ambos destacan la influencia de la confianza interna en el comportamiento del público consumidor. "Hay que comportarse con el propio empleado como uno quiere que él sea con el cliente externo", recomienda Ubalton.

A este elemento, el gerente de Plataforma 10 agrega: "Nuestro equipo de trabajo es nuestro primer segmento de clientes. La fuerza y el orgullo que transmiten en cada una de sus tareas alimentan la confianza que se percibirá luego en los consumidores".

Ubalton aconseja cumplir con metas escalonadas, hasta alcanzar finalmente el objetivo, respondiendo en cada una de esas instancias a los pedidos de los clientes.

Además, advierte sobre el riesgo de trasladarle al consumidor un problema de producción. Por ejemplo, "si en medio del proceso aumenta el precio del papel, hay que buscar una solución alternativa que no implique modificarle el presupuesto al cliente", señala.

Markier, desde su experiencia en Plataforma 10, enumera los cuatro factores centrales que, a su juicio, debe tener en cuenta una empresa de servicios: "Conocer la disciplina en la que está involucrada, capacitar y brindar conocimiento al equipo de trabajo, certificar la calidad de gestión de los procesos bajo normas internacionales y, sobre todo, escuchar las necesidades de los clientes".

Los que toman la palabra
"La confianza tiene que ver con

Confianza y reputación van de la mano

* Para construir la confianza, la reputación es un factor clave. Pero para lograr que la empresa tenga una buena reputación, se requiere haber construido una sólida confianza en los diferentes grupos de interés de la empresa en cuestión.

Según el estudio de Edelman, cuando los clientes no confían en una empresa, el 59% creará en una información negativa tras escucharla una o dos veces, mientras que cuando sí hay confianza, el 58% creará en una información positiva en la misma frecuencia.

"La reputación es el reconocimiento del comportamiento de una empresa en la satisfacción de las expectativas de una persona. Cuando esas expectativas se ven superadas, se produce un aumento de la confianza en la empresa",

explica Justo Villafañe, socio director de la consultora Villafañe & Asociados. Y agrega: "Cuando el hecho se repite a lo largo del tiempo, la confianza se convierte en reputación, y se establece un círculo virtuoso que refuerza la relación".

La reputación depende de varios factores: los resultados económicos, la calidad comercial, el clima laboral, la ética y la responsabilidad, la innovación y la dimensión global. Para lograr construirla, Villafañe ofrece tres consejos claves para toda Pyme:

1 Visión reputacional: tener una meta clara de lo que la empresa quiere llegar a ser y aquello por lo cual aspira a ser reconocida por empleados, clientes, proveedores y público en general;

2 Efectuar un diagnóstico de su situación actual con relación a la meta a alcanzar;

3 Elaborar una estrategia para mediar entre la situación y la expectativa.

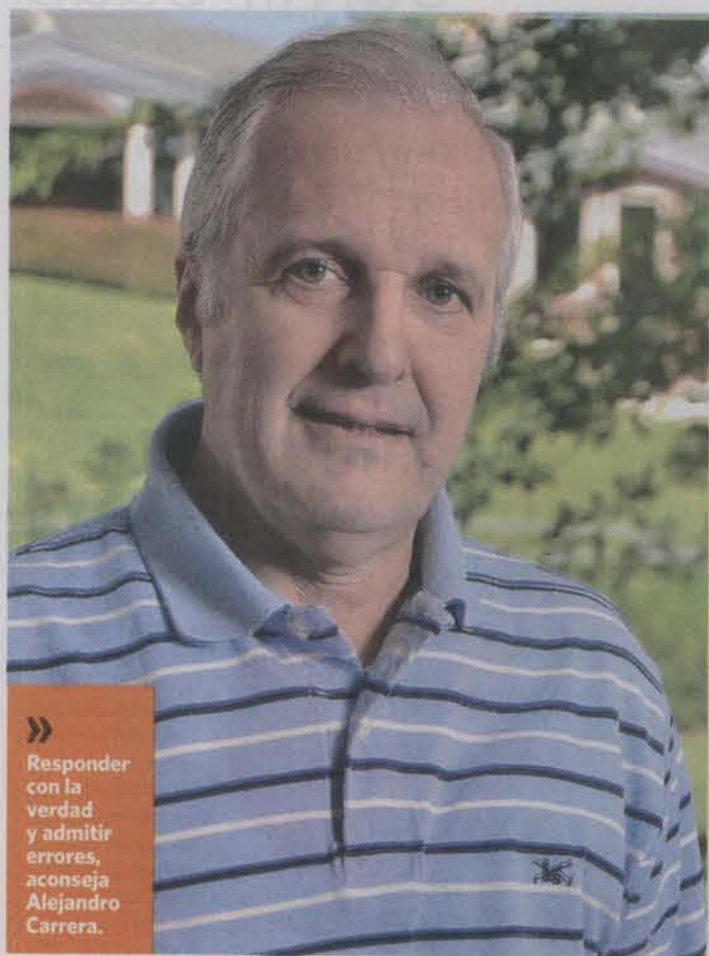
El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (conocido por su sigla, Merco) es una investigación realizada en conjunto por la consultora Villafañe & Asociados, el instituto español Análisis e Investigación y la Universidad

de Tres de Febrero.

Su objetivo es medir el reconocimiento que hacen de las empresas sus principales grupos de interés. En la última edición de la encuesta, las personas consultadas entre la población general eligieron a Mastellone Hermanos como la segunda mejor compañía del país, en términos de reputación empresarial.

"Durante 80 años de historia, el mayor atributo de la marca ha sido la calidad, que nos convirtió en la principal elección de millones de argentinos a la hora de consumir productos lácteos", se enorgullece en afirmar Alejandro Casteli, gerente de relaciones institucionales de la firma.

Al mismo tiempo, Mastellone fue consagrada en el primer lugar por los sindicatos, frente a lo cual Casteli argumenta: "La compañía tiene una política de recursos humanos que favorece el buen clima laboral, con beneficios para que sus empleados puedan desarrollarse en un ámbito agradable y motivador. Esto genera un sentido de pertenencia que los hace estar alineados con los objetivos de la compañía".



» Responder con la verdad y admitir errores, aconseja Alejandro Carrera.



» Nuevos canales de vínculo con el cliente, busca Gabriel Gordon, de Microsoft.

actos, no con teoría. Hay que entenderla como una construcción, y la responsabilidad de esa construcción la tienen las personas que dirigen los grupos", enuncia Socolinsky.

El vínculo de confianza con el

cliente se construye por intermedio de un **vocero**, alguien que asume la función de representar a la empresa ante la opinión pública. Para desempeñar este papel, algunas grandes compañías llegaron a designar celebridades que, sin em-

bargo, no siempre cumplieron con lo que se esperaba de ellos.

El estudio de Edelman señala como voceros más creíbles a expertos o académicos (que no necesariamente deben trabajar dentro de la compañía), con un 84% de menciones positivas, técnicos (81%) y máximos directivos de las firmas (74%).

Sobre este punto, Daniela de León, directora ejecutiva de Dale Carnegie Training, destaca el valor de la comunicación: "Es importante el conocimiento académico, pero más importante es saber comunicar ese conocimiento. Además, es relevante el grado de confianza que se mantiene dentro de la empresa, algo que en nada se vincula con lo académico".

Frente a situaciones de crisis de la empresa, los clientes suelen asignarle al máximo directivo un alto grado de confiabilidad. "En las Pymes, la persona que ocupa el escalón más alto de la jerarquía es la cara más visible", reconoce Alejandro Carrera, vicedecano y profesor de Política de Empresa del IAE Business School.

"El cliente quizá busca una respuesta práctica que puede encontrar en un técnico. Pero, frente a una situación de crisis, se requiere una **respuesta política**, con algunos aspectos técnicos, pero basada en la actitud y la valoración. En algunos casos, técnico y directivo se presentan en conjunto frente a una situación de crisis: mientras el técnico resuelve los problemas prácticos, el directivo responde a la problemática emocional del cliente", explica Carrera.

En el caso de una Pyme de primera generación, la figura del

máximo directivo suele ser encarnada por el **fundador**. Lo cual tiene sus ventajas.

"Por ser el dueño, esa persona comunica racional y emotivamente su historia, y llega de otra manera al cliente", advierte De León. El es quien se encarga de asegurar la continuidad de la empresa y reforzar los vínculos con los principales grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, proveedores, sindicatos, comunidad). "Es el **gran comunicador**. Otros voceros no pueden resolver, en el momento, lo que el principal directivo sí puede determinar", explica la consultora.

En este punto, dicen los expertos, la única diferencia entre el papel que cumple un CEO en una gran compañía y el que desempeña en una Pyme radica en la cantidad de recursos con que se cuenta en cada caso y en el hecho de que, en la firma pequeña o mediana, el CEO, por lo general, absorbe alguna función operativa, además de la dirección.

Frente a la situación de crisis, Carrera aconseja a todo CEO, más allá del tamaño de su empresa, basarse en cuatro pilares: transparencia, verdad, reconocimiento de los errores y posterior reparación.

Responsabilidad

Al poner en marcha un negocio, dicen los especialistas, el emprendedor debe ser consciente de que la confianza no se logra de la noche a la mañana. Es por eso que McCrea Steele aconseja no limitarse al público al que está dirigido el producto y/o servicio que provee la empresa. "No es sólo el consumidor directo el

que va a determinar si nuestra empresa es confiable o no. El disparador de una pérdida de confianza puede ser un factor muy distinto", advierte.

Frente a esto, la **responsabilidad social empresarial** es un recurso eficaz para transmitir al público las características que hacen de la firma una institución confiable. "Esto tiene que ver con la función que la empresa cumple en la comunidad en la que está presente", subraya McCrea Steele, a la vez que destaca dos estrategias para generar confianza en una Pyme.

Por un lado, trabajar en la exposición de la compañía; es decir, destacar sus atributos. Por el otro, humanizarla: **ponerle una cara**, un nombre que vaya más allá del ícono que representa la marca. "No se trata de modelos desde el punto de vista publicitario, sino de una cara que salga a comunicar los valores y atributos de la empresa", distingue McCrea Steele. Y argumenta: "Son voceros que deben estar preparados y que deben utilizar todas las alternativas comunicacionales que existen".

No sólo las redes sociales y los medios de comunicación sirven a este propósito, sino también la participación en eventos de cámaras sectoriales y universidades, o cualquier oportunidad de contacto directo con agrupamientos.

Para el caso de aquellos emprendedores que estén en la etapa inicial de su negocio, el directivo de Edelman aconseja tener en cuenta las mismas recomendaciones, pero con una estrategia más dirigida a las redes sociales, "entendiendo siempre que no hay límites en la comunicación por esa vía".

En uno y otro caso, McCrea Steele aconseja considerar siempre la siguiente idea: "El mensaje puede ser aceptado por algunos y rechazado por muchos otros. Pero si se tiene una trayectoria mantenida en el tiempo, con una conducta y mensajes consistentes, el camino va a ser mucho más fácil".



» El cliente percibe todo, advierte Luis Massuh, de Sony Argentina.

contactos

EDELMAN ARGENTINA
www.edelman.com.ar

MICROSOFT
www.microsoft.com.ar

SONY ARGENTINA
www.sony.com.ar

NS CONSULTORA
www.nsconsultora.com.ar

PLATAFORMA 10
www.plataforma10.com.ar

DOLTON GRAPHICAL GROUP
www.dolton.com.ar