



# CLIENTES COMPLICADOS



Por Ricardo González M  
Marzo 2023

## LA OPORTUNIDAD PARA LOGRAR EXCELENCIA COMERCIAL Y DE SERVICIO

En todos los equipos de ventas existen clientes que, aunque representan oportunidades de negocio, demandan una inversión significativa de tiempo y generan estrés en todos los niveles. Estos clientes, comúnmente denominados “complicados” o “problemáticos”, suelen presentar quejas constantes sobre el servicio, el personal, los productos y las estrategias comerciales, escalando sus inconformidades hasta las direcciones. Sin embargo, el valor que aportan no siempre compensa el esfuerzo invertido.

Frecuentemente, estos clientes están liderados por directivos bien informados y con gran sentido comercial, quienes utilizan sus quejas como una estrategia para obtener mejores condiciones que les otorgan ventajas frente a sus competidores. Este enfoque puede, incluso, generar tensiones con otros clientes.

La respuesta habitual de los equipos de ventas ante este tipo de clientes es la evasión: los representantes se distancian y los gerentes asumen la tarea de gestionar las quejas, desviando recursos y tiempo que podrían dedicarse a la planificación y a actividades estratégicas. Esto crea un desequilibrio en la atención a otros clientes y dificulta el desarrollo de estrategias organizacionales.

No obstante, los “clientes complicados” deben ser percibidos como una herramienta de aprendizaje, similar al rol que desempeña un simulador de vuelo para los pilotos. Este tipo de simulador les permite entrenarse en escenarios adversos y mejorar sus habilidades sin evitarlos, sino utilizándolos en su beneficio.

### Recomendaciones estratégicas para abordar clientes complicados:

- 1. Involucramiento de la dirección:** La alta dirección debe involucrarse no para conceder mejores condiciones comerciales, sino para comprender la visión de negocio del cliente. Esto permitirá diseñar estrategias que posicionen a la organización como un aliado, y que puedan replicarse en otros clientes con perfiles similares.
- 2. Análisis de las quejas:** Es esencial identificar las quejas que representan oportunidades reales de mejora en procesos, ejecución y estrategias comerciales. Estas deben analizarse a fondo hasta identificar las causas raíz, para luego implementar planes de acción sólidos y bien estructurados.
- 3. Evaluación del impacto:** Se debe determinar el alcance de los problemas identificados y tomar medidas en consecuencia, priorizando soluciones que beneficien tanto al cliente como a la organización.
- 4. Rol gerencial:** Los gerentes deben alinear sus actividades a la estrategia organizacional y convertir las quejas en oportunidades para optimizar operaciones y procesos comerciales.

**Conclusión:** Los “clientes complicados” representan un desafío, pero también una oportunidad para auditar y mejorar las operaciones. En la medida en que sus quejas se reduzcan, la organización avanzará hacia la excelencia en términos de procesos, ejecución y estrategias comerciales. Lejos de evitarlos, deben integrarse como una pieza clave para el crecimiento organizacional.