

**EL ARMA SECRETA DE LA EMPRESA
QUE ALCANZA LA EXCELENCIA**

SERVICIO AL CLIENTE

**Técnicas, Estrategias
y una Verdadera Cultura
Para Generar Beneficios**

JOHN TSCHOHL

10ª Edición

“John Tschohl realmente lo entiende. Sabe y te ayuda a aprender que las compañías grandiosas son creadas basándose en las excelentes experiencias del cliente. En Metro Bank, nuestra meta es tener FANS, NO CLIENTES, y John puede realmente enseñarle cómo revolucionar su negocio.”

Vernon Hill, Presidente/Fundador
Metro Bank Londres

“En el Siglo 21 de los Negocios a nivel Mundial, un claro enfoque láser en el cliente y complaciéndolo es la única ventaja competitiva decisiva y sostenible para cualquier organización de servicios al cliente. Y John le dice esto al mundo de los negocios en este libro. Es un libro que debe leer.”

Tewolde GrebeMariam, Presidente y Director Ejecutivo
Ethiopian Airlines

“El libro de Tschohl se debe leer aún más ahora que ha sido actualizado con los dramáticos cambios de 3 años a la fecha, de las expectativas de los clientes, sus comportamientos y los canales usados.”

John Goodman, Vicepresidente
TARP Mundial

“El libro Servicio al Cliente de John Tschohl es un plan a seguir para el éxito de todos los empresarios americanos. Adaptando estos conceptos a la visión corporativa de las soluciones enfocadas en los clientes ha hecho posible que el Plan Delta Dental de Massachussets sea todo un líder en su ramo en el Mercado.”

Robert Hunter, D.M.D., Ex CEO
DentaQuest Ventures, Inc.

“El libro de Servicio al Cliente más práctico que he leído. Nadie en el negocio de la hospitalidad debe perderselo.”

Jack Vaughn, Ex Presidente
Opryland Hospitality and Attractions

“Todo líder visionario debe leer el libro Servicio al Cliente. Los conceptos de este libro le ayudarán a que sus organizaciones sean de clase mundial en servicio al cliente.”

Abdullah Mat Zaid, Expresidente, MAS Catering
Aerolíneas Malaysia

“La lealtad del cliente se pierde o se gana a diario. El servicio al cliente sobresaliente no es una opción más en el mercado competitivo actual. Implemente las lecciones del libro de John Tschohl antes que su competidor lo haga.”

David F. Dyer, Expresidente y CEO
Lands End

“En un mundo globalizado donde las reglas de los consumidores son supremas, y donde ya no importa a que industria pertenezca ni que producto o servicio ofrezca, donde las compañías están en competencia a la caza de los mejores talentos, mejor tecnología, mejor diseño, el mejor servicio al cliente resulta ser la verdadera clave de la competitividad.

En el Mercado, las compañías ganadoras son las que no solo saben cómo satisfacer las necesidades de sus clientes. Las grandes compañías aprenden a exceder las expectativas y proveer un servicio de calidad sin rival. Nuestro banco está desarrollando su propio sistema de producción Sberbank, un sistema único con patrones estandarizados centrados en el cliente. Esto significa que cada cliente cuenta, es valorado y cada queja de nuestros clientes es considerada como un regalo para nuestra compañía.

Estamos construyendo un banco que aspira a proporcionar un servicio masivo y excelente. John Tschohl, el gurú del Servicio al Cliente, comparte sus mejores prácticas sobre la manera de forjar una sociedad centrada en el servicio al cliente para el futuro. Este libro es un regalo para todos aquellos que están luchando para convertir a sus empresas en las líderes del mercado. “

Herman Gref, Presidente y CEO
Sberbank Rusia

“Todos deberían leer el libro Servicio al Cliente. Provee la guía e inspiración para todo el que esté verdaderamente serio en implementar una estrategia de servicio.”

George N. Gillett, Jr., Presidente
Gerencia de Booth Creek

“John Tschohl llegó a la esencia del competitivo mundo de los negocios. El libro no sólo es interesante, sino práctico. Es una lectura obligada: para el ejecutivo exitoso y para la empresa entera.”

Jorge Nicolau, CEO, Cable and Wireless Inc.
Panamá

“El libro de John Tschohl “Servicio al Cliente”, se clava en el corazón del problema actual de los negocios más importantes y proporciona una gestión con la orientación necesaria para eliminar el problema.”

Dr. H. James Harrington
Autor, Business Process Improvement

“Tschohl ofrece una perspectiva única en la filosofía de proveer calidad en el servicio al cliente junto con ejemplos realistas de técnicas comprobadas.”

Darryl Hartley-Leonard, Presidente
Corporativo Hoteles Hyatt

“Un libro fascinante que se enfoca en la importancia del servicio al cliente. John Tschohl menciona cosas importantes acerca del crítico factor del éxito.”

Frederick W. Smith, Presidente del Consejo y CEO
Federal Express

“El servicio al cliente de excelencia es el sueño de cada organización y cualquiera que sea serio en realizar este sueño debe leer este libro. Es simple, práctico y lleno de pistas verdaderas, experiencias y hechos que lo hacen verdaderamente poderoso y aún así se disfruta al leer.”

Larry Howai, Ministro de Finanzas,
República de Trinidad ExCEO Banco First Citizens

“El servicio al cliente se ha convertido en el ABC del éxito personal y de la excelencia organizacional. El YMCA aprecia que John Tschohl continúe retándonos para mejorar nuestra capacidad de servir en todos los niveles de la organización.”

Len Wilson, Ex Director General
Jerusalem Internacional YMCA

“WOW! WOW! WOW! Estuve esperando por un libro de trabajo en servicio al cliente. ¡Y finalmente está aquí Servicio al Cliente!”

Stew Leonard, Jr., Presidente
Stew Leonard’s

“Servicio al Cliente es fácil y divertido de leer, pero al mismo tiempo, es muy serio y convincente acerca de la importancia del servicio al cliente.”

F. Tomas Dueñas, CEO
Esco Interamérica LTD Costa Rica

“El libro de John Tschohl se ha convertido en un manual para nuestra compañía como entrenamiento en servicio al cliente. Nos provee de muchas herramientas prácticas para desarrollar campeones del servicio dentro de nuestra organización. Este libro debería ser lectura obligatoria para cualquier negocio que quiera crear clientes leales y evangélicos.”

Richard Mortensen, Director de Desarrollo Organizacional
Shasta Pools de Phoenix, Arizona

“John es un creyente del poder de entregar calidad en el servicio. El va hacia el corazón del tema de servicio en su enseñanza y escritura y muchos encontrarán como yo, que sus ideas en servicio no son sólo esclarecedoras sino también prácticas.”

Kay Wee Sim, Ex Vicepresidente, Personal de Cabina
Aerolíneas de Singapur

“¡Excelente! ¡De verdad he tomado ventaja de esto! Me motiva como ejecutivo y como dueño.”

José Ma. Hernández, Dueño y Director General
El Pollo Pepe, México

“Servicio al Cliente nos guía en entregar servicio con el ejemplo a nuestros interesados, resultando en el éxito general de todo el corporativo en cuanto a retención de clientes, nuevas ventas (via publicidad de boca en boca), participación del Mercado, vitalidad financiera y reputación positiva en nuestra comunidad. Es un libro que debe de leer cualquier compañía que quiera alcanzar la excelencia, sin importar dónde se encuentre en el viaje de la calidad.”

Thomas Raffio, Presidente y CEO
Northeast Delta Dental

“Una de las metas estratégicas de la Autoridad de Ingresos de Tanzania (TRA) Segundo Plan Corporativo es mejorar el servicio al cliente para poder mejorar las conformidades de los impuestos voluntarios. John Tschohl ha estado involucrado en el entrenamiento de nuestro staff en servicio al cliente incluyendo su libro Servicio al Cliente. Las conformidades voluntarias de impuestos se han incrementado a un nivel muy alto, las colecciones de ingresos se han mejorado substancialmente y hemos comenzado a romper con la creencia en nuestro país de que “nuestra cultura no podía permitir que nuestra gente pudiera sostener constantemente altos estándares y con trabajos de segunda clase sin importancia y carencia de propósito, estas son las formas de Dios de vida.”

Harry M. Kitillya, Excomisionado General
Autoridad de Ingresos de Tanzania

Título original de la obra: *Achieving Excellence Through Customer Service*

© 2014 por John Tschohl

Todos los Derechos Reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida de ninguna forma ni escrita sin el permiso del autor a excepción de casos como breves notas para artículos y revisiones. Para más información:

Best Sellers Publishing, 9201 East Bloomington Freeway,
Minneapolis, Minnesota 55420, USA.

Teléfono: (952) 884-3311 / Fax: (952) 884-8901

Correo electrónico: bsp@bestsellerpublishing.com

www.BestSellersPublishing.com

Décima edición

ISBN 0-9636268-4-1

Todos los Derechos Reservados.

Impreso en Estados Unidos de América

Índice

- xix Agradecimientos
- xxi Introducción: ¿Qué puede hacer este libro por usted?
- 1 Capítulo 1**
UN SERVICIO EXCEPCIONAL: EL ARMA SECRETA
Generando rentabilidad con el servicio al cliente
- 27 Capítulo 2**
SERVICIOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA:
SIGUIENDO EL MEJOR MODELO
- 51 Capítulo 3**
EN EL PRINCIPIO... FUE EL PLAN
Eliminando las ventas
- 87 Capítulo 4**
VAMOS A ORGANIZARNOS
Cómo llegar desde aquí hasta allá
- 117 Capítulo 5**
PERMÍTAME PRESENTARLE A... SU CLIENTE
Servicio es lo que sus clientes dicen que es
- 141 Capítulo 6**
NO CONTRATE EMPLEADOS QUE ODIEN A LOS
CLIENTES
Es imposible capacitarlos
- 167 Capítulo 7**
LAS ZANAHORIAS: UNA BUENA MOTIVACIÓN PARA
SUS EMPLEADOS
Rompa sus garrotes

- 213** **Capítulo 8**
EN EL CONOCIMIENTO ESTÁ EL PODER:
EL PODER PARA GENERAR UTILIDADES
Tácticas, estrategias y calidad del servicio
- 261** **Capítulo 9**
LAS PEQUEÑAS COSAS HACEN UNA GRAN DIFERENCIA
Consenso y cultura de servicios
- 279** **Capítulo 10**
CONVIERTA SU EMPRESA EN UN CENTRO DE SERVICIOS
Prohíba los horarios bancarios
- 305** **Capítulo 11**
MI CLIENTE, MI AMIGO
Cómo retener a sus amigos
- 319** **Capítulo 12**
GANAR PERDIENDO: UNA QUEJA ES UNA OPORTUNIDAD
Entonces, solicite las quejas
- 345** **Capítulo 13**
LOS PROFESIONALES DEDICADOS
AL SERVICIO AL CLIENTE NO NACEN: SE HACEN
Capacite a su personal que tiene contacto con el cliente, y también,
a los directivos

Agradecimientos

Agradezco al equipo de trabajo del Service Quality Institute el apoyo para la realización de este libro, tanto en su edición original como en esta edición revisada.

Mi familia le ha brindado un apoyo constante a mi compromiso fanático con el servicio al cliente. Gracias Pat, mi esposa durante 35 años, Christina y Matthew. Mi madre, Agnes Tschohl, quién pasó a mejor vida en el 2003, a los 102 años y quien contribuyó a mi confianza y determinación por alcanzar mis metas.

Más importante que nada, quiero agradecer a los miles de clientes con quienes he trabajado a lo largo de los últimos 44 años, quienes me han ayudado a definir este mensaje estratégico de servicio al cliente.

Introducción

¿QUÉ PUEDE HACER ESTE LIBRO POR USTED?

Si usted ha escuchado y leído todo lo que deseaba saber sobre el bajo nivel de servicios que, en términos generales, se ofrece en EUA, y sobre la importancia que tiene el servicio para los clientes y para sus niveles de rentabilidad, es muy posible que esté listo para iniciar una pequeña acción. Si ése es su caso, este libro es para usted. Esta es la décima edición y ha sido actualizada con información del 2014.

Después de leer tantos artículos y libros sobre la necesidad de mejorar la calidad del servicio, creo que muy pocos directivos de empresas han quedado (aún) sin estar convencidos por completo de esa necesidad. Muchos, sin embargo, no disponen de los medios necesarios que les permitan convertir ese convencimiento en acción. La misión de este libro es dotar de esos medios a los que ya están debidamente convencidos, para que puedan poner en práctica lo que ya está debidamente comprobado: que, en el esfuerzo permanente que debe realizarse para explotar en su totalidad el potencial de una empresa, el servicio es una estrategia tan poderosa como el marketing, y tan potente como la calidad del producto en sí.

Este libro le ofrece, de forma detallada, y paso a paso, los conocimientos que se pueden utilizar para implantar, de forma rentable, una estrategia de servicios a la clientela a lo largo de América Latina.

La capacidad de una organización para producir beneficios se deriva de la impresión general que dejan todos sus empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios), y el acento en la calidad que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes. Todos los empleados, desde el director general ejecutivo, hasta el que recibe el salario mínimo (unos más que otros) influyen en la reputación de una empresa, conforman las actitudes de los clientes internos y externos y determinan las características de otros factores influyentes. En consecuencia, esos empleados (especialmente el personal de primer contacto con la clientela o PPCC)* deben ser capacitados para suministrar el servicio. La mentalidad de servicio, y el deseo de suministrar un buen servicio, no son rasgos innatos.

* [N. del T.] Para evitar repeticiones innecesarias, utilizaremos las siglas PPCC para referirnos al personal del primer contacto con el cliente, personal de línea, etcétera.

Una vez capacitados, la motivación de los empleados (su nivel de compromiso) debe ser reforzada periódicamente.

En 1979, mucho antes de que el servicio al cliente se convirtiera en una moda, diseñé un programa de capacitación en el servicio a la clientela que las organizaciones podían utilizar para cambiar las actitudes y los comportamientos de los empleados.

He visto organizaciones que invierten millones de dólares en publicidad, tratando de atraer a los clientes; pero, luego, utilizan garrotes (en sentido figurado) para hacer que se vayan. Creo que éste es un comportamiento muy extraño. Si esas organizaciones se preocuparan por ofrecer un buen servicio y por hacer que sus clientes sientan que son especiales, deseados y apreciados, podrían conservar a todos los clientes que su publicidad atrae.

El sistema de enseñanza que desarrollé en 1979 ha sido utilizado por millones de personas en todo el mundo. Es eficiente en la relación costo-beneficios, fácil de utilizar, y puede ser comprendido por los empleados (y no sólo por los directivos o los instructores).

Este libro está escrito para los directivos altos y medios que influyen en la calidad del servicio de una empresa al decidir qué deben hacer los miembros del PPCC, cómo deben hacerlo y, fundamentalmente qué deben y qué no deben hacer en cada caso. Esos directivos dicen a los empleados lo que se espera de ellos en cuanto al servicio al cliente, los evalúan y les comunican cuáles han sido los resultados obtenidos con sus actuaciones.

Los líderes y campeones en servicio pueden usar este libro para dominar la estrategia del servicio. Los empresarios que quieran crecer su negocio con base en la cultura del servicio encontrarán valiosas estas ideas.

Pero asumir que sólo ellos deben recibir capacitación al respecto, teniendo en cuenta la importancia que tienen los niveles directivos en el diseño del sistema del servicio, constituiría un contrasentido muy peligroso, no importa lo elegante que sea la racionalización que sustente tal enfoque. La razón es que se estima que cerca de un 95 por ciento de los factores que determinan la reputación que tiene una empresa entre sus clientes actuales y potenciales depende del PPCC. Incluso, aunque los directivos sientan muy poca estima por los miembros del PPCC (un punto de vista muy extendido, aunque injusto), esa actitud no elimina el hecho de que los miembros del PPCC siguen siendo los principales responsables de la prestación del servicio. Ellos crean las impresiones que establecen la reputación de una empresa. Ellos, en especial, deberían ser capacitados y entrenados. Y debe invertirse el dinero necesario en esa tarea.

Pero, en la actualidad, muchas empresas no tienen programa alguno de capacitación para sus empleados, y sin embargo anuncian que ofrecen un buen servicio. Aparentemente, esperan que sus empleados lean sus anuncios y se sientan obligados a cumplir lo prometido.

La capacitación y motivación de los empleados que, en la realidad práctica de cada día, prestan el servicio, y la exposición de las instrucciones específicas sobre la forma en que se pueden llevar a la práctica, constituyen los dos pilares sobre los que se apoya la esencia de este libro:

- Las razones por las que fue escrito.
- Las características que lo distinguen de otros libros sobre el servicio.

Entre los beneficios más importantes que ofrece este libro a sus lectores se encuentran:

- Ideas, habilidades y técnicas prácticas que pueden ser utilizadas de inmediato.
- Conocimientos sobre cómo modelar las actitudes de los empleados, una poderosa fuerza competitiva que conduce a una empresa hacia una mayor participación en el mercado, más altos niveles de lealtad de sus clientes y mayor rentabilidad.

¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE LIBRO?

Este libro ofrece información en forma de bloques metodológicos. Cada capítulo le ayuda a comprender y utilizar adecuadamente la información contenida en el que sigue.

El capítulo primero presenta los hechos y las estadísticas que podrían ser utilizados en informes internos sobre el servicio. Cada uno de los beneficios clave de la calidad del servicio que se indica en el capítulo 1 tiene un impacto positivo en la rentabilidad. El servicio a la clientela no es un gasto, es una inversión muy rentable. En el capítulo 2, igual que con GE, Home Depot ayuda a entender la razón por la cual el servicio al cliente es un punto crítico.

Los capítulos 3 y 4 tratan sobre el inicio del proceso: el capítulo 3 trata sobre la planificación y el 4 sobre la organización.

En el capítulo 5 se muestran los aspectos básicos de un elemento fundamental: conocer lo que los clientes desean; en otras palabras: conocer lo que usted debe hacer para lograr altos niveles de satisfacción y obtener así el apoyo permanente de sus clientes. Este paso es fundamental para el desarrollo de cualquier estrategia de servicio de una empresa: conozca a sus clientes. Trabajar de acuerdo con la información que ofrecen las investigaciones generales sobre

las necesidades y deseos de los consumidores es, sencillamente, insuficiente.

Un programa para la mejora de la calidad del servicio se estanca si no existen empleados que lo practiquen con dinamismo. Ésa es la razón por la que se incluye un capítulo (el capítulo 6) que trata sobre cómo encontrar empleados con mentalidad de servicio. El mensaje central del capítulo 6 es que los empleados susceptibles de ser entrenados a partir de sus cualidades naturales, nacen, no se hacen (con excepciones).

Pero incluso los empleados que poseen un alto potencial deben ser motivados y vueltos a motivar. En consecuencia, en el capítulo 7 tratamos sobre el papel que cumple la motivación de los empleados en una estrategia de servicios.

Los siguientes tres capítulos (8, 9 y 10) constituyen el plato fuerte de este libro. En ellos incluimos información cuya recopilación llevaría al lector meses o años de investigación en distintas fuentes. El valor de esos capítulos se incrementa con la inclusión de numerosas ideas en acción: casos históricos provenientes de países de todo el mundo.

El capítulo 8 estimula la imaginación del lector al analizar los elementos fundamentales de un programa para consolidar la lealtad de los clientes. El capítulo 9 contiene más información sobre los aspectos básicos de la calidad del servicio; de ella, el lector podrá seleccionar las prácticas más apropiadas para su organización. El capítulo 10 trata sobre la elaboración de proyectos que ofrezcan, de forma tangible, los mejores resultados (resultados que el directivo más duro admirará). En esos capítulos el lector obtendrá las municiones de gran calibre que le permitirán superar las dudas de los altos directivos más vacilantes de la organización.

Una vez que el plan se ha implementado, la siguiente preocupación es la de mantener el impulso y la de llevar a cabo acciones de mantenimiento preventivo. De acuerdo con el contenido del capítulo 11, deberá prever, en un nuevo programa para la mejora del servicio, acciones de reactivación que permitan: dotarlo de mayor agilidad, medir la prestación del servicio, mantenerse alerta respecto a las posibles causas de insatisfacción de los clientes (para eliminarlas), así como determinar y preservar las causas que generan satisfacción.

El capítulo 12 trata sobre cómo pedir y estimular la presentación de quejas, cómo prevenirse en lo posible de ellas y cómo convertir en clientes satisfechos (que sigan siendo leales a la empresa) a la mayor cantidad posible de clientes.

El capítulo final le ofrece las herramientas necesarias para diseñar su propio programa interno de capacitación. El capítulo 13 incluye la información

más actualizada sobre las actividades de capacitación: tecnología, presentación, comunicación persuasiva y dinámica de grupos.

En este libro usted encontrará las directrices de un programa para mejorar la calidad del servicio, capaz de incrementar la rentabilidad de la organización al consolidar la satisfacción y lealtad de su clientela. Los clientes satisfechos compran más, y más a menudo. No se van con los competidores. La creación de una amplia base de clientes leales, que es el propósito de un programa para la mejora de la calidad, disminuye el monto de las inversiones que deben hacerse en actividades de marketing y publicidad. ¿Por qué? Porque pocos clientes abandonan la empresa para irse a la competencia. Cuando los clientes que la abandonan son muchos, la empresa debe invertir más dinero en publicidad y marketing para atraer nuevos clientes que reemplacen a los que se fueron.

Capítulo 1

UN SERVICIO EXCEPCIONAL: EL ARMA SECRETA

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa.

En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.

- **WILLIAM BAND**, Socio en el Área de Prácticas de Gestión
Estratégica de Coopers Lybrand Consulting Group, Toronto

Generando rentabilidad con el servicio al cliente

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generarán en el futuro.

Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización,

ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.

Como señala la revista *Electrical Contractor*: “En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas”.

Para lograr que esto se convierta en una realidad para su empresa se deben satisfacer las siguientes condiciones:

1. Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Lamentablemente, en mis años de experiencia en el área del servicio al cliente, he visto cómo, consistentemente, los directivos se comprometen con el servicio sólo de palabra (y no con hechos).
2. Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
3. Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.
4. Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Desde 1980 he estimulado a las empresas y organizaciones para que capaciten a sus empleados. En términos generales, desafortunadamente, las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área del servicio tiende a tener un

impacto mayor sobre las utilidades que cualquier otra acción que pudieran llevar a cabo.

5. Servicios internos. En una tienda de ventas al menudeo, el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. En las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.
6. Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. Ésta es la razón por la que el Advanced Management Group me concedió permiso para manejar las ideas y campañas de su programa de compromiso total.

La ventaja competitiva

Dado que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan (fundamentalmente) el mismo servicio.

Póngase en los zapatos de un ama de casa que se encuentra ante una larga fila de refrigeradores. Todos son muy parecidos. Todos hacen lo mismo. Pero existe una probabilidad muy alta de que la señora se dirija primero a un refrigerador en particular: el que lleva una marca que estimula su memoria con un sentimiento de facilidad, de ayuda, de vendedores conocidos, o que le recrea la visión de una empresa que proyecta la imagen de que responde a todas las preguntas y requerimientos de sus clientes, ¿cierto?

En efecto, vivimos en una época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios,

es la diferencia distintiva en la calidad de sus servicios. Esa diferencia (ese margen), se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Ésa es la ventaja competitiva.

Southwest Airlines

Southwest Airlines con sus 683 aviones es la aerolínea comercial más grande de Estados Unidos. Herb Kelleher, Exdirector General, la fundó en 1966, con una aportación personal de 10 millones de dólares. Hoy día, la compañía está valuada en más de 500 millones. El nombre de la empresa es conocido como sinónimo de servicio al cliente y un excelente sitio donde trabajar. En palabras de Herb Kelleher: “Quizá la ventaja competitiva sea la política que sigue Southwest. Pero lo más difícil de imitar es el espíritu de su personal”. Los empleados poseen 13 por ciento de las acciones. Nunca han recurrido a huelga, pese a que 83 por ciento está sindicalizado, mientras que la mayoría de las aerolíneas en Estados Unidos siempre están bajo amenaza de huelga.

Southwest Airlines (www.southwest.com) logró una ganancia de 805 millones de dólares en 2013 de su ingreso total de 17.7 billones de dólares contra \$421 millones de dólares en el 2012. Su cuadragésimo primer año consecutivo de ser una empresa rentable. Ninguna otra aerolínea en el mundo ha podido igualar esos números. Para 2004, Delta perdió 3.3 mil millones de dólares y United 1.2 mil millones de dólares. Después del 11 de septiembre de 2001, Southwest Airlines se convirtió en la única aerolínea en no despedir a ningún empleado, tampoco dio de baja a ninguno de sus aviones. En 2001, las ganancias subieron a 511 millones de dólares. Cada una de las principales aerolíneas de EE.UU. perdió miles de millones de dólares por año hasta 2012, mientras que Southwest Airlines hizo millones. Southwest y JetBlue forzó a las principales aerolíneas de EE.UU. a la bancarrota debido a sus bajos precios y servicio superior.

Cuando Southwest Airlines entra en un nuevo mercado, se le llama el “Efecto de Southwest”. Los precios de las demás compañías se reducen en dos tercios para poder igualar los precios de Southwest Airlines. En el 2013 tuvieron 108,075,976 pasajeros y la tarifa promedio fue de \$154.72 dólares en viaje sencillo.

Southwest se toma en serio el mantener los costos bajos y luego pasar los ahorros a los clientes para aumentar su porcentaje de mercado. El tiempo

de viraje de sus aviones es de 20 minutos. Esto significa que necesita menos aviones que le ahorran varios millones de dólares en activos. También fue la primera aerolínea en ofrecer boletos de viajes, por menos dinero en Internet.

Southwest utiliza sólo 65 empleados para asistir en el plan de vuelo y apoyo de cada aeronave, en comparación con 129 en United Airlines, una de las mayores líneas aéreas en los EE.UU. Muchas compañías de propiedad estatal de los países en desarrollo, a pesar de tener bajos costos salariales, tienen altos costos de mano de obra (como proporción del total de los costos) a causa de exceso de personal, que se puede atribuir a los sindicatos y la intervención del gobierno.

El número promedio de horas de vuelo al mes de un piloto de Southwest Airlines es de 70 horas contra las 36 horas de United Airlines. La tasa de producción por empleado es de un 20 por ciento más alto en Southwest que en United, aunque Southwest opera aeronaves de menor capacidad y vuela distancias más cortas.

Southwest Airlines ha hecho su programa de viajero frecuente muy valioso al no tener ningún límite sobre las plazas disponibles para los miembros del club de viajero frecuente. Si hay un asiento disponible en un vuelo particular, se puede obtener a cambio de puntos de viajero frecuente sin ninguna restricción.

Southwest Airlines realmente cree que su gente es su activo más valioso. “A pesar de que volamos aviones, Southwest Airlines es realmente una empresa de servicio al cliente”, Colleen Barrett, Presidente Emérita, dijo: “No somos una aerolínea con servicio al cliente. Somos una gran organización de servicio al cliente que sólo está por casualidad en el negocio de las aerolíneas.”

Herb Keller, expresidente, dijo: “Hay que tratar a sus empleados como a sus clientes. Cuando se les trata bien, ellos tratarán a los clientes más que bien”. Esto no significa una indemnización. Todos los empleados de Southwest ganan cerca de 50 por ciento menos que los empleados de las aerolíneas importantes de EE.UU. La diferencia es que los empleados de American, Delta, Northwest, United, etc. a menudo odian a sus empresas y su trabajo. Los empleados de Southwest aman la empresa y aman su trabajo.

Gary Kelly, CEO, fue citado en el Wall Street Journal: “No importa quiénes son. Todos ellos igualan nuestras tarifas bajas, líderes en la industria. Todos ellos vuelan aviones. Pero hasta ahora, han sido incapaces de igualar a nuestra gente. Esa es nuestra verdadera fuerza y por lo que estoy tan seguro sobre el futuro de Southwest Airlines.”

La capitalización de Southwest Airlines en el 2001 era mayor que la

de todos los principales competidores de EE.UU. combinadas. Sabemos que estamos en el negocio de servicios. Nuestros competidores creen que están en el negocio de las aerolíneas o del transporte.

Hasta ahora, sólo JetBlue ha decidido copiar la velocidad, la tecnología, y el precio de Southwest en torno a servicios. Herb Kelleher dice que la arrogancia es el mayor peligro para una empresa de éxito. Él dice: “Una empresa nunca es más vulnerable a la complacencia que cuando está a la altura de su éxito.”

Southwest fue clasificado en el 2014 por la revista InsideFlyer como la Mejor en Atención al Cliente y Mejor Tarjeta de Fidelización de Crédito, se encuentra calificada entre las mejores aerolíneas de satisfacción general en la industria de las aerolíneas en el Estudio de Satisfacción de América del Norte de J.D. Power 2014, reconocida también por la revista Newsweek como una de las Empresas más Verdes de Estados Unidos, recibió también el reconocimiento como Aerolínea del Año por TripAdvisor Travelers Choice.

Hay varios principios y estrategias que considero deberíamos aprender de la Aerolínea Southwest:

- Está en el negocio del servicio al cliente no en el de aviación. Este es un marco mental y un cambio de paradigma. Muy pocas empresas entienden que están en el negocio del servicio.
- Usa la tecnología para incrementar la rapidez y mantener sus precios bajos.
- Valora a sus empleados. Esto es muy raro para muchas empresas pero un deber para los líderes del servicio.
- Utiliza el precio para manejar su negocio pero está basado en el servicio.
- Es un excelente lugar para trabajar.
- Por su reputación atrae empleados con alto desempeño, la crema del mercado.
- El reconocimiento no el dinero es lo que impulsa el desempeño.
- El mercado valora a un líder del servicio. Southwest vale más que todos sus competidores combinados.
- Usa eficientemente sus activos, aviones y gas.

El sentimiento de confianza

Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de desconfianza es lo que le lleva a comprar en una empresa determinada (y no en otra), de la misma manera en que prefiere el consejo de su mejor amigo.

Jan Gates, gerente de servicio de Chef Francisco, una empresa de manufactura de comida congelada en Eugene, Oregon, sabe que la ventaja competitiva es el servicio al cliente. “En nuestro campo, como en otros,” dice ella, “el mercado está madurando. Mi empresa siempre ha vendido calidad. Pero, actualmente hay otras compañías aquí que tienen productos de calidad, y el precio es similar, así que tene así que tenemos que vender servicio.”

Los bancos también saben que están obligados a vender servicios más que nunca, dado que los precios de los servicios bancarios son, en términos generales, los mismos. Saben que las grandes empresas hacen negocios con 20 o 30 bancos en todo el mundo. No ignoran, tampoco, que el servicio es la clave para conservar esos negocios y para distinguirse unos de otros.

Tradicionalmente, los directivos de los bancos han considerado que su sector ofrece un muy buen servicio a sus clientes. Pero esos clientes evalúan a los bancos con una puntuación muy baja en lo que respecta al servicio a clientes; con frecuencia, en el mismo nivel que asignan a los vendedores de automóviles.

Dominio del mercado

Cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad, personas y considera el servicio a clientes, por lo menos, con la misma atención, poder e influencia, las decisiones que adopta en las áreas financieras o estadísticas son en verdad el inicio del camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Esas dos cosas significan dinero.

Pero muchas empresas están dirigidas por “comedores de números” que desconocen el valor de la lealtad de los clientes que compran año tras año y dicen a sus amigos lo mucho que disfrutan haciendo negocios con una organización en particular. Incluso una persona tan conocida y con tanta autoridad como W. Edwards Deming, el famoso consultor de empresas que estimuló el interés por la calidad entre los japoneses, y cuya reputación descansa en los controles estadísticos, dijo en una conferencia que, si usted administra una empresa basándose sólo en los números, irá al fracaso..., porque los datos más importantes no están ahí.

Deming pregunta: “¿Y qué pasa con el efecto multiplicador que tiene un cliente feliz tanto en el sector manufacturero como en el de servicios? ¿Qué pasa con las consecuencias que puede acarrear un cliente insatisfecho?” En el hecho de que muchas de las empresas están dirigidas por financieros o personas provenientes del área de ventas, radica, precisamente, la razón que explica por qué

el servicio es tan reconocido y tan apreciado por los clientes y, además, justifica su influencia en el incremento de los niveles de rentabilidad de una empresa.

Durante los años en que me he dedicado a trabajar en el área de servicios al cliente he encontrado, de forma repetida, que las empresas manufactureras están más comprometidas con el servicio que las llamadas empresas de servicios. Si una empresa manufacturera acepta el nivel de deficiencias en el servicio que una empresa de servicios considera aceptable, quedaría muy pronto fuera del negocio.

La razón por la que las empresas manufactureras muestran más alto nivel de compromiso con el servicio radica, creo yo, en que tienen un número reducido de clientes. Las empresas de servicios, por el contrario, creen firmemente que sus clientes son ilimitados. Usted pierde uno, pero siempre podrá captar otro.

El servicio es la salvación

Existe un valor demoledor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas... o de no cumplir sus promesas... o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes.

Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes (como puede ver) puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa.

En el entorno intensamente competitivo que caracteriza estos primeros años del siglo XXI, las empresas deben formar a los empleados que estén directamente involucrados en la prestación de servicios para que sepan identificar el elemento “servicio” en todo lo que hacen.

La pregunta que debería hacerse continuamente todo empleado de una organización que tiene clientes es la siguiente: ¿qué puedo hacer para que mi trabajo satisfaga, aún más, el interés de los clientes?

El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

Incremento predecible de los beneficios

Tan real es el sentimiento profundo de aprobación (la ventaja comparativa), que

puede ser medido en los incrementos añadidos de utilidades.

Un estudio determinó que, en promedio, en el sector de fabricantes de bienes duraderos (por ejemplo, lavadoras domésticas) las inversiones realizadas en programas relacionados con el servicio tienen un retorno de 100 por ciento. En otras palabras, si la empresa invierte un millón de dólares en un programa para la mejora del servicio, obtendrá dos millones de dólares de beneficios.

Para los bancos, la rentabilidad de las inversiones que realizan en el área de los servicios es superior a 170 por ciento.

La rentabilidad puede ser aún mayor (hasta de 200 por ciento) en un área tan fuertemente competitiva como es la del comercio minorista. En esta área, el personal de servicio al cliente es la estrella del equipo, y la lealtad de los clientes es la primera entre las distintas opciones de objetivos que se pueden establecer.

En este momento, creo que se necesita un cambio de enfoque en mi exposición, porque ahora me doy cuenta de que no he definido un concepto que es fundamental: el servicio al cliente.

¿Qué es la calidad en el servicio al cliente?

Existe un hecho cierto: lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente y horarios, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos. Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente, por ejemplo.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, correo electrónico, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalismo

El boletín empresarial Quality Assurance Report afirma que sólo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, 100 por ciento de las veces, a esas expectativas con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, al mismo tiempo que genera beneficios; es sólo entonces cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela.

En consecuencia, parece que la definición final de servicio es “lo que sus clientes piensan que es”. Ésa es la definición que comparto.

Cinemas Cinépolis

El líder global en servicios de cine en México es Cinépolis. En el año 2000, el Instituto de Calidad en el Servicio reconoció a la empresa como el Cliente del Año a nivel mundial, por su liderazgo y orientación al cliente. Es la cuarta cadena de cine más grande en el mundo y la primera en Latinoamérica. Enrique Ramírez Villalón, propietario y presidente de Cinépolis, entiende que la mejor manera de diferenciarse de sus competidores es a través del Servicio al Cliente.

La compañía opera alrededor de 3,106 pantallas en 344 conjuntos a lo largo

de 84 ciudades en México, 8 ciudades en Sudamérica, 9 ciudades en Asia, 4 estados en Estados Unidos y 372 pantallas adicionales se encuentran en proceso de construcción en el 2013. Cinépolis cuenta con un 60.04 por ciento de participación de mercado en 2012 y utiliza tecnología de última generación: Laboratorios Dolby, DTS, THX y JBL, Bocinas, Amplificadores QSC, Proyectoros Christie y Macro-pantallas. La empresa tiene 19,787 empleados, los cuales crecerán a razón de 1,400 por año, y con una rotación normal se entrenarán más de 4,000 nuevos empleados anualmente. Contará con 130 millones de visitantes a nivel mundial en sus complejos hacia finales del año 2013.

En 2001, Regal Cinemas, la operadora de cinemas más grande de Estados Unidos, se asoció con Loews Cineplex y Carmike cuando estas empresas se encontraban en bancarota. Las tres operadoras son las cadenas de cines más grandes de ese país.

El nivel de servicio de Cinépolis está a años luz del que ofrecen las firmas estadounidenses, y la calidad de sus salas es superior. Los empleados surten con productos los distintos sitios que expenden alimentos y tienen una buena disposición hacia el cliente. La compañía da capacitación, respeta y respalda a sus empleados para que, a su vez, éstos ofrezcan un servicio excepcional.

Si usted busca un modelo latinoamericano de excelencia que sobrepase a las firmas estadounidenses, Cinépolis es un buen ejemplo. En cinemas Cinépolis se conoce la importancia del servicio para destacar ante sus competidores. Esta compañía ha invertido en sus empleados y, como resultado, está cosechando los frutos de ser una organización enfocada en el servicio al cliente.

Land's End

Debido a su servicio y comercialización por internet, Land's End en Dodgeville, Wisconsin, es uno de los mejores modelos de excelencia a nivel mundial. Gary Comer, su fundador dijo, “nunca voy a ser crítico de cualquier acción que usted tome en nombre de un cliente”. Land's End es un minorista multicanal mundial que diseña y vende ropa de estilo clásico, trajes de baño y prendas de vestir de exteriores para mujeres, hombres y niños además de una completa línea de productos para el hogar, equipaje y regalos de temporada. Land's End ofrece una de las garantías más simples de la industria, Guaranteed. Period.®, que permite a los clientes devolver los productos en cualquier momento para un reembolso completo del precio de compra o un reemplazo. La firma, con 51 años de antigüedad y 300 tiendas. El promedio de antigüedad de los asociados en servicio al cliente en Land's End es de 10 años, cuenta con 100 millones de clientes, envía mercancía a 175 países y su meta es “ser el almacén de ropa a

nivel internacional”.

En mayo del 2002, Sears adquirió Land’s End por 1.9 billones de dólares, moviendo su marca a uno de los minoristas más grandes de EE.UU, Sears Holdings Corporation. En el 2013, Land’s End celebró sus 50 años y en honor a este logro la empresa mandó tallar su logo en un faro de luz gigante y un laberinto en un campo de maíz adyacente a su sede en Dodgeville. Land’s End se asocio con la Fundación Nacional de Bosques para financiar la plantación de más de 385,000 árboles en el norte de Wisconsin y la península superior de Michigan. La compañía presenta la experiencia mejorada de compras en línea para los clientes internacionales con la conversión de sus precios de EE.UU. a más de 60 divisas en todo el mundo y mostrando los impuestos, aranceles y costo de envío al momento de pagar. Land’s End abre su primera tienda independiente de precio completo dentro de un centro comercial en Lombard, Illinois que ofrece ropa para mujer en talla regular y tallas extra.

El 7 de Abril del 2014 Land’s End se separa de Sears Holdings para convertirse en una empresa que cotiza en NASDAQ bajo el símbolo “LE”.

Cualquier medio que usted utilice –teléfono, correo o la red de internet– será atendido por una persona capacitada. La compañía ofrece llamar sin cargo para el cliente las 24 horas durante 364 días (excluido el día de Navidad). Los clientes pueden ponerse en contacto con Land’s End por medio de correo electrónico y ellos responden cada correo en un promedio de 4 horas.

Land’s End ofrece 70-80 horas de capacitación inicial cada año. Los paquetes se envían dentro de 48 horas sin hacer preguntas. Si usted quiere poner a prueba uno de los más increíbles modelos de servicio entre a su sitio web “<http://www.landsend.com>” www.landsend.com o llámelos en EE.UU 800-963-4816 a horas extrañas para poner a prueba su actitud de cuidado con una persona en vivo. Este es el estándar que toda empresa debe imitar.

Land’s End Canvas lanzó tableros de Pinterest en el 2011 y comenzó a ofrecer catálogos digitales con contenido único desarrollado para iPhone y iPad y lo pone disponible a través la aplicación de Catálogos de Google. Land’s End lanza su club de usuarios móvil que envía alertas de texto a los compradores móviles. La página de Land’s End en Facebook alcanza los 750,000 seguidores. La página Land’s End Canvas de Facebook llega a 100,000 seguidores.

Uno de los secretos de los líderes en servicio es que trabajan de cerca con los medios de comunicación para reforzar su marca de servicio al cliente. Los ejecutivos son accesibles. Antes de ser adquirida por Sears, Land’s End pregonaba su enfoque en el servicio excepcional, pero una vez que Sears

compró la empresa le impidió trabajar con los medios de comunicación. Hoy en día pocas personas escuchan sobre Land's End. Ahora que Land's End ya no es parte de Sears, su imagen y marca van a mejorar.

Muchas empresas del sector de los seguros han invertido grandes sumas para mejorar el nivel de sus servicios. Sin embargo, esas inversiones no surten efecto en los niveles de rentabilidad, debido a que un servicio superior genera una ventaja comparativa sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta a las decisiones de los clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser medida.

Por ejemplo, reducir el tiempo de espera para emitir una póliza de accidentes y salud de un grupo tendrá, en la decisión de compra, una repercusión menor que si se reduce la misma cantidad en el tiempo que los clientes deben esperar para recibir el pago correspondiente a una reclamación. Reducir el tiempo necesario para calcular el precio de 24 a 4 horas no será tan apreciado como el hecho de disponer de un número telefónico, conocido por los clientes, para dar respuesta inmediata a cualquier pregunta que surja durante una visita de venta. La conclusión es que usted debe conocer lo que sus clientes piensan que es el servicio. En el capítulo 4 incluimos algunas directrices que le ayudarán a conocer lo que piensan sus clientes.

Una vez dicho todo lo anterior, nos percatamos de que la mayoría de las quejas son provocadas por la forma injusta, impersonal e, incluso, insolente con que son tratados los clientes.

El hecho de ser tratados de tal forma que disfruten su experiencia de comprar es, aun, más importante para los clientes que la confiabilidad o valor de los productos o servicios comprados. Sin embargo, nos permitimos el lujo de creer que todos los empleados han nacido con las habilidades necesarias para suministrar un servicio de calidad.

Las diferencias intangibles

El servicio significa diferentes cosas para distintas personas. En su nivel más bajo, el servicio es algo a lo que el cliente no tiene derecho, pero que una empresa podría suministrar como un regalo. En un nivel un poco más alto, servicio significa centrarse en las transacciones con los clientes, pero sólo para reparar algo si es que se rompe.

En su nivel más alto, el objetivo del servicio es el de entregar más de lo que el cliente espera y que, muy probablemente, es lo que realmente necesita. El buen servicio ya no lo meterá en el juego. Sólo un servicio excepcional

consistente creará clientes leales.

Numerosas compañías consideran el servicio al cliente como un medio para vender, una función que permite al vendedor más tiempo para la venta. Dick Johnson, actual director general de servicio al cliente, afirma que ésta es la práctica en Ore Ida Foods en Boise, Idaho. Tal funcionamiento es lo acostumbrado en muchas compañías y, ciertamente, considerar el servicio como un arma para la venta es apropiado, sólo que es una perspectiva bastante reducida.

En un entorno dirigido a dar servicio, todos trabajan para que la labor del representante sea más productiva. Hay personas encargadas de responder preguntas, lo cual resta bastante tiempo a los vendedores. Otras más se encargan de programar las entregas.

A fin de realizar un trabajo óptimo en una compañía, en la cual el apoyo a la venta es una función del servicio, el empleado debe hacerse las preguntas siguientes:

- ¿Cómo puedo agilizar el proceso del pedido?
- ¿Cómo puedo entregar más pronto?
- ¿De qué manera puedo mejorar mi desempeño para ayudar al cliente?
- ¿Cómo puedo promover la calidad del producto mediante el servicio?

Todos los supervisores, como los directivos, deberían exhortar a sus empleados a hacerse preguntas como las anteriores. Cuando la presión por mantener la calidad en el servicio al cliente es relajada, ese mismo día la calidad desaparece.

Alta tecnología y servicio personalizado

La calidad del servicio (no importa cómo se le denomine), es más crucial en la actualidad, las tecnologías que se pueden utilizar con facilidad son más populares que nunca.

El consultor John Naisbitt dice que, en la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano. Para los fines de este texto, traduciremos el concepto de “toque humano” (high touch, en inglés) como servicio personalizado.

Lo que Naisbitt dice es que, en la medida en que tenemos menos contacto con las personas de una organización, mayor importancia adquiere la calidad de

cada uno de esos contactos. También que, en la misma medida en que nos vemos cada vez más obligados a interactuar con máquinas, sentimos más necesidad de tener contactos humanos.

Así, sencillamente, las máquinas que no ofrecen la opción inmediata de recurrir a empleados reales, atentos e inteligentes, no serán de gran ayuda a una empresa que se haya fijado como meta alcanzar altos niveles de satisfacción y lealtad entre sus clientes.

Hoy en día, la economía ha sido bendecida: hay contratos para rentar un auto generados por computadora; circuito cerrado de televisión para revisar el cargo por hospedaje; cargo automático para el pago de tarjeta de crédito, todo por medio de un menú digital, mientras una voz dicta las opciones.

Los cajeros automáticos (270 000 en agosto de 2001), los equipos electrónicos para realizar transferencias bancarias, las máquinas expendedoras de billetes de líneas aéreas, tienden a ser contraproducentes, dado que estimulan la deslealtad de los clientes (la disposición para preferir a los competidores), la insensibilidad e, incluso, la alienación o pérdida de clientes.

El concepto de requerir que los clientes paguen por un servicio personalizado, donde son atendidos por una persona viva tras un mostrador, comenzó a difundirse a lo largo de EUA cuando First National Bank of Chicago inició la práctica en 1994.

Adivinamos que algunos bancos tendrán ventaja sobre aquellos First National Banks of America “progresivos”, si mantienen un servicio personal sin cargo con personas vivas. Lo anterior ha sido comprobado por bancos como Commerce Bank con sucursales en Filadelfia, Nueva Jersey y la ciudad metropolitana de Nueva York.

“Respuesta electrónica” es igual a ausencia de servicio

Un comentario sobre estos sistemas telefónicos, llamados sistemas de respuesta electrónica o correo telefónico. Constituyen un perfecto ejemplo de ausencia de servicio. Una compañía que utiliza correo telefónico para comunicarse con sus clientes tiene, de seguro, demasiados clientes y un negocio demasiado grande. Con seguridad están haciendo un buen trabajo para reducir el volumen de sus negocios.

Para muchos clientes, no existe servicio alguno en ellos; sólo para las empresas que los instalan. Las empresas telefónicas también se benefician porque, de acuerdo con los estudios realizados, con frecuencia las personas que llaman terminan haciendo más llamadas cuando las transfieren a extensiones

“muertas” o que han sido desconectadas. A las compañías telefónicas les gusta mucho el correo telefónico porque reemplaza cada llamada de las que se hacían antes del correo telefónico y que no resultó conectada, con tres llamadas conectadas. Es decir: una llamada que no genera ingresos es reemplazada hasta por tres llamadas que generan ganancia. Funciona de la manera siguiente:

- Una llamada: Al dirigir la llamada que no es contestada a un servicio de mensajería telefónica grabada, la compañía telefónica completa la llamada, y de esta manera obtiene una ganancia.
- Dos llamadas: La parte a quien se llamó hace una llamada completa a su sistema de correo telefónico para escuchar sus recados.
- Tres llamadas: la mayoría de estos recados instan a una llamada productora ingresos, que se hace a la persona que dejó el recado.

Las compañías parecen estar siendo convencidas de utilizar el correo telefónico por una promesa de que ahorrarán costos a través de la tecnología.

Si consideraran los efectos que el correo telefónico tiene en la calidad del servicio al cliente, habría mucho menos sistemas de correo telefónico en EUA. Por fortuna, la mayoría de las compañías afuera de EUA todavía no han sido atraídas por esta tecnología tan costosa.

Se priva a los clientes de una gran proporción de vinculaciones humanas con seres humanos reales. El correo telefónico los conduce a un punto en el que se les insta a dejar un mensaje. Si no dejan un mensaje, la llamada concluye.

Mi experiencia muestra que las organizaciones que utilizan sistemas de correo telefónico no regresan las llamadas cuando quienes les llaman dejan un mensaje en que les piden que así lo hagan. El correo telefónico se utiliza muchas veces para escuchar las llamadas. La gente que hace esto debería obtener Caller I.D. Es mucho más económico que un sistema de correo telefónico.

Call Centers en La India

Muchas empresas de EE.UU. subcontratan sus centros de llamadas en la India para ahorrar dinero. No obstante que los costos laborales son una fracción de los costos laborales de EE.UU., mantendría a más clientes y tuviera un rendimiento mucho mayor con un centro de llamadas con sede en EE.UU. Ya que se puede hablar en inglés, tienen mayor empowerment y ofrecen un servicio consistente al cliente.

Dell ha tenido una retroalimentación negativa significativa y una gran reducción en la satisfacción del cliente como resultado de sus centros de llamadas en la India. Ha tenido que volver a contratar sus centros de llamada

a los EE.UU. después de miles de millones de dólares en valor de pérdida de capital de la empresa y sus acciones.

Ahora solo utiliza la India y Filipinas para las tareas donde no es necesario contacto directo con los clientes. La calidad y servicio al cliente es mucho más importante que el precio.

Commerce Bank (ahora TD Bank) tenía una prima del 25 por ciento en sus acciones, CBH, debido a su enfoque en el “Servicio Wow”. Sus centros de llamadas son atendidas por personas en vivo que responden a las llamadas en solo uno o dos timbrazos 24 horas al día, siete días a la semana.

Al principio, los mensajes de voz eran un concepto de comunicación interna y así debería ser utilizado, a menos que el personal sea experto en el manejo del servicio al cliente.

Una investigación demuestra que 34 por ciento de la gente que abandona las llamadas no volverá a llamar. La ganancia perdida puede ser considerable. Muchas compañías que tienen buzón telefónico y centros de llamadas con menos empleados de los necesarios, no han sopesado el costo de estas llamadas abandonadas.

Los contactos personales son los que usualmente recordamos después de una experiencia de compra; no nuestros contactos con lectores ópticos o con robots electrónicos. Sin embargo, todos los contactos con una organización contribuyen a la percepción que tenemos y a la evaluación que hacemos de ella.

El servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado, sin importar cuán computarizada esté la sociedad. Una persona sonreirá cuando se la llama por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentarán con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de dar buena atención.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado.

Las pequeñas cosas

No obstante, demasiadas empresas del sector servicios continuarán descuidando las técnicas humanas básicas (las pequeñas cosas), como, por ejemplo, el hecho de llamar de forma regular a sus clientes por su nombre.

Yo he ido a una misma estación a comprar gasolina dos veces por semana durante más de cuatro años. Cada vez que voy le indico al empleado cuál es mi nombre: está en la tarjeta de crédito que le entrego. Pero nunca me han llamado por mi nombre. En ese período nadie (en apariencia) me ha reconocido en esa

estación de servicio.

La mayoría de las otras estaciones actúan de la misma manera. En consecuencia, hago lo que sospecho que hacen muchas otras personas: al comprar gasolina tomo en consideración la comodidad y el precio, dado que es imposible obtener ningún tipo de servicio. He perdido todo sentido de lealtad.

Otra razón por la que el servicio personal, ofrecido por personas vivas, es superior al de cualquier maravilla tecnológica, es que todavía no se ha inventado una máquina que nunca se dañe, que no cometa errores, que funcione basada en el principio del movimiento perpetuo. Y si existe, es muy probable que sólo ofrezca servicio a un número muy pequeño de personas.

El cambio de una economía de chimeneas a una economía de servicios de información requiere que se transforme la manera en que las organizaciones están siendo dirigidas, con el fin de evitar que se sacrifique al personal de servicios en el altar de los ahorros que ofrece la alta tecnología. Es necesario que los cambios se produzcan para que la forma de dirigir las, y las propias organizaciones, alcancen altos niveles de profesionalidad en todas las áreas de la estructura, que permitan convertirlas en empresas orientadas al servicio, de acuerdo con la descripción que aparece en los capítulos 3 y 4.

¿Cómo beneficiarse del efecto multiplicador del servicio?

El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Cuando la publicidad de una empresa cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, su caja registradora canta un himno de alegría inmediatamente después de la campaña publicitaria.

Por el contrario, si, de forma sistemática, los empleados de una empresa obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, invertir en una campaña de una semana completa en tiempo triple en todas las televisoras del país, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente (y no sólo proporcionalmente). También se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Como se puede ver, el servicio al cliente es el mejor delantero que puede tener en su equipo. Cuando esa estrella participa, el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la empresa trata a sus clientes de forma correcta, hace que se sientan como en casa y les transmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro. Pero, si la empresa gestiona sus servicios siguiendo el concepto de: será agradable hacerlo si usted dispone de tiempo para esperarnos, se dará cuenta de que sus otras estrategias (por ejemplo, publicidad) producen resultados anémicos, que se sitúan muy por debajo de las expectativas o de su verdadero potencial. No importa si la tienda es nueva, o si las exhibiciones son muy creativas, o si la publicidad es muy profesional, en ningún caso se lograrán los resultados deseados en cuanto a rendimiento por empleado y metro cuadrado.

Debido al efecto multiplicador de los servicios, algunas empresas están comenzando a realizar grandes inversiones en las actividades de marketing, al mismo tiempo que inician programas para mejorar la calidad de sus servicios. Constituye una estrategia muy hábil: usualmente, los servicios mejorados preceden a los resultados de los esfuerzos de marketing.

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado.

“Estudios muestran que los clientes satisfechos pueden aportar dos o tres referidos”, afirmó Lew Tagliaferre, director de servicios de mercadeo de Nacional Electrical Contractors Assn. (NECA).

Recomendaciones de boca en boca

En consecuencia, si pretende construir una reputación de buen servicio que le produzca altos niveles de rentabilidad, deberá preocuparse por cultivar comentarios positivos, boca a boca, sobre su empresa. Con frecuencia, la recomendación boca a boca es más eficaz en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de compra, que la publicidad tradicional.

Technical Assistance Research Program (TARP) encontró, en uno de sus estudios, que los consumidores que tienen, en compras de poco volumen monetario, una buena experiencia, se lo cuentan a un promedio de cinco personas. Pero narran a un promedio de 9 o 10 personas sus experiencias con el mal servicio. Si existe un argumento que favorezca, por sí solo, los esfuerzos que deben realizarse para elevar los niveles de satisfacción de los clientes, es este planteamiento.

De acuerdo con la investigación de TARP, cuando se trata de grandes compras, los clientes hablan a otras ocho personas sobre sus experiencias positivas y narran a otras 16 personas los casos en que han tenido problemas que no han podido solucionar.

Conclusión: la comunicación boca a boca sobre el mal servicio parece que tiene un mayor impacto en la reducción de las ventas que la que tienen los comentarios sobre el buen servicio para su incremento.

Los líderes del servicio dependen de la publicidad boca a boca. Es 10 veces más barato que la publicidad pagada y 10 veces más poderosa. Amazon ha construido su negocio de 74.45 mil millones dólares a través de publicidad boca a boca. Costco dependía de la publicidad boca-a-boca para hacer crecer su negocio a \$ 102.87 mil millones en ventas para el año 2013.

Quejas de los clientes

Otro de los beneficios que produce un sistema de calidad del servicio es que más clientes se quejan. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubieran llegado a ser del conocimiento de la empresa (a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos).

Pero los empleados evitan las quejas porque nunca se les ha enseñado qué hacer con ellas. Así, por ejemplo, 80 por ciento de las cartas de quejas que he escrito han quedado sin respuesta (como una que escribí al presidente de los hoteles Marriott Courtyard). La primera (y última) vez que estuve en un hotel Courtyard mi suegro tuvo un ataque al corazón. El hotel no me entregó un mensaje

urgente que habían dejado para mí. Más aún, no llamaron para despertarme, tal como lo había pedido la noche anterior.

Además, un sistema de servicio que estimula y simplifica la presentación de quejas, tiende a incrementar los beneficios. ¿Por qué? Porque los clientes que tienen la oportunidad de presentar sus quejas a la empresa muestran una menor tendencia a comentar sus problemas en sus círculos sociales (como hemos visto, estos comentarios negativos hacen perder negocios a la empresa).

Es decir, que constituye una estrategia muy hábil la de facilitar al cliente la posibilidad de expresar sus opiniones. (Vea el capítulo 12, que trata acerca de los sistemas de recepción de quejas.)

Resumen de beneficios

Los beneficios de la calidad del servicio, que analizaremos con detalle más adelante en este libro, se pueden resumir en la siguiente lista:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismos y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

La lealtad de los clientes

Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es especialmente cierto, ya que la gran mayoría de los negocios que hacen las empresas son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja comparativa que evita que los competidores erosionen su base de clientes.

“¿Qué es más importante que el servicio al cliente?”, preguntaba Bruce Bolger, cuando era editor de la revista *Incentive*. “Pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes. Antes o después deben consolidar una base de clientes leales. En la medida en que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes”. Los clientes leales, que compran una y otra vez, constituyen los pilares del éxito a largo plazo.

Marva McArthur, cuando era ejecutiva de servicio al cliente en Waddell y Reed Services en la ciudad de Kansas, dijo: “Por todos es sabido que el beneficio financiero de una compañía es tener clientes asiduos en lugar de salir a buscar nuevos”.

En consecuencia, es mucho más inteligente (y barato) poner énfasis en el servicio a los clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastar una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos clientes.

Francis Tritt de Kansas, Missouri, quien conduce seminarios para dar servicio al cliente, dice que los negocios que solían entregar toda su energía en la creación de nuevos productos y atraer nuevos clientes, comienzan a percatarse de que es mejor tratar de conservar los que ya tienen.

Resulta muy instructiva la frase que aparece en la filosofía de negocios de L.L. Bean, Inc., una empresa que se dedica a la venta por correspondencia de ropa y otros artículos, que dice: trate a sus clientes como seres humanos y siempre volverán a comprar más y más.

Eastman Kodak Corporation ve su programa de servicios como un elemento clave para retener a clientes. Esa empresa cree que retener a los clientes es crucial para mantenerse por delante de la competencia y obtener niveles estables de rentabilidad.

Jan Carlzon, quien fuera presidente de The Scandinavian Airlines System, escribió en *Moments of Truth*: “Hemos gestionado nuestra empresa para que sea una organización orientada al cliente que reconoce que nuestros únicos

activos reales son los clientes satisfechos, quienes esperan que les tratemos como individuos, y que no nos seleccionarán como su línea aérea hasta que no hagamos precisamente eso”. No existe elemento que ilustre mejor el valor de la lealtad de los clientes que establecer las consecuencias que produce la falta de lealtad y la pérdida de clientes. Considere, por ejemplo, el caso de una cadena de supermercados que tiene 100 establecimientos de venta al público. Si cada uno de esos establecimientos pierde sólo un cliente cada día, ¿cuánto dinero piensa que perderá en ventas cada año, por ese concepto, esa cadena de 100 establecimientos?

Para una cadena de esas dimensiones, las pérdidas se estiman en 94.4 millones de dólares al año.

El costo de la pérdida de clientes

“Los estudios han demostrado que los hoteles pueden perder hasta 12 por ciento de sus ingresos anuales debido a clientes insatisfechos que deciden utilizar otros hoteles”, dice William Sheehan, quien fuera presidente y director general ejecutivo de los Hoteles Omni.

Puedo testificar la validez de esa declaración. Estuve es un hotel Doubletree de Miami. Ese hotel había estado promocionando su capacidad de respuesta en el área del servicio; sin embargo, llené y contesté las preguntas de una “tarjeta Doubletree” y todavía estoy esperando que, por lo menos, me digan que la recibieron.

Ven a cada cliente como un copropietario potencial que disfrutará de una larga vida; como una acción en el capital que su empresa ha invertido en el área de marketing. Los clientes satisfechos generan referencias positivas que se transmiten de boca en boca; así que, cada vez que usted pierde un cliente, debilita su base de ventas. Por el contrario, cuanto más tiempo lo retiene como cliente, mayor será el valor de la acción que ese cliente representa en su inversión de marketing.

Dedique especial atención a los elementos intangibles del producto o servicio. A largo plazo, las relaciones basadas en las percepciones generadas a lo largo del tiempo son más importantes que los llamados elementos tangibles.

Pero servicio, claro está, no es únicamente sonreír. En su significado más preciso es una actitud, unida a un eficaz sistema de apoyo.

La lealtad, sin embargo, se está convirtiendo en algo transitorio. Los clientes siempre se preguntan inconscientemente: ¿qué ha hecho por mí tal empresa últimamente?

La naturaleza transitoria de la lealtad de los clientes es la mejor razón para convertir el servicio en una estrategia empresarial debidamente establecida y continuamente reforzada por medio de una labor permanente de formación y seguimiento, basada en el apoyo (comunicado visiblemente) de un alto nivel de compromiso por parte de la dirección de la empresa.

American Management Association descubrió que las empresas de éxito invierten cerca de 20 por ciento más en capacitación del personal, incluyendo formación en administración del personal, que las empresas que no tienen éxito. Ese hallazgo demostró que es válido en empresas de todos los tamaños que operan en todos los sectores.

La lealtad de la clientela es la mejor defensa contra los cantos de sirena de los nuevos productos y servicios competidores. Se hace más difícil a los competidores atraer a un cliente leal que convertir a uno cuyo nivel de lealtad ha sido deteriorado por la falta de confianza en la empresa o por la hostilidad de sus empleados.

Peggy F. Haney, ex vicepresidenta de asuntos del consumidor en American Express, afirma: “Como resultado del programa de servicio, tanto los clientes satisfechos como quienes presentan problemas, que son solucionados rápidamente, permanecen leales a la compañía”.

El comentario de Haney forma parte sustancial de la opinión de Roger Nunley, ex director de empresa y asuntos del consumidor de Coca Cola en Estados Unidos. En palabras de Nunley: “En términos de lealtad a una marca, es una práctica benéfica para los intereses de la compañía influir en la mitad de los clientes que desea cambiar a otra marca y en aquellos que no tienen contacto con nosotros”.

El servicio puede reestablecer los niveles de lealtad

El servicio no sólo es útil para mantener los niveles de lealtad. También es capaz de restablecerla. Un informe de TARP señala, con evidencias documentadas, que un buen servicio y un programa de educación del consumidor pueden restablecer, entre los clientes que han tenido problemas con una empresa, la lealtad hacia una marca y consolidar la confianza y la intención de volver a comprar.

Un grupo de hospitales de Michigan, EUA, descubrió que el servicio puede restituir la lealtad. Los hospitales enfrentaron varios problemas por mala atención médica, de manera que establecieron una línea telefónica para atender a personas que pensaban demandarlos.

El personal encargado de atender ese tipo de quejas por teléfono se percató de que, en realidad, los clientes argumentaban una mala actitud y comportamiento por parte de los empleados y no que el servicio médico fuera deficiente.

El valor del servicio y la rentabilidad

¿Es importante la lealtad de los clientes para la rentabilidad de una empresa? El supermercado de su barrio espera recibir, al menos, entre 4400 y 22 000 dólares de cada usuario durante los cinco años que, en promedio, sus clientes vivirán en el mismo vecindario. Los fabricantes de electrodomésticos calculan que la lealtad hacia una marca les representa un beneficio de unos 2 000 dólares en 20 años. En el sector bancario, el promedio que, en términos de beneficios, representa cada cliente, es de unos 80 dólares o más al año. Todas estas cifras suben cada año debido a la inflación.

En el sector automotriz se ha determinado que la lealtad de un nuevo cliente hacia un concesionario le representa unos ingresos, en promedio, de, al menos, 140 mil dólares a lo largo de la vida de ese cliente. El lector podrá darse cuenta de que es ridículo que el encargado del departamento de servicios de una concesionaria se mantenga firme ante un cliente discutiendo sobre si debe o no pagar por una refacción cuyo precio es de 40 dólares. Es ridículo, porque el concesionario se arriesga a perder, en el futuro, mucho más que el beneficio que le podría reportar esa pieza de 40 dólares.

Un Voto al WOW

Desde el primer día COSTCO ha tenido un compromiso inquebrantable por hacer lo correcto por sus miembros, empleados, proveedores y la comunidad. Su estrategia es asegurarse de que sus clientes vuelvan. Sus comerciantes son meticulosos sobre sus opciones de productos para sus clientes y han establecido normas detalladas en todo, desde el tamaño de nueces de la India hasta el número de hilos en las sábanas de cama.

Esa propuesta de valor incomparable en productos de calidad y servicio al cliente ha inspirado más o menos al 90% de los 72.5 millones de tarjetahabientes de Costco de todo el mundo a renovar su membresía que tiene un valor de \$55 a \$110 dólares anuales.

Capítulo 2

SERVICIOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA: SIGUIENDO EL MEJOR MODELO

Lo único que mantiene nuestro trabajo es el cliente satisfecho.

- **JEFF IMMETT**, *Director Ejecutivo de General Electric*

General Electric

General Electric es la compañía mejor manejada del mundo y Jack Welch es considerado el director ejecutivo más eficiente. El primero de abril de 1981, cuando Jack Welch se hizo cargo de la compañía, las acciones valían 1.40 de dólar por acción. El 6 de septiembre de 2001, cuando se retiró, valían 40.50 cada una. Una inversión hecha el 30 de diciembre de 1983 en GE por 10 mil dólares, para el 22 de marzo de 2001 tendría un valor de 241,165 dólares. Cuando Welch fue elegido director ejecutivo, GE contaba con 425 mil personas que hacían negocios por 25 mil millones de dólares. Al momento de retirarse, la compañía tenía cerca de 300 mil trabajadores y ventas por 135 mil millones de dólares.

En su libro *Jack: Straight from the Gut*, Jack escribe: “las compañías no pueden asegurarnos el trabajo. Sólo los clientes satisfechos pueden hacerlo”.

Era el deseo de Welch que los negocios de la marca GE fueran el número uno y el dos en el área donde eran manejados. Aquellos que no lo fueran, pese a ser rentables, debían ser redirigidos, vendidos o cerrados. Durante sus primeros cuatro años como director ejecutivo, Welch vendió 125 negocios. En su primera década como director ejecutivo, GE integró 150 mil personas, vendió compañías que contaban con un personal de 135 mil trabajadores y redujo 120 mil puestos, con una pérdida neta de 155 mil.

En 2000, Montgomery Ward, una de las empresas al menudeo más grandes en EUA, aunque menos enfocadas al servicio, con 250 almacenes y 37 mil empleados, fue cerrada por Welch. GE hace alrededor de 100 adquisiciones al año.

Varios puestos de dirección en GE fueron eliminados mediante un proceso que Welch llamó “destratificar”. Luego de una década, los niveles o estratos de dirección que había entre el presidente y los empleados fueron reducidos de nueve a cuatro o seis.

Los líderes de GE tienen pasión por la excelencia, odian la burocracia, aunque se mantienen abiertos a ideas que surjan de cualquier lado.

El primer obstáculo por sortear en la batalla de romper barreras es la aún no inventada mentalidad (NIH, por sus siglas en inglés). Welch escribe: “No tener barreras significa buscar buenas ideas por todo el mundo. Uno se da cuenta de que siempre que conoce a alguien existe la perspectiva de una buena idea. Allá afuera existen excelentes ideas y la labor de cada empleado en GE es encontrarlas”.

En una entrevista conjunta con Herb Kelleher, ex presidente de Southwest Airlines, éste dijo: “Si su sitio de trabajo es sofocante, compártalo, agítelo y secciónelo. Verifique el sistema porque se está convirtiendo en una burocracia”.

“Dedicamos todo nuestro tiempo a las personas. El día que no lo hagamos, podemos despedirnos de la compañía”, afirmó Welch. A diario, en GE tanto ideas como acciones son llevadas a cabo. Welch invirtió de 15 a 20 por ciento de su tiempo interactuando con la clientela y más de 50 por ciento de su tiempo en asuntos relativos.

A fin de entender por completo el modo de pensar de Welch, consideremos sus comentarios en una entrevista que la revista Fortune le hizo en 1995: “La realidad es que no tiene límites. Nuestra productividad está en la etapa inicial. Tenemos bastantes mermas y mucho por hacer, es increíble. De alguna u otra manera, las personas creen que todo esto es limitado”.

Gradualmente Welch reconstruyó la compañía General Electric en lo que él llama “una empresa para las personas”, que ha generado éxito, premiando generosamente a sus directivos talentosos y siendo implacable con los poco ingeniosos.

Cada año hacía investigaciones en los negocios de GE para evaluar a sus altos ejecutivos; les pedía identificar a quienes consideraban que conformaban el 20 por ciento de arriba, el 70 por ciento de en medio y el 10 por ciento de abajo de cada organización. Si el área de dirección contaba con 20 empleados, Welch insistía en conocer a los cuatro en el tope de ese 20 por ciento y a los dos del 10 por ciento de abajo: nombre, posición y salario. Quienes no tenían un buen desempeño eran despedidos.

La estratificación A, B y C servía para diferenciar a los empleados. En la A estaban personas llenas de entusiasmo, comprometidas con la acción, abiertas a ideas nuevas y con amplias expectativas. Con la habilidad de transmitir energía no sólo a sí mismos, sino a quienes contactaban. Al mismo tiempo hacían del negocio algo productivo además de divertido.

Es su pasión, quizá más que nada, lo que los separa de quienes integran el grupo B. Estos últimos son el corazón de la compañía y tienen una visión objetiva en cuanto al éxito de las operaciones. GE invierte bastante energía para la capacitación de quienes se hallan en el grupo B. Welch los impulsa cada día a buscar aquello que necesitan para avanzar al grupo de los A. La labor del director es ayudarlos a conseguirlo.

El empleado C es alguien que no es capaz de llevar su trabajo a buen término y tiende a ser endeble más que vigoroso; a posponer más que a cumplir. GE no pierde el tiempo con tales personas, aunque sí las ayuda a reubicarse en otros empleos. Los ejecutivos que no saben hacer modificaciones pronto pasan a la categoría C.

Los integrantes del estrato A reciben aumentos de sueldo que van de dos a tres veces de lo otorgado a los de la categoría B. A su vez, estos últimos anualmente reciben aumentos en reconocimiento a su labor, mientras que los del grupo C no reciben nada. Con cada gratificación, GE otorga al grupo A gran número de acciones; de 60 a 70 por ciento del grupo B también tiene la opción de recibir acciones, aunque las mismas personas no necesariamente las reciben con cada gratificación.

Perder un empleado A es un pecado. De manera que, ¡ámelo, abrácelo, béselo, no lo deje ir! GE hace una investigación a fondo cada vez que un empleado A deja la compañía y hace responsable a la administración de la pérdida. Funciona. GE pierde menos de 1 por ciento de empleados A por año.

Sin embargo, lidiar con el 10 por ciento de abajo es una labor difícil. Tan pronto como pueden, durante el primer año, los directivos seleccionan a los empleados más débiles. El segundo año, la selección resulta más difícil y para el tercer año ya es una guerra declarada.

Si un líder recomienda bonos compensatorios sin haber identificado el 10 por ciento de abajo, Welch regresa el reporte hasta que la debida estratificación es hecha.

Hacer que los directivos seleccionen y eliminen a sus malos empleados ha sido el mejor antídoto contra la burocracia. Hay quienes pueden pensar que es cruel o brutal deshacerse de ese 10 por ciento de personal, siendo que es lo

opuesto. Lo que sí es brutal es mantener a personas en la empresa que no están interesadas en crecer ni prosperar.

Año tras año, obligar a los gerentes a eliminar los colaboradores de poco desempeño ha sido el mejor antídoto para la burocracia.

Al evaluar los empleados, Welch en julio de 2006 dijo que “es controversial. Eliminar a los más débiles. Los Medias Rojas y los Mets están jugando esta noche. ¿Sabes qué? No estamos poniendo en el campo los chicos de las ligas menores. Se trata de alinear el mejor equipo. Ha sido descrito como un sistema cruel. No lo es. El sistema cruel es que no le digas a las personas cuál es su posición “.

Algunos piensan que es cruel o brutal eliminar el 10 por ciento de la población. Es todo lo contrario. Lo que es brutal es mantener a la gente que no van a crecer y prosperar.

Jeffrey Immelt, CEO de GE, dijo, “Desarrollar y motivar a las personas es la parte más importante de mi trabajo. Invertimos \$ 1 billón de dólares cada año en formación para que sean mejores. Me paso todo el mes de abril en nuestro proceso de desarrollo de talentos. Invierto la mayor parte de mi tiempo en la parte superior de 600 líderes. Esta es la forma de crear una cultura. Los trato como si fueran una extensión directa de mi misión para la empresa. Invierto alrededor de un tercio de mi tiempo en la gente. Reclutamos, entrenamos, desarrollamos, podemos mejorar, pensamos en nuestra gente constantemente.” En 2013 GE tuvo ingresos de \$ 146 mil millones de dólares y ganancias de \$16.2 mil millones de dólares. Cuenta con 307.000 empleados en todo el mundo.

General Electric es una de las empresas mejor manejadas en el mundo. Hay varias cosas que hacen grandes a GE:

- A través de los años buenos y malos siempre hace las cosas que el resto sólo desean poder hacer.
- Tiene la capacidad de cambiar de dirección sin pudor.
- Desarrolla sus empleados, los evalúa y actúa sobre los resultados. El resultado es una organización extraordinaria y de alto rendimiento.
- Es agresivo. Piensan en grande y se arriesgan.
- Sus líderes invierten mucho tiempo pensando en sus empleados.
- Tiene las mejores personas en cada posición individual. Nadie tiene mejores personas.

Un mal servicio anula los efectos de la publicidad

Richard Israel, asesor en el sector de comercio al menudeo, comprobó que gran parte de las inversiones en publicidad realizadas por una de las cadenas más grandes de tiendas de muebles de EUA, se evaporaba cuando un cliente entraba en una de sus tiendas y caminaba en un “entorno que no ofrecía ningún tipo de apoyo psicológico”. (Esta expresión quiere decir lo siguiente: el personal de ventas ignoraba al cliente y no respondía a sus preguntas y demandas.)

Todos sus productos, y las actividades de promoción de ventas, publicidad y marketing que realice su empresa, pueden verse anulados y arruinados por empleados indiferentes o poco corteses. El dinero que se invierte en publicidad se tira a la basura cuando a los clientes, que reaccionan atraídos por ella, se les responde (y literalmente se les empuja fuera del establecimiento) con actitudes indolentes e insolentes, que son un reflejo de la ignorancia, falta de sinceridad e indiferencia del personal.

“El único propósito de la publicidad”, dice Israel, “es lograr que el cliente llegue a las puertas del establecimiento. A partir de ese momento, la publicidad no puede hacer nada más por usted. Depende de las personas que trabajan en el establecimiento que el cliente se decida o no a recorrer el último medio metro”.

Pero, tendemos a asumir que los empleados saben, desde que nacen, lo que deben hacer para ayudar al cliente en ese último medio metro. Si de verdad lo saben, no aplican esos conocimientos. La realidad es que los empleados no llegan a la empresa dotados de un conjunto completo de habilidades para el servicio.

Creo que los anunciantes deberían invertir parte de sus presupuestos de publicidad en programas de capacitación de empleados, con el propósito de reforzar su plan de medios con una base sólida de conocimientos y habilidades en el área del servicio a su clientela.

La publicidad atrae a los clientes hasta las puertas de la empresa (eso es cierto), pero un mal servicio les envía, rápidamente, de regreso a la calle.

Una de las más grandes empresas del sector manufacturero, que trataba de encontrar alguna forma que le permitiera detener el descenso que mostraba su participación en el mercado sin tener que invertir grandes sumas de dinero, descubrió que la publicidad sólo le ayudaba a vender 17 por ciento de sus productos, dice Richard Seltzer, un importante consultor en el área del servicio. Otro 83 por ciento se vendía debido a la reputación de la empresa: experiencias de los clientes, comunicación boca a boca, historias sobre la empresa que aparecían en las revistas, etcétera.

En otras palabras, cuando el industrial se dio cuenta de todo el dinero que había estado gastando en publicidad, sin obtener resultados importantes en sus niveles de venta, apunta Seltzer, decidió invertir en un programa de gestión de quejas.

A muchas empresas del sector manufacturero se les hace difícil comprender que también están en el negocio de los servicios. A los directivos de estas empresas se les hace muy difícil entender que el servicio tendrá un poderoso impacto positivo en sus niveles de rentabilidad.

Esas empresas deben hacer una transición orientada al servicio, o serán superadas por los competidores que sí lo hagan; es decir, por los competidores que comprendan que el servicio añade valor a sus productos y consolida la lealtad de sus clientes.

“LO QUIERO A TIEMPO, y en las manos correctas. Quiero que esté hecho en forma correcta, exacta, precisa, perfecta, eficiente, confiable, experta, suficiente, leal, total, absoluta, inequívoca, profunda, madura, justa, suprema, inmejorable y verdaderamente impecable. Quiero que esté sin mancha, sin chapucear, sin contaminar y sin arruinar. Y sobre todo, ¡quiero que se haga a BAJO PRECIO!”

Cuando la presión es por hacerlo bien —y por menos dinero—, haga sus envíos por el servicio nocturno de FedEx. Federal Express le brinda su confiabilidad por menos dinero, porque su envío llega a las 15 horas del día siguiente. Como siempre, usted obtiene el mejor sistema de paquetería



en el mercado, una garantía de devolución de su dinero y la posibilidad de llamarnos para recoger su envío, sin cargo extra. Llámenos al 800-238-53 55 Este servicio es todo lo que usted le gusta de nuestro Servicio Nocturno. Tan sólo un poco más tarde, en el día.

Nuestro Paquete más Importante es el Suyo

* Entregas a las 10:30 y a las 15:00 horas son válidas únicamente para el área AA. Consulte la Guía de Servicio para más detalles y restricciones de la garantía de devoluciones de dinero.

El servicio a la clientela: un centro de beneficios

Caso: en una ocasión en que nada se cambió, excepto el nivel del servicio brindado por sus 30 000 empleados, en Woolworth's de Inglaterra verificaron un incremento de 30 por ciento en las ventas de sus 799 tiendas.

Caso: también en Zellers, Inc., la tercera cadena minorista más grande de Canadá, sus cajas mostraron un incremento de unos 20 millones de dólares, en las ventas de toda la cadena, cuando el único cambio que se introdujo fue un nuevo sistema de servicio a clientes, que estuvo apoyado por un programa de capacitación diseñado para revisar y reforzar las actitudes de los empleados. Este 12.5 por ciento de incremento en las ventas de las tiendas Zellers se mantuvo durante meses. El incremento en las operaciones se produjo a pesar de que el sector minorista estaba afrontando, en esos momentos, un descenso en sus niveles de ventas y en la afluencia de clientes.

Sin embargo, esta historia entró a una nueva fase más triste. Wal-Mart apareció en Canadá después de comprar Woolco. Zellers reaccionó de manera pasiva: la visión transparente del servicio a la clientela que tenía la dirección desapareció cuando los ejecutivos de ésta expresaron su convicción de que el servicio a clientes era suficientemente bueno.

Desafortunadamente, muchos clientes no estuvieron de acuerdo. La mercancía de Zellers perdió 27.5 por ciento de su valor en 30 días.

Hechos como estos confirman el impacto que sobre el marketing tiene el servicio, y estimulan a las empresas a iniciar programas de servicios al cliente.

Parece que es cierto que un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes conduce a un incremento cuantificable de beneficios.

Home Depot

Home Depot, la segunda tienda de mercancía al menudeo en EUA y la cadena de tiendas más grande en el mundo, dedicada a la mejora del hogar, es uno de los modelos de excelencia en cuanto a servicio.

La compañía fue fundada por Bernie Marcus y Arthur Blank en 1979, y contaba con tres almacenes en Atlanta, Georgia. En el año 2013 las ventas alcanzaron 78.8 mil millones de dólares con una utilidad de 5 mil millones de dólares. En el 2003 extendieron a sus 800 tiendas su primer sistema de autoservicio de clientes de la industria. Terminaron el 2006 con más de 2,100 tiendas y 345 mil asociados. Marcus dice que "El cultivo de los clientes es como cosechar una planta de tomates. Es necesario preparar el terreno, quizás

añadir algún aditivo, plantar la semilla, quitar las hierbas, fertilizarla y aplicar insecticidas. La planta crecerá si es cultivada adecuadamente y dará más frutos”.

Robert Nardelli se convirtió en presidente y director ejecutivo de Home Depot en 2001, al ser desestimado como director ejecutivo en GE. Fue entonces que Marcus y Blank lo reclutaron para que ocupara el puesto de director ejecutivo de la compañía. Nardelli expresó: “La mayor amenaza del éxito es la complacencia. La competencia más significativa no es Lowe’s (número dos en ventas al menudeo para la mejora del hogar), sino nosotros mismos”. Frank Blake es el Director Ejecutivo desde el 2007.

Arthur Blank agregó: “Nos hallamos en el negocio de las relaciones, no de las transacciones”. Pocos comerciantes de la venta al menudeo entienden el poder de tal modo de pensar.

Tanto Blank como Marcus aseguran que: “Los valores son los que dan poder a las personas para que actúen de la mejor manera posible. Nadie siente amor por una compañía; ésta es sólo un símbolo. Nadie siente amor por ladrillos y cemento”.

Tradicionalmente, Home Depot contrata el personal más calificado del ramo, de manera que su ganancia es mayor al de la competencia, ya que fomenta desde el principio la lealtad de quienes son contratados. Los empleados pueden comprar acciones de la compañía, lo que aumenta su lealtad y, con el tiempo, se enamoran de la manera en que son tratados.

Cuando un cliente compra en Home Depot, está comprando a razón de 15 por ciento menos que si lo hiciera en otro lado.

A partir de 1981 en que la empresa entró a la bolsa, han tenido un crecimiento anual de 48 por ciento. Desde 2000, la compañía ha comprado inventarios por 3.6 mil millones de dólares e incrementado sus ingresos a casi 35 mil millones de dólares.

Los fundadores piensan que es importante no sólo desarrollar una relación intelectual con sus clientes y asociados, sino también un fuerte lazo emotivo. Finalmente, saben que se hallan en un negocio sostenido por personas y las personas necesitan formar alianzas entre sí.

Mientras Arthur Blank fungió como presidente y director ejecutivo dedicó 25 por ciento de su tiempo visitando los diversos almacenes, siendo que los miembros de la mesa directiva de Home Depot son requeridos a realizar 12 visitas.

Las cuatro claves de Home Depot hacia el éxito son:

1. El cliente es el rey. Ningún esfuerzo es poco para complacer las

necesidades del cliente con el fin de que regrese a la tienda.

2. No se guíe por lo que dice el encargado. La única manera de enterarse de lo que realmente sucede en la tienda es estar ahí y enterarse de lo que hacen y dicen los clientes.
3. Es necesario precipitarse. Hay que estar siempre preparado para repensar planes y cambiarlos según las necesidades. No se conforme si está haciendo un buen trabajo; piense que el mercado está evolucionando continuamente.
4. Sea un empresario. Todos dentro de la organización deben tener el respaldo para hacer lo correcto en cualquier situación, no sólo ceñirse a lo que dicta la política de la empresa. Es posible que ello resulte en un verdadero caos para los proveedores, pero hará que el cliente regrese.

Para estar al tanto de esta empresa internacional, modelo de excelencia en servicio, visite la página en la red de internet: www.HomeDepot.com

También lea el libro de Marcus y Blank *The Home Depot Built from Scratch* y hágase de algunas de sus acciones; recibirá reportes anuales y ganará mucho dinero.

Hace poco tuve la necesidad de regresar dos artículos a Home Depot. Uno de dichos artículos debía ser más grande. Del otro no tenía la nota. Me acreditaron el reembolso directamente a mi tarjeta de crédito sin hacer preguntas. Cuando traté de pagar la diferencia de 53 centavos por el primer artículo con la misma tarjeta, Beth, encargada del mostrador, me dijo que no podía aceptar un pago menor a un dólar mediante tarjeta. Yo no tenía efectivo ni chequera. Beth dijo entonces, “No se preocupe, yo tengo los 53 centavos”. ¿Cuántos de sus empleados harían esto? Después de salir de la tienda llamé al gerente desde mi teléfono celular para felicitarlo por el modo en que Beth resolvió la situación.

Con un servicio tal, ¿por qué comprar en otro lado? Home Depot está a años luz de cualquier otro almacén dedicado a la mejora del hogar, sobre todo cuando se trata de servicio. Home Depot ha creado una cultura de servicio y, en sus empleados, la motivación necesaria para tomar decisiones. Año con año el personal se destaca por su excelente servicio.

Contribución del servicio a los beneficios

En realidad, la contribución del servicio a los beneficios se puede percibir en muchas otras áreas. El incremento de pedidos es una de ellas.

Digamos que un cliente llama para hacer un pedido de 2000 kilos de material y el empleado que recibe la llamada le dice: ¿sabía usted que si compra 3500 kilos recibe un descuento de 10 por ciento?

El cliente dice: de acuerdo, lo tomo.

Ése es un ejemplo de cómo se incrementan los pedidos. Es una muestra de cómo el servicio contribuye al incremento de los niveles de venta y, muy posiblemente, de los beneficios.

¿Varían los beneficios en proporción directa al nivel de satisfacción de los clientes? Creemos que sí.

La verdad es que cuando usted hace algo por su cliente, incluso algo tan simple como una devolución o un descuento, recibirá una recompensa que será mucho mayor que el costo de la prestación realizada; esa recompensa la obtendrá en las ventas que realizará en el futuro debido a la buena voluntad que generó con su gesto.

Apple

Si entra en una tienda de Apple hoy será recibido por un miembro del personal de ventas y no le preguntará ¿cómo puedo ayudarle? en vez de eso le preguntará ¿qué le gustaría hacer hoy? Ellos van directo al corazón de la pregunta de cualquier usuario de la tecnología, una pregunta que siempre está relacionada con lo que el usuario quiere y está interesado en hacer respecto a la tecnología.

Y una vez que explica sus necesidades, se encargan de ello al momento en la mayoría de los casos. O si necesita más exploración de mano lo llevan con los genios de Apple. No es extraño que el 50% de las personas que compran los productos de Apple son nuevos en Apple. Los productos de Apple son sencillos de entender y usar, pero si usted tiene un problema, Apple puede resolverlo en sus tiendas o por teléfono rápidamente. Al adherirse a sus principios básicos de hacerlo sencillo y constantemente ofreciendo un gran servicio al cliente y experiencias dentro de la tienda, Apple seguirá creciendo y comandando una gran parte del mercado.

“El ser lanzado a los recursos propios es ser echado en el regazo de la fortuna”. Benjamin Franklin

Los costos del servicio

Sin lugar a dudas, iniciar un programa de servicios a la clientela cuesta dinero. Desafortunadamente, muchas empresas no son capaces de ver los resultados a largo plazo que se obtendrán con los gastos iniciales; en consecuencia, eliminan los nuevos programas orientados a la mejora del servicio.

Pero invertir en algo que producirá beneficios no debería plantear dudas a una empresa. La mayoría de los directivos de casi todas las empresas, no rechazan una buena idea por el simple hecho de que sea costosa. El precio no debería ser el factor crucial cuando se decide sobre el desarrollo o mantenimiento de una relación de negocios positiva con los clientes.

“El secreto mejor guardado en la economía global de hoy en día es que, si usted tiene un servicio sorprendente, se hará tan rico que se pasará todo el tiempo comprando bolsas nuevas para llevar el dinero a casa”, escribió Tom Peters en *Del caos a la excelencia*.

Algunas (muy pocas) empresas muy conocidas tienen un servicio “sorprendente”, como Disney, Federal Express, Wal-Mart, Commerce Bank, Nordstrom, GE, Dell, Home Depot y Amazon.

¿Qué sucedió? El servicio fue lo que sucedió. En el período en que la empresa llegó a ser tan rentable, también alcanzó uno de los niveles más altos en términos de satisfacción de los clientes.

Las empresas de transporte rentables dan satisfacción a los consumidores descontentos “explicándoles, con todo detalle, por qué no pueden cumplir sus demandas”, dice Dan Smith, director de asuntos del consumidor y del sector de la Asociación Internacional de líneas aéreas de pasaje, de Dallas.

Las crecientes evidencias de que los clientes satisfechos tienen una incidencia directa en los niveles de beneficios, constituye la razón que explica por qué empresas como GE, Whirlpool y Coca-Cola invierten millones de dólares para mejorar la forma de gestionar las quejas de sus clientes.

Maryanne Rasmussen, ex vicepresidente de calidad a nivel mundial de American Express, dice: “La fórmula que yo aplico es: mejor gestión de las quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a más altos niveles de rentabilidad”.

El servicio al cliente ahorra dinero

Un sistema de servicios orientado a la satisfacción de clientes no sólo produce dinero; también lo ahorra. Hemos visto que una política orientada a conservar clientes reduce inversiones en el área de marketing. El dinero no desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al cliente permite a una empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos clientes. Se debe sustituir a una menor cantidad de ex clientes.

La revista Club Industry, editada para los miembros de algunos clubes de hombres de negocios (como los clubes de salud), señala que con una captación promedio de 2000 miembros y un índice de pérdidas de 40 por ciento, un club debe captar un mínimo de 800 nuevos miembros cada año para mantenerse a flote. El costo de captar 800 nuevos socios puede representar un buen “mordisco” en el presupuesto, sigue diciendo la citada revista.

“Un buen servicio puede costar dinero, pero no tanto como una campaña eficaz para captar nuevos socios”, observa la revista. “Si el mismo club logra reducir su índice de pérdidas de socios a la mitad, como resultado de un mejor servicio, sólo necesitaría atraer 400 nuevos socios por año”.

El múltiplo de cinco

En todo este asunto, existe otra ecuación interesante: dinero invertido en el servicio a clientes equivale a más clientes retenidos. El hecho de retener a los clientes es muy importante para el éxito de las empresas, debido a que los clientes habituales muestran una disposición, cinco veces mayor, a cambiar de proveedor por problemas con el servicio que por divergencias en los precios o en la calidad de los productos.

Mediante un estudio, Corporación Forum encontró que los clientes tienden a cambiar de vendedor debido a que notan problemas en la atención y no debido a precio. Dicho estudio incluyó 2 374 entrevistas con clientes y empleados de distintas compañías.

Es interesante observar que el múltiplo de cinco también aparece como el índice que señala el número de clientes insatisfechos que cambian para hacer negocios con otro proveedor.

La relación cinco a uno aparece, una vez más, cuando comparamos el costo de obtener un nuevo cliente con el costo de retener los que ya se tienen. Ésta ha sido una regla de oro durante muchos años en el sector servicios. La diferencia en costos entre “captar” y “retener” a un cliente se percibe claramente cuando cuantificamos el costo de captar nuevos clientes, en términos de actividades de marketing (publicidad, correo directo, visitas de vendedores, etcétera), con el costo de mantener a un cliente en la empresa.

El servicio genera ahorros

Un buen servicio produce ahorros de la siguiente manera: los empleados mejoran la prestación del servicio y, en consecuencia, previenen la insatisfacción y las quejas. Esto reduce o elimina los costos relacionados con la corrección de los problemas,

como serían, por ejemplo, los gastos de personal propios de un departamento de relaciones con la clientela más grande. Además, el servicio ahorra gastos en el área de marketing porque es más fácil, y más barato, vender a los clientes actuales, que están satisfechos con la empresa, que a simples prospectos.

Muchos hombres de empresa desconocen el hecho de que el servicio ahorra costos de marketing. Y algo más: la calidad en el trabajo (hacer las cosas bien desde la primera vez), que es parte de la calidad del servicio, ahorra otros costos como, por ejemplo, los relacionados con la repetición de los trabajos mal hechos, los costos de reparaciones o sustituciones y los simples costos administrativos propios de la gestión de una queja. No sería necesario incurrir en estos costos si la empresa implantara, en realidad, la más alta calidad en la entrega del servicio.

Está claro, también, que el buen servicio reduce drásticamente el número de clientes perdidos (que deben ser reemplazados). El mal servicio es responsable de 40 por ciento de las pérdidas de clientes, de acuerdo con un estudio realizado por la organización de consultores empresariales Booz, Allen & Hamilton y cuyos resultados se dieron a conocer en 1990.

Algunos directivos creen, incluso, que la calidad del servicio es muy costosa, según indica Ronald L. Vaughn, profesor emérito de la Universidad de Tampa y presidente de la empresa Strategic Testing and Reserarch Co., de Atlanta. Sin embargo, como él observa, la cortesía, la actitud amistosa, positiva con los clientes, que son señales claras y tradicionales de calidad en el servicio, ¡son gratis!

El servicio no cuesta, paga

Otra forma de evaluar los costos iniciales de un programa en el área del servicio es considerando que el costo que representan los clientes insatisfechos es mucho mayor que el costo de suministrar el servicio, dice R.L. Vaughn. El servicio al cliente no cuesta, paga. Si usted mantiene contentos a sus clientes, facilita la venta y ahorra dinero en gastos de mercadeo.

La selección de una marca, de un producto o de una empresa, para hacer negocios con ella, es, en muchos casos, no tanto resultado de una selección consciente, como de una decisión tomada emocionalmente. La parte emocional induce a seleccionar las empresas que ofrecen un buen servicio cuando un cliente tiene un “sentimiento” positivo respecto a una empresa; sentimiento que es el resultado de la calidad del servicio ofrecido.

Todo hombre de empresa debería reconocer lo inteligente que sería, después de que se ha establecido la base de clientes inicial, asignar al servicio al cliente una prioridad tan alta como la que se le asigna a marketing y, ciertamente, tan

alta como la de cualquier otro plan estratégico de la empresa.

Nos atrevemos a predecir que, en el futuro, el servicio será considerado como una faceta del marketing, y no como algo superficial o como un “bono” que se regala al cliente, que es como se percibe con frecuencia, en la actualidad.

Segundos, con orgullo

A pesar de todos los beneficios que lleva consigo la calidad del servicio, muchos directivos se muestran renuentes a iniciar un programa formal en esa área si un competidor ha iniciado un programa similar antes que ellos. La mayoría de las razones que les inducen a esa inactividad se pueden agrupar bajo una única palabra: orgullo.

Ahora bien, el orgullo es un ingrediente importante de la cultura de toda empresa. Pero, ocasionalmente, se convierte en un obstáculo cuando, por ejemplo, provoca que los directivos entierren un programa para mejorar el servicio y, al mismo tiempo, levanten la nariz, sencillamente porque algún competidor dio el primer paso antes que ellos. En esas situaciones, los directivos quedan paralizados por el síntoma de “aquí no se inventa”. (Si la idea es de otro, y se acepta la explicación que la justifica, puede llegar a convertirse en una idea muy buena.) Los directivos podrían decir: no estamos interesados en ser “segundones” o en copiar a los demás.

Los ejecutivos medios piensan que perderán posiciones ante los ojos de sus superiores (y de los competidores) si proponen que se copie la estrategia de un competidor. Los altos niveles directivos no se deciden a instruir al departamento correspondiente para que instrumente un plan con el que un competidor ha tenido mucho éxito porque tratan de evitar que el personal se desmoralice.

Esas reacciones emocionales constituyen las razones que explican por qué la mayoría de las veces las empresas que implantan un programa de servicio a la clientela no son desafiadas por sus competidores durante, por lo menos, dos años. Las otras empresas no desean crear mayor embarazo a un personal que ya se siente superado por una empresa que ha demostrado ser más innovadora. Las empresas que operan en el sector de las líneas aéreas y en el sector automotriz no muestran este tipo de reacción. Uno o dos días después de que una empresa ofrece un precio promocional especial, todas las demás empresas del sector copian la estrategia.

Stanley Marcus, presidente (retirado) del consejo de administración de Neiman-Marcus Company, dice que el único ingrediente que obliga a una

empresa a seguir la orientación al servicio es un competidor. Cincuenta por ciento de los programas para ofrecer un servicio competitivo corren el riesgo de fracasar, debido a que el nivel de compromiso en el que se basan es muy bajo o inexistente. Pero el servicio es tan importante que no se debería permitir que el ego interfiera con la rapidez que debe prevalecer al poner en marcha un programa de servicio a clientes.

La misma clase de ataduras intelectuales y emocionales crea otros tipos de interferencias que obstaculizan la implantación de acciones dirigidas a lograr altos niveles de servicio.

1. Un nivel directivo acostumbrado a utilizar instrumentos de gestión y financieros muy complejos, a veces se muestra incapaz de comprender que algo tan simple como el servicio al cliente puede, en realidad, incrementar las utilidades.
2. Los directivos no quieren ofender a las personas que son responsables por la calidad del servicio sugiriéndoles que implanten un nuevo sistema de servicios similar al de un competidor.
3. Con frecuencia, los niveles directivos de las empresas que operan en sectores dominados por un gran competidor al que todos admiran por su servicio, no pueden creer que algo tan poco costoso y fundamental como el servicio al cliente pueda ser la razón que explique un dominio tal del mercado que permita a ese gran competidor obtener niveles de retorno sobre la inversión, tan altos que pueden llegar hasta un 20 por ciento.
4. Un sistema de servicio capaz de consolidar, a largo plazo, la satisfacción y la lealtad de los consumidores, implica mucho trabajo (demasiado trabajo para algunas empresas). Ésa puede ser la razón principal que explique por qué la mayoría de las empresas no centran su atención e interés en el servicio.
5. El servicio es terreno blando, intangible y abstracto. A ciertos directivos se les hace difícil creer que un programa de servicios al cliente justifique el tiempo que deben dedicarle. El servicio no requiere cosas tangibles, como computadoras de alto precio, una flotilla de camiones, robots industriales, maquinaria de control o nuevos edificios; esto implica que a los directivos se les hace difícil imaginarlo. En consecuencia, el servicio a clientes no debe ser muy importante.

Pero los beneficios de un programa de calidad en el servicio (una vez que se establece) desinflan todas estas racionalizaciones que, a decir verdad, no tienen

un verdadero fundamento.

Es un hecho de la vida real que muchas empresas no cuentan con mecanismos para enfrentar a las empresas líderes en servicio que existen en el sector donde operan. Pasan años, e incluso décadas, antes de que se decidan a aceptar el resto del servicio a clientes.

Entre las beneficiarias de esta actitud pasiva se encuentran algunas empresas que son verdaderas estrellas en lo que se refiere a su reputación en el área de los servicios, como Delta Dental Plan de Massachussets, Neiman-Marcus, Allied Van Lines, 3M Co., Ritz Carlton, Dow Chemical Co., Land's End, General Electric, Eastman Kodak, Home Depot, K-V-A-T Food Stores, Federal Express, Disney, Nordstrom y otras.

Las compañías que dan buen servicio al cliente arrollan a la competencia; durante años desconciertan a aquellos de sus competidores que dan un mal servicio al cliente y los hacen quedar mal, sin importar lo que los competidores intenten hacer. Uno pensaría que los competidores alguna vez se pondrían al día.

Calculando la rentabilidad de los servicios

Frederick Reicheld y W. Earl Sasser, escribieron en la revista *Harvard Business Review*: “Conforme se alarga la relación de un cliente con una empresa, las ganancias aumentan. Las deserciones por parte de los clientes tienen un impacto sorprendentemente fuerte en el balance final”.

Reicheld, director del programa de retención de clientes de Bain & Company, y Sasser, profesor en Harvard Business School, agregó:

“Es común que un negocio pierda de 15 a 20 por ciento de sus clientes cada año. Cuando las deserciones se reducen a la mitad, la tasa promedio de crecimiento aumenta más del doble. Un cambio de 5 por ciento en la tasa de retención de clientes incrementa las ganancias de 25 hasta 100 por ciento”.

En mi opinión, ésta es la investigación más afectiva sobre servicios al cliente que he visto en 16 años.

A pesar del impacto que tiene en las ganancias reducir las deserciones de clientes, los sistemas de contabilidad no captan el costo de una deserción evitada, reconsiderada o revertida. Tampoco los negocios miden en números las deserciones. Como resultado, los ejecutivos subestiman en gran medida el costo de perder un cliente.

La mayoría de los sistemas de contabilidad se enfocan únicamente en los

costos e ingresos de períodos actuales, e ignoran los flujos de efectivo esperados a lo largo de la vida de un cliente. Un programa más o menos formal sobre el manejo de la deserción puede ser muy útil para un negocio.

MANEJO DE DESERCIÓN

Organice equipos de acción

Forme un equipo de acción con sus empleados más competentes. Su trabajo será: Contactar clientes que quieran desertar y persuadirlos para darle otra oportunidad a la compañía.

Lista de acciones para reducir deserciones

Prepare una lista para individuos, una para departamentos y para la organización completa.

Capacitación

Cada seis meses ponga en marcha un programa incrementado de capacitación para el servicio de calidad (o un nuevo enfoque o contenido), ya que los empleados no cambiarán las prácticas acostumbradas de servicio al cliente como reacción a un solo programa. Capacite a la fuerza entera de trabajo. El costo de la capacitación es una pequeña fracción del crecimiento potencial de las ventas y las utilidades.

Si usted quiere determinar si su empresa tiene una tasa de deserción alta y tomar medidas para retener a sus clientes, el primer paso obvio es determinar la tasa de deserción. Entonces estará usted preparado para identificar las causas de deserción.

En segundo lugar, determine cuán larga es la vida de un cliente leal y cuánto gasta cada año a lo largo del tiempo en que es cliente.

Reúna a empleados, jefes y gerentes en grupos de observación que tendrán la tarea de hacer una lista de las causas de la deserción. Cuando un cliente regular se vaya, llámelo y pregúntele la razón por la que desertó. Entreviste a los empleados de primera línea (que tienen trato directo con los clientes): ellos ven ir y venir a los clientes y, por lo general, conocen las causas principales de la deserción.

Usted puede enviar cuestionarios a los que eran sus clientes, e incluir algo que los induzca a contestarlos.

Son efectivas, también, las entrevistas personales y telefónicas con clientes desertantes.

MIDIENDO Y DEFINIENDO EL COSTO PARA LLEGAR A CERO DESERCIONES

¿Cuál es su tasa de deserciones?

¿Cuál es la vida de un cliente leal?

¿Cuánto gasta cada año de su vida?

Año 1 _____

Año 2 _____

Año 3 _____

Año 4 _____

Año 5 _____

Año 6 _____

Año 7 _____

Año 8 _____

Año 9 _____

Año 10 _____

Año 11 _____

Año 12 _____

Año 13 _____

Año 14 _____

Año 15 _____

Año 16 _____

Año 17 _____

Año 18 _____

Año 19 _____

Año 20 _____

Total _____

Usted querrá conocer también el tamaño de la utilidad que le genera un cliente leal al año. Una vez más, la utilidad debería aumentar cada año por la reducción de los costos de marketing y aumentar en ingresos.

Año 1 _____	Año 11 _____
Año 2 _____	Año 12 _____
Año 3 _____	Año 13 _____
Año 4 _____	Año 14 _____
Año 5 _____	Año 15 _____
Año 6 _____	Año 16 _____
Año 7 _____	Año 17 _____
Año 8 _____	Año 18 _____
Año 9 _____	Año 19 _____
Año 10 _____	Año 20 _____
	Total _____

La razón para hacer todo esto es determinar lo siguiente:

Tasa anual de deserción	_____
Pérdida total en ventas	_____
Pérdida total en utilidades	_____
Pérdida total	_____

Después de ver el gran total de las pérdidas, usted tendrá probablemente un ataque cardíaco. Las pérdidas para la mayoría de las empresas serán en millones.

Su plan para contrarrestar el alto número de deserciones debería incluir lo siguiente, en una revisión del problema:

- Costo de adquirir un nuevo cliente leal
- Presupuesto total de mercadotecnia de este año
- Dimensión promedio de la compra que hace un cliente leal
- Número de quejas de clientes por año
- Un sistema para medir y localizar deserciones

En este momento usted deberá tener toda la información necesaria para analizar el costo total anual (pérdida de utilidades) por deserciones de los clientes. Complete la siguiente fórmula con los datos necesarios:

Tasa de deserción

= _____ Número total de deserciones

X _____ Venta total en la vida del cliente

= _____ Ingreso total por ventas perdido a causa de deserciones

X _____ Utilidad total en la vida del cliente

= _____ Utilidad total perdida anualmente por deserciones

Conserve el impulso de su Programa de Administración de Deserciones, elaborando reportes mensuales del declinamiento de la tasa de deserción y el ahorro monetario relacionado con la tasa de deserción. Comparta esta información con la fuerza de trabajo completa.

También reconozca, elogie y recompense a los empleados que hayan sido responsables de una tasa de deserción igual a cero.

Comúnmente, hago énfasis en el reconocimiento; pero el ahorro puede ser tan grande que usted debería compartir algo de él con los empleados.

El propósito del reconocimiento es mantener vigente el programa –algo que usted querrá hacer, por los enormes beneficios que aporta la reducción de deserciones.

La necesidad de controlar la deserción

Service Quality Institute llevó a cabo un sondeo de un gran grupo de plasma (sangre) para determinar el impacto de las deserciones. Este centro opera en 17 localidades con aproximadamente 300 empleados. Descubrimos que el “valor” anual de cada donador era de 5 035.88 dólares.

Las estadísticas se basaron en los siguientes datos:

- Tasa de deserción 6% o 30 600 donantes por año
- Vida de un donador fiel 42 meses o 3.4 años
- Litros de plasma que un donador fiel proporciona en toda su vida 164 litros
- Valor total de mercado del plasma de un donador fiel 11.48 dólares

También descubrimos lo siguiente (en dólares):

▪ Ingresos perdidos en un año por deserciones anuales	103 320 000
▪ Ingresos de por vida perdidos por deserciones anuales	351 288 000
▪ Utilidades perdidas en un año por deserciones anuales	59 040 000
▪ Utilidades de por vida perdidas por deserciones anuales	200 736 000
▪ Pérdida total en un año	162 360 000
▪ Pérdida total de por vida	552 024 000

Cada vez que un donador desertó, la pérdida de por vida fue de 18 040 dólares. ¡Un donador!

TARP, la organización consultora e investigadora en el área del servicio de Washington, D.C., desarrolló un modelo económico con el que se puede predecir el retorno que se obtendrá por cada dólar invertido en la gestión de quejas y las demandas de información. El modelo se aplica a diferentes patrones de compra y márgenes de utilidades, así como a una docena de factores adicionales.

Otro modelo del servicio de TARP permite medir, de manera documentada, el valor del sistema de servicios existente y determina la manera en que puede mejorarse, además de permitir conocer la forma más eficiente posible para equilibrar la relación costos-resultados.

El modelo del impacto del servicio en el mercado determina los efectos que produce el hecho de llegar hasta los clientes insatisfechos, con el fin de realizar operaciones satisfactorias. Suministra a los directivos información sobre el impacto, en dinero, que tiene el sistema de servicios existente y de las mejoras que podrían hacerse en él, cuantifica el impacto económico de cada nivel de servicios e indica qué cambios deberían realizarse para lograr un aporte más importante a la rentabilidad final.

Este modelo del servicio permite a los directivos, además, determinar el monto en que deberían incrementarse los beneficios y el retorno sobre la inversión por cada incremento o decrecimiento del número de “insatisfacciones no articuladas” (quejas no expresadas).

También determina el impacto en los beneficios y en el retorno sobre la inversión que tendría la reducción del costo por contacto/cliente y de un incremento del porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.

Este modelo constituye la salvación de los responsables de los departamentos y de los sistemas de servicios de las empresas, ya que les ofrece cifras con las que pueden justificar, de forma documentada, su función como centro generador de ventas y beneficios para la empresa.

El modelo constituye la salvación de los responsables de los departamentos y de los sistemas de servicios de las empresas, ya que les ofrece cifras con las que pueden justificar, de forma documentada, su función como centro generador de ventas y beneficios para la empresa.

El modelo del servicio asume los siguientes retornos de los costos del servicio:

1. Mejor servicio incrementa las ventas y el retorno sobre la inversión.
El servicio se mejora como resultado de los esfuerzos que se realizan para prevenir la insatisfacción de los clientes.
2. Reduce el costo del servicio. Es el resultado de prevenir la insatisfacción.
3. Impacto positivo en el mercado, que es el resultado de la satisfacción que un buen servicio provoca entre una proporción mayor de clientes. Utilizando el modelo, TARP ofrece la oportunidad de tener información específica para una empresa, tales como el comportamiento de costos incrementales versus beneficios incrementales.

Los incrementos se expresan en términos de empleados y equipos que se necesitan adicionalmente en una instalación para lograr, por ejemplo, 3 por ciento de aumento en la lealtad de los clientes. Luego se calcula el impacto que tiene en los beneficios ese 3 por ciento de incremento en la lealtad de los clientes.

Para calcular el aumento en las ventas y en el retorno sobre la inversión que se logra con el servicio, el modelo combina información generada en la misma empresa con información suministrada por sondeos realizados entre una muestra de clientes. El resultado es un cálculo como el siguiente:

- Compras netas de los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente.
- Nuevas ventas, que se generan como resultado de una comunicación boca a boca positiva.
- Beneficios obtenidos en las ventas, resultantes de una mejor gestión de quejas y de la comunicación boca a boca positiva.
- Retorno sobre la inversión del dinero invertido en el servicio.

Manteniendo los niveles de calidad del servicio

Una vez que ha contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y una vez que ha aprendido a aplicar eficazmente su sistema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio.

El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que mantiene programas permanentes de capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que está comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo.

El mal servicio produce mayor rotación del personal

En un estudio realizado por Corporación Forum encontró que el índice de rotación del personal es inversamente proporcional a la percepción de calidad que tienen los empleados sobre el servicio que ofrece la empresa en la que trabajan. En otras palabras, el índice de rotación baja cuando los empleados ven que la empresa ofrece un servicio de calidad. Por el contrario, cuando perciben que el servicio que ofrece la empresa es deficiente, no sólo los consumidores se muestran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa.

El informe de Forum afirma que: “Los índices más altos de rotación del personal se encuentran en empresas que reciben las más bajas calificaciones en lo que se refiere a la calidad del servicio... Se demostró que factores como tiempo de permanencia en la empresa, funciones realizadas y frecuencia del contacto con la clientela, tienen muy poca influencia sobre el índice de rotación”.

Los resultados del estudio de Forum señalan la incidencia de la falta de orgullo por el trabajo, tan extendida entre las empresas en la actualidad. Es un aspecto que deberá solucionar toda empresa que se haya impuesto la meta de mantener una sólida reputación en el área de la calidad del servicio.

Éste fue uno de los hallazgos de Corporación Forum de mayor relevancia realizado en 700 compañías a lo largo de todo el mundo. La rotación está directamente asociada con la opinión que se tenga de la calidad del servicio.

El estudio de Forum hizo resaltar la falta de orgullo por el trabajo que impera hoy día, un problema que debe ser atendido por las empresas determinadas en mantener una buena reputación en servicio de calidad.

El mensaje que subyace en este libro es que el servicio al cliente es algo que usted puede lograr. Una vez que el directivo de más alto nivel de la empresa se comprometa con el logro de un nivel verdaderamente profesional en el servicio (por lo general sólo anunciado, pero no realizado), y una vez que ese directivo haya comunicado ese compromiso a la dirección operativa de la empresa, es el momento para que el compromiso se convierta en acción. De eso trata el resto de este libro: acción.

Capítulo 3

EN EL PRINCIPIO... FUE EL PLAN

En la actualidad, la estrategia de negocios más eficaz es la que se enfoca en el servicio. El servicio a clientes constituye una función crucial en toda empresa bien administrada.

- **ERIC JONES**, ex presidente de Data System Group,
Texas Instruments

La mejor forma de vender algo es facilitando su compra.

- **ANÓNIMO**

Eliminando las ventas

El orgullo que induce a un profesional (y a otras personas) a exigir la excelencia de sí mismo es el mismo que, con frecuencia, no deja ver las señales que anuncian que un servicio deficiente está arruinando la reputación de la empresa.

Orgullo es la razón por la que los directivos no reaccionan a los altos costos de las actividades de marketing. (Es necesario afrontar esos altos costos para poder atraer a los nuevos clientes que reemplazarán a los que se pierden por el mal servicio.)

El orgullo es la razón por la que un descenso continuado en los niveles de venta no se atribuye a la falta de confiabilidad, a las entregas tardías, a la resistencia que se ofrece ante las demandas de los clientes o a la falta de capacidad de respuesta ante las quejas de los clientes.

El orgullo impide que se perciba el disgusto y las molestias que sienten los empleados que deben lidiar continuamente con clientes hostiles (cuya inconformidad está alimentada por el mal servicio), y el orgullo también impide que se perciba que ese disgusto es la causa fundamental de la baja moral de los empleados y del alto índice de rotación del personal.

El orgullo que lleva a creer en la infalibilidad de los directivos, en el hecho de que son intocables o en la supuesta protección que ofrece la “fe” en la superioridad de una empresa respecto a todos sus competidores, constituye una venda que debe ser eliminada de los ojos de los directivos de la organización antes de que se comience a planificar la instrumentación de un sistema eficaz de servicios a clientes.

¿Cómo? Estableciéndose como objetivo la determinación, de una forma racional y planteada en términos estrictamente objetivos, de las necesidades que se pretende satisfacer y de los beneficios que se procura alcanzar.

Los beneficios a corto plazo: una venda

Con frecuencia el servicio no constituye una prioridad. Para mí, el hecho de que no se atribuya suficiente importancia al servicio es, en gran parte, responsabilidad de los altos niveles directivos.

Al margen del orgullo, una característica común en la mentalidad de la dirección de muchas empresas (y que actúa como una venda que no les deja ver la realidad) es la de asignar excesiva importancia al impacto en los beneficios de las estrategias a corto plazo, con lo que sacrifican las posibilidades de alcanzar, a largo plazo, altos niveles de calidad en el servicio.

Parte de los problemas radica en la fuerte orientación a centrarse en los resultados a corto plazo. Si a usted se le evalúa en función de los beneficios trimestrales o anuales que obtiene la empresa, es a esos períodos a los que le prestará especial atención.

El orgullo, los errores en el establecimiento de las prioridades, la orientación a los resultados a corto plazo, así como la imposibilidad de comprender las realidades de las economías de servicio, son razones que explican por qué, con tanta frecuencia, se asigna al servicio tan escasa importancia.

A pesar de que hayan pasado tantos años desde que nuestra economía se convirtió en una economía más de servicios que industrial, muchos directivos siguen sin comprender las importantes diferencias que existen entre el viejo mundo basado en la industria y el nuevo mundo basado en los servicios, dice Alden Clayton, ex director del Marketing Science Institute en Cambridge, Massachusetts, una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación y desarrollo del pensamiento empresarial.

Servicio sólo de los “labios para afuera”

A pesar de que se reconoce que el cliente es la carta de triunfo de muchas organizaciones líderes, gran parte de los directivos no han hecho ningún tipo de ajuste en sus sistemas para adecuarlos al nuevo clima de servicio, excepto para repetir, de “labios para afuera”, aburridos eslóganes como los siguientes:

“El cliente siempre tiene la razón”, “satisfacción garantizada” o “el cliente es el rey.”

Esos directivos pueden instrumentar un programa para la mejora del

servicio, hacer mucho ruido alrededor de él, luego publicar cada trimestre artículos muy emotivos en la revista de la empresa, empapear las paredes con carteles y enviar una carta anual a cada empleado en la que se explica la importancia del servicio.

Pueden iniciar una batalla de banalidades con los competidores. Logran, por su insistencia, que la empresa dedique altos presupuestos a las actividades de cabildeo (lobbying). Pueden convertirse en los ruidosos heraldos de una nueva y bien escrita filosofía o misión de la empresa en la que se ratifica el compromiso sin límites de la organización con el servicio. Consiguen que les asignen presupuestos para, por medio de actividades publicitarias y promocionales, crearle a la empresa una imagen de servicio. (Esos directivos esperan que los empleados lean los anuncios y mensajes y que, de forma espontánea, presten un buen servicio. ¡Ésos son sólo sueños!)

Pero eso no es servicio. Servicio es servicio.

Manténgase atento a este motivo de decepción. Aprenda a reconocerlo. Y rechácelo para adoptar una actitud más proactiva en el desarrollo de un plan a largo plazo del servicio, que se convierta en su guía profesional hacia altos niveles de calidad en la prestación de los servicios.

Las empresas que anuncian servicio, rara vez lo dan. Compañías modelo como Federal Express, Nordstrom, Wal-Mart, Home Depot y Commerce Bank no anuncian su servicio. Al final de 2001, US Bancorp lanzó una campaña multimillonaria para promover su “Servicio de Cinco Estrellas”. Se trata de la misma institución bancaria que perdió 27 por ciento del valor de sus acciones y 7 mil millones de dólares en el mercado bursátil el 6 de diciembre de 1999 por haber perdido de vista el servicio.

¿Dónde comienza el plan?

Comience por realizar una evaluación profesional de la situación y necesidades del área de servicios de la empresa, evalúe el punto de vista de los clientes sobre el servicio, desarrolle los estándares que pretende alcanzar, establezca los objetivos y las acciones que realizará; y escriba todo lo anterior en un “plan del servicio”.

La consecuencia de un enfoque basado sólo en “palabras”, pero que no llega a convertirse en acciones eficaces, es que los esfuerzos para instrumentar un programa del servicio se retrasan innecesariamente. Algunas personas consideran a General Motors (GM) como un ejemplo de este enfoque. Excepto con el Cadillac, durante mucho tiempo GM adoptó un enfoque cosmético en

el servicio a los clientes. La empresa envió a sus directivos operativos a un programa de formación en el que se les enseñó cómo rechazar, con mucha cortesía, las solicitudes de servicio. Utilizaron un teléfono 800 para recibir las quejas.

Este enfoque se volvió contra la empresa. Los clientes llegaron a la conclusión de que GM era una empresa muy arrogante; que eran muy corteses, pero que se negaban a reparar los vehículos.

Sin embargo, en 1987, Oldsmobile ofreció un programa para elevar la satisfacción de los clientes finales que nosotros nos encargamos de distribuir e instrumentar entre los concesionarios. Los que lo realizaron lograron un incremento de un 4.8 por ciento (promedio) en el índice de satisfacción de los clientes (CSI). La formación funciona. El problema radica en la dificultad que existe para convencer a los directivos.

La política de evadir problemas irrita más a los clientes que el mismo hecho de decirles directamente que no se puede hacer lo que piden. Tácticamente, no hubo nada incorrecto en el uso de un teléfono 800, pero el programa no logró incremento alguno en los niveles de satisfacción de los clientes de GM porque la empresa no disponía de una estrategia de servicio.

El servicio: una valiosa estrategia de negocios

El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no (necesariamente) clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. Pero dé a su clientela algo valioso, algo como tratarla de forma personalizada, individualizada, preocupándose sinceramente por sus intereses, y se mostrarán dispuestos a pagar el precio que les pida y a volver una y otra vez.

Los fabricantes de electrodomésticos dependen cada vez más del servicio para diferenciarse de sus competidores. Whirlpool's estableció en 1967 su "línea fría" (cool line), con un número 800 para ofrecer información y recibir las quejas. (En 2002, las compañías más importantes con ese sistema fueron: Whirlpool (800) 253-1301; Kitchen Aide (800) 422-1230; y Roper (800) 447-6737.) En 1985, General Electric inició el mismo tipo de servicio: el "centro de respuestas GE". (Números 800 y un sistema para la gestión de la información y las quejas como el que analizaremos en el capítulo 9.)

Cuando Marva McArthur era representante del servicio al cliente en Waddell and Reed Services, una empresa de servicios financieros de Kansas City, dijo: “Nuestra organización reconoce que muchas otras empresas ofrecen básicamente tipos de fondos y opciones que son exactamente iguales a los que nosotros ofrecemos. Así que, para ser más competitivos, tratamos de ser más rápidos en la gestión de las cuentas y nos preocupamos por ofrecer una mejor calidad en nuestros servicios”.

Hemos determinado que la experiencia de un club deportivo puede ser, prácticamente, aplicada a todas las empresas que estén interesadas en incrementar sus beneficios. En un estudio formal realizado por el club Homewood/Flossmor Racquet and Fitness, situado cerca de Chicago, se encontró que 72 por ciento de sus miembros consideraba que la rapidez del servicio y la atmósfera creada por el personal constituían los aspectos más importantes del club. La relación valor por dinero fue calificada en tercer lugar, lo que apoya la idea de que los miembros del club (y, por extensión, los clientes de cualquier empresa) desean, sobre todo, el servicio, y están dispuestos a pagar por él.

Si los clientes piensan que el servicio es importante, ¿no debería ser razón suficiente para que cualquier empresa considere seriamente que bien vale la pena invertir tiempo y dinero en mejorarlo?

“Servicio, servicio y más servicio es lo que cuenta hoy en día”, dijo Harold Saper, cuando fue director de servicios corporativos de Budget Rent-A-Car Corp.

El inicio

Algunas empresas deberían comenzar la planificación de su sistema de servicios determinando qué es lo importante para sus clientes (y todas las empresas deberían incluir esta información en su plan). Esas empresas deben realizar algunas investigaciones. (Vea el capítulo 5.)

Otras empresas deberían comenzar evaluando sus propias actuaciones. Es posible que descubran deficiencias muy visibles en sus esfuerzos por ofrecer un servicio que satisfaga de forma auténtica y tangible las expectativas de los clientes.

Lo que desea el cliente

Expectativas de los clientes: éste es un concepto muy importante. Un problema muy común al iniciar la planificación del sistema del servicio es determinar cuál

es el nivel de expectativas de los clientes. Una organización debe conocer cuál es el nivel de expectativas de sus clientes por la siguiente razón: haga menos de lo que los clientes esperan y el servicio será malo; haga exactamente lo que sus clientes esperan y el servicio será bueno; pero haga más de lo que los clientes esperan, y el servicio será percibido como algo superior.

Le recomiendo firmemente que haga más de lo que sus clientes esperan si pretende retenerlos. Haciéndolo así, pone en movimiento la comunicación boca a boca positiva.

Las realidades de las expectativas de los consumidores constituyen el determinante más importante del nivel de expectativas. Será muy difícil inducir a los clientes de los hoteles de gran lujo a que esperen otra cosa que no sea un servicio de gran lujo. Por lo tanto, este tipo de hotel no debería perder su tiempo (y su reputación) tratando de reducir el nivel de las expectativas de sus clientes.

Asimismo, es inútil tratar de establecer expectativas que se distancien mucho de las realidades que los clientes perciben. Martin Stein, analista del sector automotriz, observa: “La campaña publicitaria que realizó GM para promocionar su mítico servicio experto señor Goolwrenchl, no funcionó. Las personas dudaban de que estuviera, en verdad, disponible la calidad de servicio que anunciaban. Posiblemente estaban buscando a un señor Goodwrenchl, pero no lo estaban encontrando”.

El esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes, es básicamente el mismo que se lleva a cabo para establecer el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado. El posicionamiento de un servicio comienza con la determinación de los siguientes cuatro elementos:

- El segmento objetivo
- Las expectativas de los clientes que forman parte de ese segmento
- Las estrategias que deben aplicarse para exceder o superar esas expectativas
- El nivel de expectativas que ha sido creado por los competidores en la mente de los clientes. (El objetivo es exceder ese nivel de expectativas.)

La estrategia de Federal Express es la de satisfacer las expectativas de todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han comprado, incluyendo no sólo la búsqueda y entrega de paquetes, sino también la documentación e información sobre el envío que le han confiado.

Un posicionamiento del servicio eficaz debe satisfacer dos criterios: diferenciar a la empresa de sus competidores e inducir a los clientes a esperar

un nivel de servicio ligeramente inferior al que les “entregará” la empresa. En la actualidad, la empresa Network Equipment Technology (NET) sanciona a los vendedores que prometen más de lo que pueden cumplir. En NET se dan cuenta de que mantener las expectativas de sus clientes en el nivel adecuado (ligeramente por debajo de lo que se espera) constituye un reto permanente.

Hace algunos años, el lugar que eligió Avis fue el de ser la segunda empresa de alquiler de vehículos y que, por eso, sus empleados se esforzaban más. En la actualidad, la empresa está haciendo lo mismo al promocionarse como una compañía de renta de vehículos que se esfuerza más, puesto que los empleados son dueños de la empresa.

Maytag ocupa una posición en el área de las lavadoras en la que es tan confiable que el reparador Maytag es una especie en vías de extinción. El resultado es un alto nivel de expectativas respecto al servicio de la empresa. Es de esperar que los clientes reciban, por lo menos, un nivel similar al que esperan.

Establecimiento del servicio

Los instrumentos de comunicación utilizados para establecer un servicio a la clientela son los mismos que se utilizan en cualquier mercado: publicidad, promoción, relaciones públicas, etcétera. Dado que el servicio es intangible, la comunicación debe dramatizar el servicio de tal manera que se logre que sus beneficios se perciban de forma clara y real.

Todas las formas de comunicación deben centrarse, muy específicamente, sobre los mercados objetivos, ya que las expectativas de los clientes reciben una fuerte influencia por parte de todas las clases de impresiones que podrían percibir si se pierde el punto focal al que debe dirigirse la publicidad.

Llegar al segmento incorrecto puede ser desastroso. Un hombre de negocios que se registra en un motel económico puede modificar radicalmente sus expectativas si ve a un borracho durmiendo en el vestíbulo.

En un plan del servicio, la categorización del servicio a la clientela difiere de los procesos normales de categorización, debido a que los clientes son hipersensibles a las “pistas” tangibles del servicio, tales como uniformes, los camiones que utiliza el personal de reparación, el material promocional empleado, etcétera.

Con frecuencia, los clientes se resisten a asignar una alta calificación al servicio recibido si no existen evidencias visuales y tangibles, tales como una factura muy bien elaborada por parte del servicio de reparación del automóvil o la cinta de papel que se coloca en el borde de la taza del inodoro para indicar

que ha sido debidamente limpiado. Las expectativas de los consumidores suben y bajan drásticamente como respuestas a este tipo de pistas, aparentemente de menor importancia.

Todo lo anterior lleva implícito un mensaje que debe tener en cuenta en su plan de servicios: asegúrese de incluir elementos que permitan a los clientes percibir fácilmente, y con toda claridad, que están recibiendo por parte de la empresa un servicio de calidad.

La base del plan de servicio: la estrategia del servicio

Cuando los directivos de una organización saben lo que es importante para los clientes, y son conscientes de las deficiencias que existen en el servicio que están ofreciendo, entonces están listos para redactar su “plan de servicio”.

La base de un plan del servicio debe partir de una clara enunciación de la estrategia por seguir. Usted necesita, en la estrategia, una sólida visión de los valores que representa el servicio para su organización y, además, un plan bien elaborado, coherente y bien ejecutado para alcanzar esos valores. En dicho plan deben incluirse todas las piezas del rompecabezas.

Una estrategia de servicios debe prever: una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se espera alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Sin una estrategia es difícil elaborar un concepto del servicio que estimule a los empleados o que elimine los conflictos que pudieran existir entre las estrategias globales de la empresa (o corporativas) y el actual servicio a los clientes, o que genere las formas para medir el servicio y la calidad percibida.

En pocas palabras, sin una estrategia usted no podrá dar, con éxito, ni siquiera el primer paso. El desarrollo de una estrategia constituye un paso fundamental para poder elegir la mezcla óptima y el nivel de servicios que se ofrecerá a los diferentes grupos de clientes.

Brinde poco servicio o un tipo diferente de servicio, y sus clientes responderán mejor a los mensajes de venta de sus competidores. Brinde suficiente servicio de cualquier tipo que éste sea, y su empresa podría llegar a un nivel de precios que la colocaría fuera del mercado o que la obligaría a hacer esfuerzos extremos para equilibrar los resultados financieros a fin de año.

Uno de los puntos débiles de varias organizaciones radica en la falta de una estrategia de servicio. Los directivos desestiman la oportunidad estratégica de cómo utilizar el servicio superior como vehículo para construir sus acciones

bursátiles y dominar el mercado. La administración de excelencia de las empresas modelo marcan la pauta a seguir; la manera en que llevan sus finanzas es verdaderamente impresionante.

Sam Walton, fundador de Wal-Mart, el almacén de venta al menudeo más grande y poderoso del mundo, construyó un modelo de excelencia en servicio. Pocas empresas en el mundo están dispuestas a seguir tal modelo. Antes de morir, Sam Walton era el hombre más acaudalado del mundo. Después de pagar los impuestos pertinentes, su familia es aún la más adinerada. Me cuesta trabajo entender la razón de que nadie copie su estrategia de servicio.

El servicio no es un elemento añadido

El plan del servicio es parte intrínseca de todo nuevo plan de marketing: no se debería introducir ningún nuevo producto o servicio al mercado sin que antes no se hayan diseñado y probado los servicios conexos o de apoyo que se “entregarán” con él. El servicio no es un elemento que se añade a última hora. Es una parte importante del plan de marketing inicial.

Toda empresa que adquiera otra empresa debería diseñar un plan para elevar los niveles de satisfacción de sus clientes, y presupuestar fondos para lograr ese objetivo, al mismo tiempo que elabora sus planes financieros y operativos. Sin embargo, lo que sucede con frecuencia es que se invierten millones en comisiones para intermediarios, nuevos letreros, nuevos uniformes y muchos “sueños dorados”, pero no se destina ni un céntimo a afrontar las responsabilidades de la organización ante los clientes, que son quienes, a fin de cuentas, van a determinar el éxito o el fracaso de los planes financieros.

Guías de trabajo

Utilice las siguientes guías para decidir cuáles serán las características de su plan del servicio:

1. Prometa menos y “entregue más”. Sitúe las expectativas de sus clientes en el nivel adecuado.
2. Investigue, con todo detalle, las necesidades de sus clientes. Sólo el cliente sabe lo que desea.
3. Segmente el mercado y diseñe las características básicas de los productos y de los servicios conexos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. No todos los clientes que compran un mismo servicio o producto tienen las mismas necesidades.
4. Continúe con la estrategia de su plan de servicio.

Recopile información

Describa a sus clientes en términos de sus necesidades y deseos. Si usted no sabe a quién pretende satisfacer y cuáles son sus necesidades, será muy difícil que lo logre. La recopilación de información es básica para establecer objetivos como, por ejemplo, promedio de ingresos por cliente esperado o participación de mercado que se pretende lograr.

En las sesiones de planificación, de respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué desean y necesitan los clientes de nosotros? (En el capítulo 5 se indica la forma de encontrar las respuestas a esta pregunta.)
- ¿Qué servicios podríamos brindar a nuestros clientes que la competencia no está ofreciendo?
- ¿Cómo podemos mejorar los servicios actuales?
- ¿Cómo podemos mejorar el nivel de conocimiento de los clientes sobre el buen servicio que ofrecemos? (El servicio pierde impacto cuando los clientes no lo conocen o no lo perciben.)

Establezca un sistema para mantener un flujo constante en lo que se refiere a la información sobre los clientes y a la calificación del nivel de calidad del servicio ofrecido. Califique:

1. El tiempo que se invierte en la solución de problemas típicos.
2. Facilidad de acceso a la empresa y a sus servicios.
3. Calidad de las actuaciones de los empleados.
4. Satisfacción de los clientes con las medidas y acciones que se instrumenten.
5. Grado de dificultad que experimentan los clientes para atraer la atención de los empleados y obtener una respuesta de ellos.
6. Contenido de las respuestas de la empresa en términos de precisión, cuidado, cobertura de todos los aspectos y eficacia.

Además, cada uno de los atributos básicos del servicio debe ser fragmentado en todos los elementos que lo componen. Por ejemplo, el atributo facilidad de acceso podría ser, visto desde el punto de vista del cliente, dividido en:

- Posibilidad para establecer contacto en la primera llamada telefónica.
- Si deben o no esperar en el teléfono.
- Tiempo que deben esperar.

- Conocimiento de los números a los que deben llamar para obtener el servicio deseado.
- Disponibilidad de los servicios cuando los necesitan (incluyendo las noches y los fines de semana).
- Si son o no atendidos por la primera persona con la que contactan o si se les transfiere una y otra vez.

En el plan de servicios, especifique las acciones o actividades necesarias para cumplir con cada uno de los atributos del servicio.

La evaluación del nivel de calidad actual de la prestación del servicio constituye una parte formal de la fase de recopilación de la información. Así que establezca un método o mecanismo que le permita mantenerse en contacto directo con el “pulso” diario de su programa del servicio.

Obsérvelo y evalúelo continuamente haciéndose preguntas como:

- ¿Está la empresa, en realidad, produciendo y suministrando, en sus productos o servicios, la calidad que dice que ofrece?
- ¿Lo percibe el cliente de esa forma?
- ¿Cómo podemos hacerlo mejor? (Es decir, respondiendo a las necesidades de los clientes de tal forma que podamos incrementar nuestros negocios.)

Una de las mejores formas para conocer lo que desean los clientes es preguntándoles a ellos. Así que, hágalo. Luego, analice sus respuestas.

El detalle de los métodos que se pueden utilizar para lograr y mantener actualizados los conocimientos necesarios sobre las necesidades y deseos de los clientes aparece en el capítulo 5. Sin embargo, comentaremos a continuación algunos de los aspectos que son indispensables para la preparación del borrador del plan del servicio.

Verificaciones del servicio

Asegúrese de que los estudios que realice para conocer las expectativas y deseos de los clientes (llámeles verificaciones del servicio) sean precisos y cuidadosos y se basen en observaciones objetivas de todas las interacciones que se producen, entre la organización y los clientes, en cualquier punto de contacto conocido. Su objetivo es conocer lo que el cliente piensa y, luego, utilizar esa información para estructurar una eficaz estrategia de servicio.

Es importante mantener actualizados los estudios que se realicen sobre el consumidor para que, de esa forma, se pueda actualizar la estrategia. Si la estrategia no se actualiza, la empresa puede terminar ofreciendo un servicio

rutinario (correr como un atleta, pero moviéndose a la velocidad de un caracol).

Planifique para realizar estudios constantes de la clientela. No sienta temor de que los clientes, en algún momento, puedan llegar a decirle que no les moleste más. En términos generales, los clientes se muestran dispuestos a decirle lo que desean y a evaluar los servicios que acaban de recibir.

El problema es que la mayoría de las empresas realizan un único estudio y luego basan, durante años, sus decisiones en sus resultados. Esta práctica se basa en la creencia de que las expectativas de los clientes se mantienen sin modificación durante los 365 días del año.

Cuestionarios por correo

Cuando Jack Shaw era director de control de calidad y operaciones de campo de Northern Telecom Co., empresa fabricante de equipos de telecomunicaciones cuya sede principal era Nashville, Tennessee, realizó una serie de investigaciones para determinar cuál era el mejor medio para obtener información de los clientes de la empresa. Encontró que sus clientes responden mejor a cuestionarios enviados periódicamente por correo. Shaw también descubrió que los cuestionarios por correo le ofrecían una ventaja adicional: incrementaban la imagen que tenían los clientes de la empresa, ya que su envío demostraba que la organización estaba interesada en sus opiniones.

Otra empresa pide a sus directivos que llamen a un cliente cada mes para preguntarle: “¿Cómo lo estamos haciendo?”

La cadena de tiendas de productos lácteos Stew Leonard’s de Connecticut, que es considerada un paradigma en el servicio al cliente, eleva a nivel de fanatismo su resolución de cumplir sus promesas a sus clientes. Las tiendas de productos lácteos reciben diariamente cerca de 100 sugerencias y comentarios; todas son contestadas dentro de las 24 horas siguientes.

Stew Leonard’s, es un modelo a imitar para cualquier establecimiento minorista que busca la perfección en el servicio a los clientes. Es raro que una empresa responda a todas las tarjetas de comentarios de los clientes de las 24 horas, de hecho, más del 95 por ciento no responde en absoluto. Las ventas son ahora más de \$ 400 millones, tiene cuentas y una base de clientes de más de 400.000 miembros y un total de miembros en su equipo de 2000. Stew Leonard’s fue incluida recientemente por décimo año consecutivo en la lista Fortune 100 dentro de las Mejores Empresas para Trabajar.

Un cliente comentó: “Yo no estaba preparado para lo fácil que era comprar, lo amable del personal y no necesite una lista de compras, caminas a través

de los pasillos y tomas lo que necesitas, no hay nada refrigerado. La albahaca es celestial como lo es la mozzarella fresca como el resto de los productos. La carne y el pescado para morirse, fresco, firme y los precios increíbles, nada de grasa oculta en los cortes de carne. Los niños pueden ver cómo se embotella la leche y el conseguir un helado después es suficiente para hacer que el niño más mal portado se comporte con tal de que mamá o papá le consiga una cucharada de deliciosa crema en una taza.”

Pregunte a los empleados lo que piensan los clientes

También puede, créalo o no, obtener información valiosa con el simple hecho de preguntar a los empleados lo que piensan los clientes. En términos generales, los empleados son buenos jueces al estimar la calidad global de la calidad del servicio ofrecido. Sin embargo, la información obtenida de los empleados no debe sustituir, en ningún momento, la información obtenida directamente del cliente. Pero puede ayudar. Después de todo, los empleados establecen un trato directo con los clientes todos los días.

En la cadena de hoteles Omni se consulta a los empleados. Cada mes, los directivos de los distintos departamentos seleccionan un problema específico del servicio (que obtienen de las tarjetas de comentarios que rellenan los clientes) y piden a los empleados que les digan de qué forma se podría solucionar el problema.

Cómo no utilizar los estudios y sondeos

El principal problema con los estudios y sondeos, es que la mayoría de los directivos tiene algodón en sus oídos: no escucha lo que dicen los clientes. Pagan para que los estudios se realicen y, luego, descartan los resultados cuando éstos no responden a las ideas preconcebidas que ellos deseaban o necesitaban que el estudio revelase.

Otro problema se encuentra en la forma en que se realizan los estudios cuando se ejecutan de forma impersonal (por ejemplo, llamadas a un número 800 o tarjetas de comentarios). La información telefónica o escrita que surge voluntariamente de los clientes constituye un muy mal sustituto de la que se obtiene en las entrevistas que se realizan por medio de sesiones de grupo.

“El problema con esos métodos (tarjetas de comentarios y llamadas telefónicas) es que sólo reflejan los extremos”, dice Christopher Hart, que se dedica al estudio del sector servicios y que es profesor asistente de la Universidad de Michigan: “Usted escucha los comentarios del señor Airado o de la señora

Sonrisas, pero no los del señor y la señora Promedio”.

De cualquier manera que se realice, determinar cuáles son las necesidades y deseos de los clientes constituye un prerequisite indispensable de todo plan de servicio.

Después del estudio: los objetivos

Una vez que conoce cuáles son las necesidades y deseos, establezca sus objetivos y las estrategias que le permitirán alcanzarlos. Haga una lista de los recursos (incluyendo empleados) que necesita para la estrategia que le permitirá cumplir los objetivos. El logro de una secuencia coherente entre estos dos factores (objetivos y estrategias) es más importante que cualquier otra acción directiva. Es crucial para lograr la orientación al cliente de la empresa, para el establecimiento de la infraestructura adecuada y para el desarrollo de una cultura de la organización. En una infraestructura orientada al cliente, el liderazgo, los directivos y los sistemas deben alinearse (todos) para responder a los intereses de los clientes.

Esto podría, perfectamente, implicar dejar pasar buenas ideas de negocios porque no se ajustan a los objetivos establecidos. Aceptar esas nuevas ideas podría traer consigo la dispersión de los recursos de la empresa y dificultaría el mantenimiento de una firme orientación hacia los objetivos del servicio.

Si dispone de una clara lectura de las opiniones de sus clientes, usted tiene en sus manos los elementos necesarios para comenzar a escribir un plan que le permitirá satisfacer las expectativas de los consumidores. Pero antes discutamos la estructura del plan.

Un modelo para el plan del servicio

Sugerimos que se utilice el modelo del impacto del servicio en el mercado, desarrollado por Technical Assistance Research Program (TARP), como una guía adicional para el desarrollo de la estructura de su plan del servicio.

El modelo especifica las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos como, por ejemplo, facilitar el acceso a los servicios. Este modelo permite a los directivos determinar cuáles son los medios más eficaces para facilitar el acceso o para lograr otros objetivos.

Cuando se estudia, por ejemplo, la posibilidad de que los clientes utilicen el teléfono o el fax, se podría pensar en incrementar el número de líneas, o incorporar más personal para reducir las ocasiones en que el cliente encuentra las líneas ocupadas, etcétera.

El modelo del impacto del servicio en el mercado puede utilizarse para determinar cuáles son las mejoras que se deben introducir para incrementar la participación de mercado o aumentar los ingresos en función de montos predeterminados.

El modelo produce una serie de argumentos de peso (o ponderaciones) que indican la importancia que tiene cada uno de los distintos elementos del servicio en la eficacia total del mismo.

Esos argumentos de peso, se incorporan luego a fórmulas simples que pueden ser utilizadas en la planificación.

Timothy W. Firnstahl, fundador y director general ejecutivo de Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc. de Seattle, desarrolló su propio plan del servicio y lo comentó en Harvard Business Review. Dice que su estrategia para asegurar un alto nivel de satisfacción a sus clientes (cuatro restaurantes en el área de Seattle), “ha trabajado maravillosamente en nuestro negocio”. Está convencido de que su estrategia puede trabajar igualmente bien en otras empresas.

Su sistema de tres etapas es el siguiente:

1. La promesa garantizada... de que el cliente quedará satisfecho en todos los aspectos relacionados con la empresa y sus productos.
2. Mecanismos que den a los empleados absoluta responsabilidad y autoridad para lograr que la promesa se cumpla a la perfección.
3. Un proceso que permita determinar las fallas del sistema: problemas en la organización, la formación o cualquier otro programa interno, que provoquen la satisfacción de los clientes.

Su plan de juego, como él lo llama, rechaza las declaraciones ostentosas poco comprensibles, los planes estratégicos que nunca se revisan y los sueños secretos de la dirección.

He aquí las sugerencias que hace Firnstahl para la elaboración del plan de juego:

1. Elabore una promesa de garantía de servicio que sea simple y fácil de comprender. Al escribirla, piense en cuál es el beneficio más importante que usted procura darle al cliente y cómo puede ofrecérselo.

“En nuestro caso”, dice Firnstahl, “el beneficio más importante es disfrutar. Para muchas empresas, es la confianza. Para otras, será el bajo costo o la flexibilidad”.

2. Asegúrese de que todos los empleados saben cómo utilizar su autoridad para hacer lo que sea necesario y mantener al cliente satisfecho. Asegúrese de que no subutilizan el poder que tienen. Avíseles que deben reaccionar antes de que los clientes exijan que se remedie una situación conflictiva.
3. Haga visible los progresos realizados. Por ejemplo, utilice gráficas en lugar de informes escritos.

Establezca objetivos realistas

Considere la aplicación de las teorías de la dirección por objetivos (management by objectives, o MBO, en inglés). Emplee la teoría MBO al escribir el plan, o utilice un método similar para planificar los mecanismos que le habrán de permitir alcanzar los objetivos (asegurándose de que son realistas y alcanzables), para la aplicación de los estándares, para la enumeración de las responsabilidades individuales y para la evaluación de las actuaciones.

Entre los beneficios que ofrece la MBO, se encuentran la motivación, la comunicación y el control de gestión.

Entre los trabajos, suficientemente autorizados, que pueden ayudarle en el proceso de desarrollo de su plan del servicio, están los de William G. Ouchi, John Nashitt y Tom Peters. Ouchi escribió *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*; Nasbitt escribió *Reinventing the Corporation*, y Peters es el autor de *Del caos a la excelencia* (Ediciones Folio).

En resumen, el plan del servicio debería incorporar:

1. Importantes esfuerzos para determinar los deseos y necesidades de los clientes.
2. Un personal suficientemente formado y motivado para entregar lo que los clientes desean y necesitan.
3. Un seguimiento activo que prevea esfuerzos dirigidos a conocer la evaluación que hacen los clientes de la calidad del servicio que reciben (retroalimentación).

Declaración de propósitos

Una declaración de esta naturaleza es un documento motivador, una forma adecuada de central la filosofía del servicio, pero incapaz de producir resultados por sí sola.

El departamento de servicios al cliente de Bio-Lab tiene una declaración

de propósitos que incluye una lista de las funciones de la empresa que atañen directamente al cliente y que deberían ser controladas por cualquier departamento de servicios. Esta declaración dice:

El propósito del departamento de servicios es el de retener y estimular un aumento en los negocios con clientes, al satisfacer, cortés y eficientemente, sus necesidades respecto a la gestión de pedidos, despacho de mercancía, facturación, quejas y ajustes, así como responder a sus preguntas, reclamaciones y actividades similares.

La declaración de propósitos de Bio-Lab continúa con los objetivos y establece que: como principal punto de contacto entre los clientes y la empresa, el departamento de servicios al cliente constituye un elemento vital para asegurar y mantener los niveles de rentabilidad.

Respecto a la declaración de su empresa, Anne Pinkerton, directora de servicios al cliente de Bio-Lab, comenta: “Para los clientes, nosotros somos la empresa; en consecuencia, de la forma como tratemos a los clientes dependerá, en gran medida, la impresión que se hagan de nosotros como organización”.

Reorientando las políticas y los procedimientos existentes

Los altos niveles directivos deben evaluar continuamente el entorno e instrumentar las mejoras y ajustes que permitan optimizar el servicio que ofrecen los empleados.

Una investigación realizada por Corporación Forum de Boston reveló importantes puntos acerca de las ventajas a largo plazo cuando las compañías ajustaban su política y tácticas, enfocándose hacia un servicio al cliente. Forum es líder en el asesoramiento a empresas de servicio al cliente; ha trabajado con más de 700 compañías alrededor del mundo.

Con base en los resultados de la encuesta, Forum concluyó que es importante transmitir a los empleados las habilidades asociadas con confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

Confiabilidad significa que los empleados poseen las habilidades y capacidades necesarias para responder con precisión a las expectativas, de tal forma que, en la práctica diaria, la entrega del servicio satisfaga o exceda las expectativas de los clientes.

Diga a los empleados lo que espera de ellos

Las empresas deben establecer, de forma específica y precisa, lo que deben hacer los empleados para mejorar el servicio. Si las empresas se limitan a pedir a los

empleados que mejoren el servicio, éstos pueden elegir estrategias que no sean capaces de optimizar los resultados. Por ejemplo, con frecuencia los clientes atribuyen gran importancia a la confiabilidad y, sin embargo, los empleados se inclinan a poner el énfasis en la capacidad de respuesta.

Cuando se presenten problemas, resuélvalos a satisfacción de los clientes, y no para satisfacer a sus supervisores o gerentes. Todo empleado debe ser capacitado para romper alguna regla si con ello soluciona de manera inmediata cualquier problema en el instante en que ocurra. La empresa Saturn redujo el costo de operación y mejoró la calidad debido a su personal bien capacitado y con poder de decisión.

Las empresas deben mantenerse atentas a todas las dimensiones de la calidad del servicio. Muchas empresas tratan de incrementar su orientación al cliente estableciendo programas que sólo actúan sobre los elementos tangibles (que son los más fáciles de cambiar y los más visibles) como, por ejemplo, la repetición de muletillas, tales como decir a todos los clientes “tenga un buen día”. Pero este tipo de esfuerzos suboptimiza los esfuerzos, dado que los clientes desean ser atendidos confiablemente, con una amplia disposición para responder a sus demandas y con seguridad. En verdad, las empresas necesitarán reconocer el elemento servicio en todo lo que harán en estos primeros años del siglo XXI; años que se caracterizarán por una intensa competitividad. Todos los empleados de todas las empresas deberán preguntarse, permanentemente: “¿cómo puedo hacer mi trabajo para responder mejor a los intereses de los clientes?” Está claro que todo cuanto se haga por el interés de los clientes repercutirá en beneficio de la organización. Algunas de las compañías que analizan sus actividades y las redirigen hacia la meta de la satisfacción al cliente son: Northeast Delta Dental, State Bank, Nedbank de Sudáfrica, Banco G&T Continental de Guatemala y Singapore Airlines.

Para reorientar sus políticas y procedimientos, cree una relación muy especial entre la empresa y sus clientes por medio de:

- Interrelacionar las personas y los sistemas con los clientes.
- Centrarse en la confianza.
- Prevenir las actitudes de auto complacencia.
- Mantener los niveles de relaciones existentes.
- Dedicar suficiente atención a la calidad del servicio.

Dirija a sus directivos para que:

1. Valoren a los empleados, en especial a los empleados que tienen

contacto directo con la clientela. (Los empleados deben notar que se les valora.)

2. Desarrollen el potencial de sus empleados.
3. Escuchen a los empleados y pidan sus opiniones.
4. Establezcan estándares que reflejen la orientación al cliente.

Dirija y motive a los empleados de la organización para que:

- Todos ayuden a generar experiencias positivas en los clientes.
- Los sistemas refuercen los atributos que son importantes para los clientes.
- El liderazgo permita a los empleados actuar a favor de los clientes.

Incorpore en su plan de servicio políticas como la de prohibir soluciones engañosas para responder quejas de los clientes o solicitudes de reembolsos por un valor menor de cierto monto en dinero (si se niegan, incrementarán innecesariamente los costos de gestión de las quejas de poca importancia; pero, cuando se conceden, incrementan, de forma importante, la buena voluntad de los clientes). En la mayoría de los sectores empresariales, 90 por ciento de los reclamos son injustificados. La corporación Target, cuarta más grande en la venta al menudeo de productos no consumibles, cuya sede principal se encuentra en Minneapolis, lleva a cabo, desde hace mucho tiempo, una política de devoluciones sin hacer preguntas. Ken Macke, ex presidente del consejo y ex director general ejecutivo* de la empresa, considera que su política de devoluciones y el amplio espectro de prácticas positivas que realizan en el área de las relaciones con la clientela, le han ayudado a alcanzar los niveles sin precedentes que han logrado, tanto en lo que respecta a sus volúmenes de operaciones, como a los niveles de rentabilidad.

En 2001, Target cambió de manera drástica y virtualmente eliminó su política de devoluciones. Sin el recibo, no aceptan devoluciones. A largo plazo, este cambio de política dañará a la marca y permitirá a sus competidores, como Van Mauer (que ofrece fletes gratis, cero intereses y una política de devoluciones sin preguntas) ganar espacio en el mercado.

Pero debo señalar una vez más, que hay mucho más en un servicio de alta calidad que en una brillante política de devoluciones. La corporación Target ha tropezado varias veces al ignorar este hecho.

Al inicio de 1980, la dirección de las tiendas Target se preocupaba de recordar a los empleados que trabajaban en una empresa de autoservicio y que no debían perder el tiempo hablando o ayudando a los clientes. La dirección de la división Target creía que el servicio costaba dinero. Limitaban su concepto

del servicio a la garantía de devolución.

Desde 1988, Target ha cambiado radicalmente su filosofía y su enfoque hacia el servicio. La necesidad del cambio la impuso la competencia. En la actualidad, Wal-Mart sigue siendo, en lo que respecta a servicio, la cadena líder en el sector de tiendas de descuentos que operan con bajos márgenes de utilidad por producto.

* (N. del T.) Para evitar repeticiones innecesarias, en adelante utilizaremos las siglas DGE para referirnos al “director general ejecutivo” (equivale a las siglas CEO en inglés).

Actos simbólicos

Si el propósito es reorientar las políticas para lograr un más alto nivel de calidad del servicio, el compromiso de los niveles directivos es especialmente importante. La mejor forma de demostrar ese compromiso es con “actos simbólicos dramáticos”.

Una de las técnicas más innovadoras entre las llevadas a cabo por los niveles de dirección fue la del primer “Hyatt in Touch Day”, realizado a nivel nacional en 1989 por Hyatt Hotels Corporation. Hyatt cerró sus oficinas principales durante un día y los directivos y empleados de la sede central trabajaron, codo a codo, con los empleados de los 67 hoteles de la cadena. Cuatrocientos empleados del nivel corporativo, desde el presidente hasta el mensajero interno, cargaron paquetes, prepararon mesas e hicieron camas. Darryl Hartley-Leonard, presidente de la cadena, trabajó en el Hyatt Regency de Chicago como portero, recepcionista y camarero. Tom Pritzker, presidente del consejo, trabajó como recepcionista y botones. Jeff Lang, director del departamento de correspondencia de la sede central, trabajó estacionando automóviles en el Park Hyatt de Chicago.

Cualquier empresa que decida adoptar una táctica similar a la de Hyatt debe decírselo a la prensa, tal como hizo Hyatt. Hyatt logró una espectacular cobertura de prensa gratis a nivel nacional que, con toda seguridad, no hizo daño al negocio.

Instrumentando el plan del servicio

La Corporación Forum trabajó con resultados de su propia experiencia como consultores, con los de las investigaciones que realiza y con una amplia base de datos, para determinar cuáles eran las acciones que realizaban con mayor frecuencia las empresas que habían tenido más éxito en la instrumentación de sus planes del servicio. Las empresas que mejor habían logrado, controlado y modificado sus planes del servicio eran las que comprendían:

- Lo que el cliente esperaba y lo que recibía.
- Lo que decían y lo que, en realidad, hacían los directivos.
- Lo que los empleados debían hacer y lo que, en realidad, hacían.

Haney, de Amex, dice: “Informar a los directivos sobre los problemas de los clientes es parte de nuestro trabajo. De esa forma, podemos incorporar los objetivos de los clientes en sus planes operativos individuales. Formamos parte del proceso de decisión en todos los niveles”.

Desarrollando la infraestructura del servicio al cliente

Las empresas que se administran intentando mantenerse cerca del flujo de información que se genera en los clientes y se distribuye a todos los departamentos de la organización, compran nueva tecnología o adaptan la que poseen y analizan los valores que deben compartir todos los que trabajan en la compañía. El resultado es una infraestructura del servicio (o una cultura de servicio). En las empresas en las que existe, la satisfacción del cliente es el negocio de todos en la organización.

La “cultura” de una organización se puede definir como el consenso que favorece la prestación de un buen servicio. Se comprende y admite, de forma rutinaria, que los clientes reciban satisfacción y valor a cambio de su dinero, que sean tratados como amigos (y no como elementos antagónicos) y que sus preocupaciones y quejas sean tratadas con rapidez. Esta clase de pensamiento está presente en todos los procesos de toma de decisiones de la organización.

Lo que las empresas que poseen una cultura de servicio tienen en común es su “legado”, su “tradición”. Las conversaciones sobre el servicio están presentes en todas las reuniones de la dirección y el tema aparece en todos los planes e informes y en todas las decisiones. Todos los empleados saben que el DGE se preocupa (de verdad) por el servicio a la clientela. Todo el mundo sabe que la empresa ofrece un buen servicio. Ésa es la reputación o imagen de la empresa.

En una empresa que posee una “cultura de servicio”, éste puede ser visualizado como una membrana que cubre toda la estructura empresarial.

Existe un aspecto muy importante: una cultura de servicio no puede desarrollarse sin que exista un fuerte compromiso por parte de la alta dirección. Ese compromiso debe ser genuino. Debe demostrarse en las palabras y en los hechos. Debe ser continuo. Y debe ser capaz de influir en todos los empleados.

Un compromiso claramente visible de la alta dirección con la calidad del servicio crea una “cultura de servicio” que se difunde por toda la organización y que genera un sano sentimiento de orgullo organizativo.

El ejecutivo de una empresa procesadora de alimentos dijo: “El entusiasmo por el buen servicio comienza en la alta dirección. Irradia, partiendo de nosotros, hacia todas las personas que trabajan en la empresa. Esas personas saben que estamos comprometidos con la calidad, porque comunicamos nuestro compromiso hablando con ellas, no por medio de memorándums”.

Logrando el involucramiento de los empleados

¿Cómo pueden los niveles directivos de su empresa influir en la dedicación que presten los empleados al servicio? Capacite y vuelva a dar capacitación a sus empleados. Publique historias sobre el servicio a los clientes en los medios internos de la empresa. Mantenga carteles y boletines bien visibles y actualícelos regularmente. Asegúrese de que los jefes mencionan de forma regular el servicio a clientes en las reuniones que tienen con sus empleados.

Las empresas que se preocupan por el servicio sólo de la “boca para afuera”, hacen ostentosas campañas para estimular el servicio a clientes, cuya duración es, usualmente, de unos 30 días o, como máximo, 90 días. ¡Y todo el mundo se siente muy bien! Ya tienen un buen servicio. Sin embargo, el servicio desaparece de las comunicaciones interdepartamentales escritas o verbales después del despliegue inicial, y los esfuerzos para lograr la satisfacción de los clientes se desvanecen.

Por el contrario, cuando la alta dirección se compromete a largo plazo con el servicio, y se implanta y actualiza constantemente un plan, los esfuerzos a favor del cliente se convierten en algo tradicional, en un elemento que, en gran medida (pero, nunca en su totalidad), se perpetúa a sí mismo.

“La constancia en el envío del mensaje es lo importante”, dice James D. Robinson III, ex presidente del consejo y ex director general ejecutivo de American Express. “Después de años de insistir en el servicio al cliente, éste se convierte en parte de la cultura de la empresa. Eventualmente, los empleados se dan cuenta de que las cosas se hacen para beneficio de los clientes, y no sólo para que sean más fáciles o baratas para la empresa. Además los consumidores y la comunidad también se percatan de ello. La empresa logra tener una buena reputación”.

Un mensaje que los altos niveles directivos comprometidos deberían enviar a sus empleados es el de que todo lo que se hace en beneficio de los clientes es, por definición, beneficioso para la empresa y para ellos. Si realmente creen en este planteamiento, los empleados no deberían tener ningún tipo de problema para mantener altos niveles de motivación en la búsqueda del elemento servicio que existe en las tareas que deben realizar a diario. (Más adelante, en este mismo

capítulo, analizaremos el concepto de compromiso.)

Una empresa puede estimular una cultura de servicio con acciones como las siguientes, que hemos tomado de “Cerca del cliente”, título del informe de una investigación realizada por American Management Association relacionado con asuntos de consumidor:

- Haga un reconocimiento público a los empleados cada cuatro meses, desde marketing hasta producción, que han ofrecido un servicio excelente a los clientes.
- Repita y refuerce periódicamente sus comunicaciones a los empleados descritas en las técnicas del servicio. Ejercer el liderazgo por medio del ejemplo.
- Convéncese de que, si cree que su servicio es simplemente aceptable, no lo está mejorando como debería hacerlo.
- Distribuya mensualmente carteles en los que se señale la importancia que tienen los clientes.

Estrategia a largo plazo

La estrategia debe ser elaborada e implantada respondiendo a determinadas características: análisis a fondo, administración inteligente del personal, intensa concentración, fuerte compromiso y disposición para invertir los recursos que sean necesarios.

La revista Fortune define la estrategia del servicio de la siguiente manera: “conocer con precisión a qué tipo de clientes (empresas) desea servir, y determinar qué tipos de servicios ofrecerá a los clientes (consumidores) para que se muestren dispuestos a abrir sus bolsas”.

Analice:

1. Todas las políticas y procedimientos. Revíselos. Deben estar orientados al cliente.
2. Los costos de venta, incluyendo gastos de entrega (o embarque). Determine cómo va a ofrecer esos servicios de la forma más eficiente posible en función de la relación costos-resultados.
3. Los flujos de trabajos. Desarrolle estrategias para establecer el nivel de carga de trabajo que existe, por ejemplo, en una bodega, de tal manera que no se perjudique a los clientes con períodos de entrega muy

prolongados o con retrasos.

4. La capacidad de la empresa para reaccionar ante sucesos inesperados. Elabore un plan de contingencia para afrontar “desastres” que le ayude a determinar cómo mantener el servicio, por ejemplo, cuando una computadora queda fuera de servicio o un huracán pasa por su empresa.
5. Las necesidades y deseos de los clientes. Haga los arreglos necesarios para asegurarse de que el punto de vista de los clientes será discutido en sus reuniones. Usted conoce a sus clientes mejor que nadie.

El plan estratégico que guía los servicios de consultoría a los clientes de mi empresa (Service Quality Institute) está basado en un sistema descendente (de arriba hacia abajo) que prevé un enfoque global de la organización y que comienza con el análisis de las experiencias que han tenido los clientes; a partir de ese análisis se generan las estrategias y tácticas que permiten elevar al máximo el nivel de esas experiencias.

Creo que el objetivo de una estrategia del servicio debería ser el de sistematizar (o institucionalizar) un programa de servicios a clientes. Todos necesitan un programa a largo plazo bien consolidado para incorporarlo a la *cultura* de la empresa.

Pero los beneficios que reciben los usuarios del servicio duran muy poco después de que termina la implantación de la estrategia del servicio y, en consecuencia, tienden a desaparecer. El servicio a clientes no debe concebirse como algo que se instala rápidamente y que dura para siempre. No es una roca en la cima de la montaña a la que usted empuja confiando en que rodará en un proceso sin fin.

Vea el servicio a la clientela como una estrategia a largo plazo que debe ir acompañada por otras estrategias que respondan a los aspectos más avanzados del pensamiento empresarial. Requiere un compromiso continuo, sin pausas, por parte de la alta dirección, y de una elevada dosis de entusiasmo por parte de los empleados, para que pueda subsistir durante un largo período y pueda, en consecuencia, seguir actuando, casi de forma mágica, en los niveles de lealtad de los clientes.

He aquí tres importantes estrategias a largo plazo del servicio a clientes. Si lo desea, llámeles “actitudes”:

1. El servicio como producto. La mayoría de los consumidores no tienen, respecto a sus necesidades, un nivel de conocimiento técnico tal que les permita hacer la mejor selección en productos como equipos

electrónicos, vehículos de motor y equipos para oficinas. Desean estar seguros de que dispondrán de la ayuda y el servicio necesarios si surge algún problema. En consecuencia, si usted vende productos como los anteriores, el mantenimiento y el servicio constituyen parte importante de su estrategia del servicio. Deben ser rápidos y buenos.

2. El cliente es el jefe. Este eslogan se encuentra en letreros que están colocados en todas las oficinas de Bio-Lab.
3. Esfuércese por lograr la confianza. Confiabilidad quiere decir mantener actuaciones que satisfagan las expectativas de los clientes, consistentemente, todas las veces. Debemos admitir que constituye un ideal. Pero, un programa del servicio excelente debe situarse muy cerca de ese ideal.

Richard C. Whiteley, vicepresidente del consejo de The Forum Corporation, la organización consultora de Boston que está especializada en el sector servicios, dice que desde la óptica de los clientes, la confiabilidad constituye el factor más importante del buen servicio. Pero advierte a las empresas que no traten de centrarse en exceso en la confiabilidad, de forma que terminen prometiendo lo que no pueden cumplir.

Incluso recomienda que, si usted puede terminar un trabajo en tres días, prometa que lo entregará en cinco. De esa forma, si lo termina en tres días, muy posiblemente dejará satisfecho a su cliente, una meta favorecida también por Colby Chandler, cuando era presidente del consejo de administración de Eastman Kodak. (Sin embargo, en los casos en que la rapidez del servicio es muy importante, ésta podría no ser una táctica recomendable.)

Asimismo, si usted debe entregar un presupuesto de su trabajo por anticipado, no haga lo que muchos: elaborar un presupuesto demasiado bajo. Por el contrario, “equivóquese” en el sentido contrario; igualmente provocará que su cliente quede “encantado” cuando vea que la factura final es inferior al precio presupuestado.

Algunos clientes consideran que estas prácticas son engañosas; así que pondere con qué ojos las evalúan los clientes antes de instrumentarlas.

Otras importantes estrategias a largo plazo

1. Reaccione de inmediato ante las muestras de insatisfacción del cliente. Sin embargo, la reacción inmediata ante la insatisfacción de los clientes constituye una estrategia a corto plazo. Éste es un aspecto señalado por Richard Gamgort, director de control de

- calidad y asuntos del consumidor de Armstrong World Industries. “El objetivo a largo plazo”, dice, “debería ser el de mantener suficiente retroalimentación por parte de los clientes, de tal forma que se pueda determinar, en todo momento, si en realidad nuestros productos están satisfaciendo sus necesidades”.
2. Es sumamente importante que se examine y se corrija todo lo que constituya un obstáculo a las actuaciones excelentes de los empleados, como, por ejemplo, problemas en las comunicaciones o deficiente logística interna. Incluso en las empresas que no están orientadas al servicio, la mayoría de los empleados creen en la importancia de ofrecer un buen servicio. En consecuencia, esas empresas no deberían interponerse en el camino de sus empleados con, por ejemplo, “leyes de acero” o normas de cumplimiento obligatorio.
 3. Trabaje con mucho esfuerzo para retener a los clientes que sabe que están satisfechos, que se sienten bien, pero que, aun así, consideran que el servicio que reciben de su empresa es, simplemente, aceptable o deficiente.

El estudio realizado por The Corporación Forum encontró que 40 por ciento de los clientes de una empresa la perciben como algo de usar y tirar; es decir, que muestran niveles de lealtad muy bajos. A pesar de que están básicamente satisfechos con ella, son muy vulnerables a los proveedores que ofrecen un mejor servicio.

En años recientes, las estrategias a largo plazo han desaparecido de muchos consejos de administración debido a la manía de las fusiones. Los niveles directivos saben muy bien que los “tiburones” pueden sentirse atraídos por sus empresas a causa de sus decrecientes niveles de utilidades. En consecuencia, la dirección se centra en los resultados financieros a corto plazo y en los ahorros (el dinero no gastado), dado que incrementan los beneficios.

Esa mentalidad de Wall Street significa que, en términos generales, los directivos se muestran incapaces de sacrificar las utilidades del próximo trimestre para favorecer el logro de objetivos a largo plazo, como podría ser la calidad del servicio, que sólo puede lograrse como resultado de un compromiso a largo plazo.

Compromiso de la dirección

Los objetivos y el sistema de apoyo (infraestructura) que constituyen el

fundamento de un programa de servicio, son tan indispensables como la estrategia. Todo el programa se marchitaría, como un lirio fuera del agua, si no dispone de (1) una cultura empresarial o corporativa que lo sostenga y (2) un directivo ejecutivo que se sienta tan comprometido con la satisfacción de los clientes como lo está con la satisfacción de los accionistas, y que sea capaz de comunicar esa actitud a todos los empleados.

La estrategia mejor elaborada se convertirá en papel mojado si la dirección no está comprometida con el servicio y si no demuestra, con palabras y hechos, que posee suficiente fe en el valor del servicio al cliente. La dirección tiene que predicar las virtudes del servicio y exigirlo hasta que éste se convierta en las venas y en las arterias de la empresa.

En consecuencia, el factor más importante para el logro de la excelencia en el servicio se encuentra “sentado” en las oficinas del más alto nivel directivo.

En su libro *Pasión por la excelencia* (Ediciones Folio), Tom Peters y Nancy Austin escriben: “proponemos un líder... que sea como un entrenador deportivo, que proyecte entusiasmo, que forme campeones, que sea capaz de encontrar héroes y que sea cálido, dramático, animador, facilitador y constructor”. Nosotros no podríamos decirlo mejor.

El consejero delegado, el presidente del consejo de administración y los miembros de los altos niveles directivos deben dejarse oír y ver con frecuencia, promocionando el valor del servicio y dando personalmente el ejemplo.

Más que los discursos o presentaciones ocasionales, la dedicación visible de la dirección es lo que logra que las cosas se hagan. La acción puede comenzar con algunas palabras, pero debe contar con el apoyo de un comportamiento simbólico que dé vida a las palabras.

Perseverancia

La perseverancia es un elemento vital en el compromiso, dice Harvey Golub, ex presidente del consejo de administración y ex director general ejecutivo de American Express. “Constancia en el mensaje es lo importante”, dice.

Desarrolle mecanismos que le permitan mantener el compromiso, como, por ejemplo, reuniones-conferencias regulares con los niveles directivos. En las mismas, asigne a un directivo la misión de expresar el punto de vista de los clientes. Todos los directivos deberían conocer y reaccionar ante los intereses de los clientes como algo normal e intrínseco de sus funciones. El propósito general de estas reuniones-conferencias es el de mantener el compromiso de los niveles directivos con la estrategia del servicio al cliente, así como formarlos en

las técnicas que les permitan instrumentar la estrategia.

American Express posee un grupo directivo como éste. Han creado un grupo de trabajo de servicio al cliente integrado por personas clave de cada uno de los departamentos de la división de servicios al cliente. El grupo de trabajo actúa como una cámara de compensación en la que las personas se reúnen para analizar los problemas que se presentan en sus áreas. Se analizan, además, las repercusiones e importancia que tienen esos problemas para toda la empresa.

En IBM se predica constantemente a los empleados que deben realizar un trabajo con el fin de satisfacer a los clientes. Incluso después de que se ha realizado una venta, los empleados siguen tratando a los clientes con el mismo interés y atención que cuando la empresa les “cortejaba” como simples prospectos. Así como IBM se esfuerza para conseguir un nuevo cliente, se esfuerza aún más para retener a los clientes que tiene. Eso es compromiso de la dirección en acción.

Estamos de acuerdo con lo que dijo Michael Durick, vicepresidente ejecutivo de personal de The Limited Stores, Inc., respecto a la perseverancia en el compromiso de la dirección: “(El compromiso) es un esfuerzo consciente que comienza en los niveles más altos y que exige acciones que lo refuercen permanentemente y el reconocimiento de los empleados cuyas actuaciones sean excelentes”.

Usualmente, el refuerzo constante implica cambios (mejoras) en el plan del servicio. Una vez que haya contrastado el plan con las realidades del trabajo diario, es casi seguro que será necesario introducir algunos cambios. Deles la bienvenida. Le ofrecen la oportunidad de mantener la calidad del servicio.

El aislamiento de la dirección

El aislamiento es lo opuesto al compromiso. Desafortunadamente en el servicio a clientes, el aislamiento es más común que el compromiso. Con frecuencia, los niveles directivos se mantienen al margen de las actividades diarias, que son las que crean la reputación de buen servicio de la empresa o que, por el contrario, generan la reputación de mal servicio (e incluso, desastroso).

Kenneth Bernhardt, profesor de la escuela de negocios de la Universidad del estado de Georgia, cuenta a sus directivos una historia sobre el aislamiento.

En 1983, se cambió con su familia a Boston para ejercer como profesor invitado en Harvard. Después de repetidos intentos para solucionar, por los canales establecidos, un problema que tenía con la empresa de mudanzas, se decidió por llamar al presidente, a nivel nacional, de la empresa. Cuando le explicó a la jefa de

secretarías ejecutivas que él era un profesor de Harvard, ella le preguntó que si se trataba de un asunto de negocios o era una llamada personal. Cuando Bernhardt le dijo que le estaba llamando para plantearle un problema que tenía con la empresa, ella le contestó: “El presidente no habla con los clientes”.

Bernhardt dice, refiriéndose a los altos niveles directivos, que: “Ellos no van de compras. Cuando viajan en avión lo hacen en los aviones de sus empresas y por las calles se desplazan en limosinas. Alguien les reserva sus habitaciones de hotel y otra persona se encarga de pagar la cuenta. En los niveles más altos, sus regalos de Navidad los compra un asistente”. Y con toda seguridad, no esperan en sus casas hasta que llega el técnico de la empresa de televisión por cable para explicarle el problema que tienen.

“Y la mayor parte de ellos no habla con los clientes”.

Bernhardt dice: “Cuando los altos niveles directivos se preocupan por los clientes, usted no encuentra empleados que no deseen ayudarles”.

Evitando el aislamiento

Algunas empresas, como IBM y Digital Equipment Corporation, exigen a sus directivos que dediquen a los clientes, por lo menos 30 días al año. Cuando Robert Townsend era presidente de Avis, los directivos tenían que trabajar durante una semana al año en un puesto que tuviera contacto con clientes. Su competidor más importante, Hertz, tiene una política que exige a los directivos que dediquen un mes cada año a trabajar en puestos que tengan contacto directo con los clientes. La idea se está difundiendo en muchas empresas del sector de la hotelería.

El compromiso es mágico. Rosemarie B. Greco, presidente de Fidelity Bank of Philadelphia, llamó por teléfono en una ocasión a un cliente retirado que tenía serios problemas con sus estados de cuentas en la Seguridad Social: “Estaba, literalmente, fuera de sí al expresar su agradecimiento. Ese hecho representó para mí una importante lección sobre lo valioso que es hacer saber a los clientes que la alta dirección se involucra personalmente en sus problemas”.

Beneficios del compromiso

Cuando el ejemplo del compromiso de la dirección alcanza los resultados deseados se difunde por toda la empresa, y todos los empleados, de forma instintiva, se preocupan por detectar el elemento servicio que existe en lo que hacen. La pregunta: “¿qué puedo hacer para que mi trabajo responda mejor a los intereses de los clientes?” guía todas sus acciones y decisiones.

Si la alta dirección hace que se perciba con toda claridad que el servicio rápido, cortés y efectivo es algo que no sólo se espera, sino que, además, se exige, es muy raro que los empleados, de forma consciente y deliberada, se opongan a los estándares establecidos por la dirección. La excelencia en el servicio llega a ser algo rutinario.

Esto es lo que conduce a que se reverencie, por encima de todo, a las empresas que ofrecen un servicio “heroico”. Los clientes no sólo quedan satisfechos, quedan encantados. En consecuencia, cada vez que tienen la oportunidad, hablan a sus amigos sobre el servicio de la empresa y repiten sus historias favoritas.

Las empresas que tienen esta reputación de servicio pueden afrontar fácilmente sus errores. Los clientes olvidan y perdonan. Y lo que es aún más importante, con frecuencia esas empresas reciben una calificación superior al nivel de servicio que en realidad ofrecen (pero, a la larga, incluso la suerte debe ganarse).

No permita el servicio de “los labios para afuera”

En las entrevistas de las sesiones de grupo algunas personas hablan con fervor sobre la importancia de la calidad del servicio. Pero esas mismas personas informan en los estudios que tienen al servicio situado en una posición media o baja en su escala de prioridades.

A veces, las empresas dicen que ofrecen un buen servicio, incluso cuando no han iniciado ninguna acción para que el programa funcione, como sería, por ejemplo, escribir un plan. Es muy posible que no hagan nada al respecto, porque el mantenimiento de un nivel de calidad del servicio consistentemente alto, es una situación que no se logra con facilidad y, además, porque su costo real es alto.

Sólo pocas empresas han logrado, de forma consistente un nivel de excelencia en sus servicios.

He encontrado que 70 por ciento de las iniciativas que se toman en el área del servicio son sólo decisiones “de los labios para afuera”. Básicamente, la gente desea mejorar el servicio, pero no está dispuesta a invertir para lograrlo.

En vez de invertir en el servicio, las empresas adornan sus programas de publicidad para proyectar la apariencia de que responden mejor a los intereses de los clientes. Al hacerlo así, las empresas se congratulan y se enorgullecen de sus nuevos programas del servicio, que creen haber logrado por el simple hecho de recordar a los clientes la existencia del departamento de quejas y

reclamaciones, del departamento de asuntos del consumidor o de la oficina de responsabilidades ante el público.

Un estudio acerca del servicio al cliente realizado por la compañía de capacitación Achieve Global en más de 200 corporaciones confirmó el predominio de los servicios de labios o dientes para afuera. Ronald Dumas, cuando estuvo en Achieve Global, afirmó que dicho estudio descubrió que se trataba de “un problema (servicio deficiente) que emplea más palabras que acciones”.

¿Por qué? Ninguna empresa desea reconocer que no posee un buen servicio a clientes. Así que, cuando no lo tienen, dicen que sí lo tienen, a la espera de que los clientes actuales y potenciales se lo crean.

Pero el compromiso debe ser real, verdadero. Debe ser honesto. No puede ser como la falsa fachada de una tienda, una ilusión óptica o un artificio de fina artesanía. No puede ser un simple “adorno” (el interés aparente por el servicio) que se utilice para recubrir los programas existentes.

Desafortunadamente, en la actualidad se utilizan con exceso los adornos simples.

Dell

Dell es un ejemplo de una empresa que ha construido su negocio en estos principios. Michael Dell es uno de los hombres más ricos del mundo, y Dell es una de las empresas más grandes en informática del mundo. Es el tercer mayor proveedor de computadoras personales en todo el mundo. Michael Dell ha dicho, “Sub-prometer y sobre entregar”.

Las ventas en 2013 (Febrero 2012-Enero 2013) fueron de 56.98 mil millones dólares. Sus ganancias fueron de 2.37 mil millones de dólares. La estrategia operativa interna de Dell ha sido uno de “velocidad”, que significa velocidad: responder a las necesidades de los clientes y lo que quiere, la velocidad de rotación de inventario, de sus proveedores, en la introducción de nuevos productos, en marketing y en el dominio ganando en el altamente competitivo mundo de las computadoras. Ninguna otra industria es tan envuelta en la velocidad, la velocidad se ha convertido en lo más importante para su futuro.

En 2006, Dell cayó en desgracia después de haber perdido su enfoque en el servicio. Kevin Rollins fue expulsado en 2007 debido a la falla de la empresa en servicio superior y significativamente afectó las ventas y en beneficios la compañía perdió más de 25 por ciento de su valor. Dell construyó su empresa, proporcionando un gran ordenador, precios más bajos y un servicio superior. El

enfoque en el recorte en costos en el servicio y la externalización de sus centros de llamadas a la India y Filipinas creó un ambiente negativo para sus clientes. El propio Michael Dell llamó a sus movimientos pasados, “estúpidos”, “sin sentido”, y “simplemente errados”.

“El equipo gestionó recortes de costos en lugar de gestionar el servicio y la calidad”, dijo Dell. Con Michel Dell ahora de nuevo como director general, la empresa ha tratado de recuperar su imagen y marca, pero ha sido una lección muy costosa. En Octubre del 2013 Dell completo una compra apalancada por Michel Dell por 25 mil millones de dólares. Los 1,000 dólares en acciones que había comprado en Mayo del 2003 fueron compradas de vuelta por 450 dólares. Es fácil para una empresa construir su negocio en el servicio y luego centrarse en costos y obviar la experiencia del cliente. Siempre se vuelve a destruir de manera significativa el valor de la empresa. Wal-Mart tiene el mismo problema.

Las encuestas no son servicios

Hoteles, clínicas y hospitales, líneas aéreas, bancos y otras empresas saturan a sus clientes con encuestas sobre la calidad del servicio. Pero, en la mayoría de los casos, ahí se detienen sus esfuerzos.

Por donde quiera que usted se mueva verá a miembros del PPCC llevando grandes botones en sus solapas que dicen cosas como: “somos el número uno en servicio”, “nos esforzamos más”.

Algunas tiendas parecen especializarse en el servicio “de los labios para afuera”. Tienen una pequeña oficina en cuya puerta cuelga un gran letrero que dice: “servicios al cliente”. Pregunte al empleado o empleada que está a cargo de la oficina cuál es su trabajo y le dirá: “recibir devoluciones, decir a las personas dónde encontrar la mercancía que buscan, responder a sus preguntas...”

En una ocasión en que estuve en un gran almacén para comprar llantas no pude encontrar al vendedor de ese departamento. Tuve que pedir tres veces a la oficina de servicios al cliente que pidiera por los altavoces la presencia de un vendedor. De hecho, tuve que hacer sonar ocho veces la campanilla de la oficina. Finalmente, un vendedor surgió desde el fondo para ayudarme a gastar mi dinero.

Con mucha frecuencia, el mensaje de que los directivos sólo quieren hacer un poco de espectáculo en la prestación del servicio llega fuerte y con total claridad. Un directivo de una gran organización bancaria se vanagloriaba que el programa de incentivos de un banco premiaba tanto las ventas como el buen servicio. Por alcanzar altos niveles de venta los empleados recibían un bono en

efectivo. Pero el buen servicio se premiaba con una insignia.

El mensaje implícito en la diferencia del valor del premio ofrecido comunicaba a los empleados muchas cosas sobre los valores de la dirección. El resultado, claro está, era que los empleados no se tomaban muy en serio el recordatorio de que trataran a los clientes como ellos desearían ser tratados.

El eslogan como servicio

El uso de un eslogan constituye un adorno muy popular. Delta Airlines entró (por sí sola) en un callejón sin salida cuando prometió: “Delta está lista cuando usted lo está”. Lo mismo le sucedió a los hoteles Holiday Inn con su eslogan: “Sin excusas. Garantizado”.

Esas empresas salieron a la calle a buscarse problemas y, claro está, los tuvieron. Luego, cambiaron sus promesas para hacer ofertas menos grandiosas.

Cuando me hospedé en un Holiday Inn de Nápoles, Florida, pedí que me llamaran a la mañana siguiente para despertarme. La llamada nunca llegó, por lo que llamé a la recepción para preguntar la razón. La persona que me contestó dudó, tartamudeó, y en general evitó enfrentar mi pregunta.

Finalmente logré comunicarme con el gerente, quien negó que el hotel hubiera cometido un error. “¿Sin excusas. Garantizado?” Suena más como “Excusas garantizadas”.

Es común encontrar una disparidad entre los eslogans que promocionan las empresas y la realidad de lo que ocurre con sus empleados.

El uso de un eslogan puede llevar a una organización por un camino que le desvíe de encontrar verdaderas soluciones. La “hiper-publicidad”, que incluye el uso de un “hiper-eslogan”, puede crear expectativas que el servicio será incapaz de satisfacer. El resultado es la pérdida del presupuesto de publicidad. Además, los consumidores se desilusionan y se van a hacer sus compras a otra parte.

Compañías como Holiday Inn deberían recordar el eslogan a sus empleados y capacitarlos de modo que puedan ser representativos de lo que promulgan; de lo contrario, tendrían que borrar el eslogan de su publicidad escrita y promocional.

Las empresas, desde las multinacionales hasta el estudio fotográfico de la esquina, deben convencerse de que la calidad de la relación que la empresa mantiene con sus clientes no mejorará sólo porque el DGE haga un discurso o porque aparezcan tres artículos en el periódico interno de la empresa... o porque se coloque detrás de la caja registradora un letrero que diga “Los clientes cuentan”.

En Bruno's, una cadena de supermercados de Birmingham, Alabama, siguieron el procedimiento correcto. Angelo Bruno, ya fallecido, quien fuera presidente del consejo de administración de Bruno's, informó que su empresa había sido una de las más rentables cadenas de supermercados de EUA.

Harry Bressler, vicepresidente ejecutivo de Steiner/Bressler/Zimmerman, la agencia de publicidad que lleva la cuenta de Bruno's, propuso una gran campaña que ponía énfasis en el servicio y en el hecho de que los empleados eran personas conocidas y amistosas. Parecía una estrategia correcta, dado que Bruno's ya dominaba el mercado en el segmento de precios bajos.

Pero, en verdad, la estrategia más eficaz fue la de capacitar a todo el personal antes de que comenzara la campaña. En Bruno's deseaban estar seguros de que podrían entregar lo que iban a prometer. En consecuencia, nos llamaron para dar formación a los empleados.

Demostramos a Bruno's que debían dedicar sólo entre 1 y 5 por ciento del presupuesto de publicidad a la capacitación del personal para sentirse seguros de que podrían responder al mensaje del servicio contenido en la campaña. Las empresas que, de verdad, se centran en el servicio pueden llegar a poseer sus mercados.

Ninguno de los competidores percibió, hasta pasados dos años, el poderoso impacto que existía en la calidad prometida y entregada por Bruno's. Fue después de ese período cuando comenzaron a copiar la estrategia de Bruno's. El solo hecho de decir que se tiene un buen servicio a clientes y, luego, limitarse a enviar a los empleados, cada año, un memorándum en el que se les exhorta a elevar su calidad, no es suficiente para lograr que el servicio a clientes llegue a formar parte del sistema de administración de una empresa.

He observado que las empresas que anuncian de manera exagerada su buen servicio al público, son las que, en la realidad, menos lo prestan. La calidad del servicio es la mejor agencia de publicidad.

Sea consecuente con lo que dice

He conocido muchos altos directivos que, con plena convicción, mueven afirmativamente la cabeza cuando se les habla sobre la necesidad del servicio para consolidar la lealtad de los clientes e incrementar las ventas y las utilidades. Pero, en los momentos de tranquilidad que siguen a un agitado día de trabajo, con frecuencia dejan que resurjan sus creencias sobre que es bueno tener el servicio, pero que no vale la pena invertir mucho dinero en él. Las empresas minoristas se muestran especialmente reacias en invertir dinero en la capacitación de sus

empleados.

Otras empresas parecen tener también la costumbre de hablar de más. Recientemente, el presidente de una de las más grandes empresas de computadoras de EUA se refirió, en una entrevista a la prensa especializada, a su compromiso de centrarse en el servicio al cliente. Le escribí una cata pidiéndole una cita para exponerle nuestra tecnología en materia de gestión del servicio. Su secretaria me llamó para decirme que el presidente no estaba interesado.

“Muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero para atraer nuevos clientes, pero dedican poco más que un servicio “de los labios para afuera” para cuidar a los que ya tienen”, escribió Bruce Bolger, ex editor de la revista *Incentive*.

“La mayoría de los directivos proclaman”, escribió Bolger, “que sus empresas se esfuerzan por ofrecer un buen servicio, pero, ¿cuánto gastan (en dinero) para lograrlo o cuánto tiempo dedican los altos directivos al servicio al cliente?”

Están a favor del servicio siempre y cuando sea gratis... o barato.

Achieve Global informó: “Encontramos que muy pocas personas han sido formadas o educadas sobre algún aspecto del servicio. La inversión media para dar calidad en el servicio es de unos 2.58 dólares al año; unos centavos cuando se le compara con las decenas de miles o los millones de dólares que se invierten en otros asuntos”.

Service Quality Institute tiene un plan de tres años de servicio que permite a cualquier empresa capacitar a sus empleados. Con una inversión de 97 a 32 dólares por persona, los programas de entrenamiento son puestos en práctica durante esos tres años. Las empresas deberían hacer una inversión de 100 dólares por año por cada empleado.

Pregúntese a sí mismo: ¿se compara favorablemente nuestro presupuesto de capacitación con el de publicidad o con el de inversiones de capital? Y: ¿hasta qué punto están los miembros de la alta dirección involucrados en programas específicamente diseñados para mejorar el servicio a clientes? Nunca he sabido que exista un vicepresidente de servicios al cliente. Sin embargo, cualquier gran organización tiene, en el más alto nivel, vicepresidentes de marketing, de finanzas, de asuntos legales, de operaciones, etcétera.

El servicio “de los labios para afuera”: un factor contraproducente

Un servicio que es únicamente “de labios para afuera” no sólo es inútil, sino

que, además, es contraproducente. ¿Por qué? Porque los clientes perciben la falta de sinceridad y la interpretan como un intento deliberado de engaño. Con frecuencia, reaccionan disminuyendo el volumen de negocios que hacen con la empresa o cambiándose hacia otro proveedor.

Recuerde el proverbio de Abraham Lincoln: “Usted puede engañar a algunas personas todo el tiempo o a todas las personas en una ocasión, pero no puede engañar a todas las personas todo el tiempo”.

Como resultado de lo que comentan (y repiten) las personas a las que no se ha podido engañar, la reputación de mal servicio de su empresa se hace ampliamente conocida. Y sus competidores prosperan.

La planificación, elaboración e implantación de un plan del servicio exige un compromiso sincero por parte de la alta dirección, una estrategia a largo plazo y un esfuerzo permanente para mejorar el servicio. Existe una gran dosis de verdad en la frase que afirma que cuando usted no hace, de forma activa, esfuerzos para mejorar el servicio, éste tiende a empeorar.

También exige organización. Es el asunto del que trataremos en el próximo capítulo.

Starbucks- Adaptándose a las Circunstancias

Starbucks ha experimentado su parte de fracasos y contratiempos. Cuando la crisis económica hizo que el sector del café colapsara, Starbucks estaba mal equipado para sobrevivir en un mundo donde los aficionados a la cafeína ya no podían darse el lujo de gastar 5 dólares en una taza de café. Pero a pesar de las probabilidades, la marca ha logrado perfeccionar su modelo de negocio y adaptarse a las cambiantes circunstancias económicas.

El programa de formación de Starbucks ha jugado un gran papel en el éxito de la compañía. A diferencia de otras marcas, Starbucks reconoce la centralidad de la experiencia del cliente. Han adaptado su programa de entrenamiento para proporcionar a los baristas con las herramientas que necesitan para mejorar la experiencia del cliente y entregar constantemente productos de alta calidad a su base. En el año fiscal 2013, Starbucks logró ingresos consolidados con un récord de \$14.9 mil millones, un aumento del 12 por ciento durante 2012 impulsado por un aumento del 7 por ciento en las ventas globales comparables en tiendas y la apertura de 1,701 nuevas tiendas en todo el mundo.

Capítulo 4

VAMOS A ORGANIZARNOS

El propósito de toda empresa es crear y retener clientes.

- *PETER DRUCKER, consultor de administración*

Cómo llegar desde aquí hasta allá

En bien de la compañía, es preciso organizar su sistema de servicio con el fin de contestar la pregunta implícita de todo cliente: ¿“Qué van hacer hoy por mí?”?

Stew Leonard, hijo, propietario de las tiendas de alimentación Stew Leonard’s de Norwalk, Connecticut, comenta: “Nadie camina por la acera pensando ¿qué puedo hacer hoy por Stew Leonard? Ellos llegan hasta mis tiendas pensando: ¿qué puede hacer hoy Stew Leonard por mí? Y si no lo hace, no vuelvo a su tienda. Y no les culpo. ¿Por qué deberían pensar de otra manera?”

El asunto, como dicen, está muy bien expresado.

Las tiendas de alimentación de Stew Leonard son conocidas a nivel nacional. En las entradas principales se colocó un gran bloque de granito en el que aparecen grabadas las siguientes palabras:

- Regla número 1: El cliente siempre tiene la razón.
- Regla número 2: Si el cliente está equivocado, relea la regla número 1.

El propósito de un plan organizativo para la función del servicio al cliente es el de ofrecer, de forma permanente, un servicio de calidad en todas las áreas de la organización. Un fuerte y amplio compromiso por parte de la alta dirección, junto a la excelencia en el servicio, ayuda a lograr que la calidad del servicio se difunda por todas las áreas. Eso hace una cultura de servicio en una empresa.

Centralización

Una estructura precursora de lo que sucederá en el futuro podría ser la organización adoptada en la División de Motores de General Electric (GE), que fabrica una amplia gama de motores eléctricos. En ella, todos los aspectos relacionados con la producción, la distribución y el servicio posventa de la línea

de productos, dependen e informan directamente al director de servicios al cliente. Sólo el departamento de ventas no depende de ese director.

Terry Gautsch, que en algún momento fue director de servicios al cliente, trabajó durante la mayor parte de su carrera en GE en las áreas de marketing e ingeniería. Dice: “El personal debe darse cuenta de que, en la actualidad, el servicio al cliente no sólo significa la rapidez con que se responde a una llamada telefónica. Significa la calidad del producto, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta ante las quejas, el servicio posventa, el apoyo que se le da al producto y al cliente: el servicio lo es todo”.

La concentración de todos esos elementos tan dispares en manos de un único directivo responsable, dice Gautsch, “ha hecho que se fortalezcan y se hagan más fluidas, como nunca lo fueron antes, las relaciones entre los distintos departamentos”.

Gautsch continúa diciendo: “Existe una enorme diferencia entre decir que usted trabaja “muy cerca” de las operaciones de tráfico y tener, en realidad, todas las áreas operativas de la logística de la empresa dependiendo de un único jefe”.

En esta nueva situación, dice Gautsch, “las típicas barreras a la comunicación desaparecen”.

Un plan del servicio, la capacitación de los empleados, el refuerzo constante de esa formación y un control del nivel del servicio (seguido por ajustes que permitan elevarlo cada vez que ese nivel descienda) son elementos, todos, que contribuyen a mantener niveles consistentemente altos y excepcionales en el servicio.

El consenso: un imperativo

Pero, además de todo lo anterior, y como resultado de la propia organización, es necesario un cierto nivel de “consenso” que apoye y estimule el buen servicio en todas las áreas de la organización, al igual que existe un consenso en el que se fundamenta la democracia en EUA. Este consenso permite que a los clientes se les trate como amigos, y no como enemigos. El consenso induce a que se dé a los clientes satisfacción por su dinero. Ese tipo de pensamiento flota por encima de todas las decisiones, sea que se adopten en el mostrador de servicio o en la mesa del consejo de administración.

Después de trazar un buen plan de servicio y ponerlo en práctica durante varios años, el servicio se convierte en una tradición, como ha pasado en las tiendas departamentales de Marshall Fields, IBM, American Express, Disney

World, Marriot Corporation, Maytag y corporación Coleman.

Tradicionalmente, el buen servicio compensa, por sí mismo, los esfuerzos realizados: ayudó a los grandes almacenes Dayton Hudson (hoy día Macy's) en 1988, a defenderse de un intento de fusión por parte de otra empresa. Y de acuerdo con los informes y comentarios más recientes, la reputación de buen servicio fue una de las principales razones que tuvieron los miembros de la legislatura del estado de Minnesota para aprobar una "acta antifusiones".

Cuando una empresa fomenta el buen servicio en todas las áreas de la organización, aumenta el impacto que tiene el servicio en las ventas. La razón por la que las empresas líderes ponen un énfasis tan acentuado en el servicio es porque el servicio fortalece las ventas.

Seis componentes de la organización

Existen seis componentes que le permiten a una empresa estructurar una sólida base para su servicio al cliente. Son los siguientes:

- Estrategia: un plan del servicio.
- Liderazgo de los niveles de dirección.
- Un personal de primera línea bien formado y motivado.
- Diseño de los productos y servicios.
- Infraestructura.
- Técnicas para la medición de la eficacia.

La estrategia del servicio

El primer paso consiste en el desarrollo de una estrategia y una política del servicio (un proceso que describimos en el capítulo 3). Las políticas permiten segmentar la base de clientes en función de las expectativas que plantean los diferentes grupos de clientes. Esto, a su vez, le permite a la empresa satisfacer con mayor eficacia las expectativas de los clientes, a partir de las habilidades que desarrolle para entregar el servicio esperado.

En un hospital de Canadá, por ejemplo, es política de la institución que los pacientes que puedan caminar de y hacia las salas de operación y recuperación en lugar de utilizar una silla de ruedas, les sea permitido hacerlo. Además, las comidas son servidas en un comedor y no en cada cuarto.

Las políticas de buen servicio son predecibles. Los clientes saben lo que pueden esperar. No se acercan a la empresa pensando en que los van a defraudar.

Programa Northeast Delta Dental

GARANTÍA DE SERVICIO DE EXCELENCIASM

Northeast Delta Dental está comprometida a proveer un servicio extraordinario a todos sus clientes. De acuerdo con tal política, hemos establecido el primer programa de garantía en la región, llamado Garantía de servicio de excelenciaSM. Creemos que, si nuestro personal se encuentra inspirado en alcanzar la excelencia para lograr un alto nivel de satisfacción al cliente, todos quienes forman parte de Northeast Delta Dental serán beneficiados. Para poner énfasis en nuestro compromiso, garantizamos las siguientes siete áreas de servicio, que son reforzadas por nuestra política de reembolso.

Servicio	Garantía	Reembolsos
1 Implementación sencilla de Northeast Delta Dental.	La implementación exitosa será determinada por el grupo mediante los resultados de una encuesta conducida por Northeast Delta Dental.	La cuota pagada por el segundo mes del servicio de administración será reembolsada al grupo, según contrato con Northeast Delta Dental.
2 Servicio excepcional al cliente.	Northeast Delta Dental resolverá vía telefónica cualquier duda de manera inmediata o garantizará una actualización inicial en el siguiente día hábil, así como una notificación del fallo.	Se reembolsará \$50 al grupo por cada ocurrencia.
3 Rápido procesamiento de quejas.	Durante el curso de un contrato anual, 90% de las quejas debidamente adjudicadas en las formas serán procesadas en los siguientes 15 días hábiles.	La cuota por el servicio de administración del último mes será reembolsada, según contrato con Northeast Delta Dental.
4 No facturación inadecuada de dentistas participantes	Los pacientes no tendrán cargos adicionales más que los pagos en el momento de recibir el servicio o por alguna diferencia entre el cobro de la cuota de un dentista participante y la cantidad autorizada por Northeast Delta Dental, como está indicado en la forma de notificación de beneficios.	Se reembolsará \$50 al grupo por cada ocurrencia.
5 Recepción adecuada de tarjetas de identificación.	Un par de tarjetas serán enviadas por correo en los siguientes 15 días hábiles, después de recibir la solicitud de suscripción.	Se reembolsará \$25 al grupo por un par de tarjetas de identificación.
6 Reportes mensuales actualizados	Un resumen o reporte mensual, así como un listado de beneficios serán enviados por correo en los siguientes 15 días hábiles, después de ser solicitados, por si existe algún cambio en los beneficios o a la firma del contrato.	Se reembolsará \$50 al grupo por cada ocurrencia.
7 Servicios de marketing.		Se reembolsará \$50 al grupo por cada ocurrencia.

Delta Dental Plan en Massachusetts

Los clientes de Plan Delta en Massachusetts vieron sus expectativas cumplirse con respecto a la siguiente afirmación de la compañía: “Garantías de servicio de excelencia”. Las compañías cliente y los clientes reciben pagos en efectivo, según aclaración previa, si el servicio no alcanza los altos niveles especificados en la garantía.

Con investigaciones entre compañías que recurrían a servicios de seguro dental, Dental Delta identificó el punto más importante al que querían que las aseguradoras llegaran: un desempeño perfecto cada día; desarrollar un plan de servicio y garantizar el desempeño; además, respaldar una garantía con dinero. Dental Delta garantizó los asuntos que eran importantes para las compañías, empezando por 15 y depurándolo hasta siete.

La parte interesante del programa Dental Delta es que las estadísticas cuantificadas de la compañía prueban que los resultados del servicio al cliente no tienen que ser intangibles.

Como un negocio de servicio, esto es particularmente relevante para aquellos que piensan que es intangible.

Delta realizó una acción brillante al no instrumentar su Garantía de servicio de excelencia (GOSE, según sus siglas en inglés), sino hasta que todos los empleados estuvieran enteramente formados en cuanto a los procedimientos y filosofía del servicio.

Robert Hunter, dentista y ex presidente de Plan Dental Delta, señala que esta preparación previa a la activación de GOSE fue una causa de peso para tener que hacer un pago mínimo garantizado por inconformidad de casi 1610 dólares durante los primeros nueve meses de 1990. ¡Delta había presupuestado para este propósito la cantidad de 75 000 dólares! Varias llamadas fueron hechas a los clientes para que aceptaran los errores cometidos por Delta Dental.

Cuando Hunter se unió al plan Delta Dental de Massachusetts, la compañía atravesaba una situación crítica y trataba de subsistir. En 1986 contaba sólo con 125 empleados. La estrategia es digna de ser copiada por las pequeñas empresas que están tratando de encontrar la manera de competir con las grandes empresas de renombre.

Hunter había practicado odontología durante 20 años y no tenía experiencia antes de unirse al plan Delta Dental de Massachusetts en 1989. Delta Dental tenía entonces 10 por ciento de su capital en el mercado de valores. Hunter opina que el nivel de servicio en el ámbito de las aseguradoras está un paso adelante del autoservicio en las gasolineras.

Después de leer un artículo de Chris Hart de Harvard sobre garantías incondicionales de servicio, Hunter decidió utilizar el método para destacar a Delta Dental de la competencia.

La compañía identificó 27 áreas importantes para los clientes. Sin embargo, mediante reuniones con empresas que seleccionan proveedores de seguro dental, Delta Dental descubrió otras 27 áreas que eran importantes para su clientela.

Luego de identificar siete garantías de servicio (en extremo importantes para el cliente), la compañía decidió hacer reembolsos por cada error cometido. Dichas garantías, así como sus resultados, pueden verse en la página de internet: www.customer-service.com/deltadental; al revisar el sitio, el lector podrá darse cuenta de que la elección de los clientes no fue definida por el precio, sino por el servicio.

Antes de lanzar la garantía de servicio, el departamento legal de Delta Dental hizo una investigación a nivel mundial y no encontró quien ofreciera una garantía tal.

Las acciones de Delta Dental aumentaron de 10 a 50 por ciento a partir de que implementó la garantía de servicio.

En Massachusetts 94 por ciento de las cuentas y 95 por ciento de los dentistas calificaron a Delta Dental como la mejor compañía en la calidad de su servicio. La barrera para entrar a ese mercado es tal, que la competencia ha emigrado a otros estados.

Con 50 por ciento de las acciones en el mercado de valores, ningún competidor ha podido igualar su servicio de garantía, sus informes de ingresos y utilidades. Al preguntarle a Robert Hunter la razón por la que otras compañías no siguen la estrategia de servicio de Delta Dental, su respuesta fue: por envidia.

En 1990, Tom Raffio implementó el programa de garantía de servicio en Delta Dental of Massachusetts (DDMA). Rober Hunter (DMD) y Raffio fueron los principales promotores para el desarrollo e implementación del Programa de Garantía de Excelencia en Servicio (GOSE por sus siglas en inglés). Delta Dental de Massachusetts encontró incrementos en las ventas y decrementos en los gastos que resolvían los costos de GOSE por mucho.

Cuando en 1996 Raffio obtuvo el puesto de Presidente y Director Ejecutivo de Northeast Delta Dental, la entidad por la cual Dental Plan of Maine, Delta Dental Plan of New Hampshire y Delta Dental Plan of Vermont hacen negocios en conjunto, introdujo un 95% de la misma garantía de servicio.

Desde que se implementó el Programa de Garantía de Excelencia en Servicio, la participación de mercado de Northeast Delta Dental creció de un

20% a un 50% en Maine, 70% en New Hampshire y 60% en Vermont tan solo en 2013 (basado en los números de Delta Dental Plans Association que incluye los datos nacionales).

Northeast Delta Dental aumentó de 90 a 190 empleados de tiempo completo para el final de 2013, con un incremento en ventas de \$30 millones de dólares a \$306 339 millones de dólares, con un beneficio neto de \$3 millones 177 mil dólares. Cuando Raffio comenzó a llevar a cabo el programa GOSE, cubrían a 275 mil personas en Maine, New Hampshire y Vermon. Hoy día cubren a más de 773 mil.

En 2013, Northeast Delta Dental gastó en entrenamiento \$827.80 dólares por empleado, lo cual era un 1.2% de la nómina de sueldos. Cada empleado estuvo aproximadamente 14.9 horas en entrenamiento.

Northeast Delta Dental tiene más de 334,316 suscriptores primarios que representan más de 773 mil personas de los planes combinados de la compañía en Maine, New Hampshire y Vermont.

Northeast Delta Dental está comprometida a proveer servicio extraordinario a todos los clientes, incluyendo compradores compuestos por trabajadores, sindicatos, asociaciones, compradores individuales, trabajadores municipales y de gobierno, suscriptores cubiertos por grupos de compradores, proveedores o dentistas. Para enfatizar su compromiso, garantiza siete grandes áreas de servicio y las refuerza con su política comprensiva de reembolso. Northeast Delta Dental ha mantenido el 100% de sus compradores más grandes (tanto en Maine como en New Hampshire y Vermont) y generalmente a más del 95% de sus otros compradores durante los últimos 10 años.

Ningún competidor ha copiado su garantía de servicio. La mayoría buscar maneras de trabajar con Northeast Delta Dental.

Al aplicar la garantía del servicio de excelencia (GOSE), se consiguieron los reembolsos y retribuciones siguientes:



AÑO	REEMBOLSOS	PROMEDIO REEMBOLSOS	TOTAL REEMBOLSOS
1996	367	\$ 44.54	\$ 16,348
1997	700	\$ 56.54	\$ 39,573
1998	514	\$ 98.26	\$ 50,504
1999	1097	\$135.48	\$148,634
2000	262	\$ 96.00	\$ 25,177
2001	277	\$ 57.00	\$ 15,865
2002	368	\$ 84.11	\$ 31,151
2003	552	\$ 53.84	\$ 29,720
2004	320	\$ 53.04	\$ 16,974
2005	266	\$ 44.88	\$ 11,939
2006	188	\$66.24	\$ 12,452
2007	168	\$89.05	\$ 14,959
2008	138	\$81.92	\$ 11,305
2009	123	\$60.12	\$ 7,394
2010	66	\$101.23	\$ 6,681
2011	57	\$81.57	\$ 4,649
2012	54	\$127.87	\$ 6,905
2013	50	\$149.72	\$ 7,486

Para resultados actualizados anualmente, diríjase a:

www.customer-service.com/deltadental

La estrategia de servicio al cliente es la única arma que puede usar contra sus competidores que incrementará drásticamente su cuota de mercado y que rara vez será imitada. Se encontrará delante de su competencia por cinco o diez años.

Si reduce los precios en sus productos o servicios más importantes en un 50% durante el mes de enero, imagino que su competencia le copiará la idea entre las primeras 24 horas. Cuando un nuevo concepto de construcción es desarrollado, los competidores lo copian entre 6 y 12 meses después. Sin embargo, por alguna razón no le copiarán la estrategia de servicio.

Para alcanzar el éxito como Northeast Delta Dental, escriba una política y comuníquese a todos sus clientes. Aún antes de que sus clientes sean beneficiados por ella, la lealtad de éstos hacia usted incrementará sólo porque fue lo suficientemente considerado como para redactar una política orientada hacia el cliente y comentárselas. Sin embargo, será mejor que la siga y que de verdad les dé a sus clientes lo que les promete.

Identificando los “momentos de realidad”

Tom Winninger, quien conduce seminarios y dicta conferencias en Estados Unidos sobre servicio al cliente, comenta que todo negociante que desee una reputación de buen servidor debe identificar los “momentos de realidad” (MR) de su negocio. Después de hacerlo, debe capacitar a sus empleados para que durante este período de MR atiendan a los clientes de tal manera que éstos queden satisfechos.

Un período MR, dice Winninger, es el punto en que el nivel de expectativa del cliente toca o encuentra el nivel del servicio de un negocio. En 1994, Winninger explicó dicho concepto en su libro *Price Wars* (literalmente: La guerra de los precios).

Por ejemplo, cuando un cliente llama por teléfono, ocurre un encuentro entre el nivel de expectativa y el nivel de servicio; si un empleado levanta el auricular al cuarto timbrado y dice, en tono amable: “¿En qué puedo servirle?”, la expectativa del cliente ha sido atendida, incluso más allá de lo esperado.

Atender el teléfono al cuarto timbrado es el promedio de expectativa en Estados Unidos. Más de cuatro timbrados, y el negocio ha decepcionado al cliente.

El tiempo MR varía de negocio a negocio, de cliente a cliente, según la categoría del producto; inclusive, en algunos casos, según la época del año. Identificar los tiempos MR de un negocio requiere de una investigación de grupos escogidos conformados por clientes objetivo y es necesario emplear una percepción refinada sobre la reacción del cliente, característica en la mayoría de los hombres de negocios.

Haga que su servicio vaya más allá de lo que sus clientes esperan, de modo que sea reconocido por ello, que los mismos clientes lo recomienden a parientes y amigos y quieran seguir siendo clientes.

Obstaculizando el servicio

Resulta irónico que una empresa pueda tener una política de servicio muy bien elaborada, pero que, en la práctica, ciertos métodos, procedimientos o situaciones lo obstaculicen. Por ejemplo, una empresa puede estar operando en un mercado en el que los competidores ofrecen un servicio muy deficiente, debido a que se está dando mayor prioridad a las acciones y medidas que permiten reducir costos. El resultado será que en esa empresa no habrá una gran presión que la induzca a entregar el buen servicio prometido. O que una empresa puede estar

ofreciendo un producto para el que existe una gran demanda y tener un bajo nivel de abastecimiento del mismo. La incapacidad para despachar un producto es, sin lugar a duda, señal de mal servicio.

Con frecuencia, cuando una empresa crece con mucha rapidez, la preocupación por el desarrollo supera el compromiso con el servicio y, de hecho, lo anula. O, de pronto, se le quita el énfasis que venía poniendo una empresa en su política de servicio, debido a que han comenzado a dirigirla nuevos directivos o dueños que están más interesados en otras áreas (por ejemplo, nuevos productos).

Creando la estructura del servicio al cliente

Después de que ha elaborado por escrito el primer borrador de su política de servicio, convoque a una sesión-conferencia con los directivos con el fin de consolidar el compromiso de la organización con la política. Los más altos niveles directivos deberán dirigir esta sesión, de tal forma que se adopten decisiones sobre los objetivos del servicio y se comprometan los recursos necesarios para su cumplimiento.

Respecto a los objetivos asegúrese de lo siguiente:

1. Que sean realistas (es decir, que la empresa pueda, en verdad, alcanzarlos).
2. Que sean una extensión lógica del plan de servicio.

Seminarios a los directivos

Después de la sesión-conferencia, realice seminarios (usualmente de un día) en los que se presente el programa de servicio a los directivos y a los jefes del PPCC y en los que se les estimule a dirigir la instrumentación del sistema por medio del ejemplo personal y de la creación de un clima de trabajo favorable al mismo.

Objetivos departamentales

En Bio-Lab, Inc., de Decatur, Georgia, elaboraron una lista general de sus objetivos: “mantener los actuales niveles de negocios y estimular su incremento al satisfacer, de forma eficiente y cortés, las expectativas de los clientes en lo que respecta a pedidos, embarques, facturación, gestión de quejas y ajustes, así como responder a sus preguntas y reclamaciones, y demás actividades conexas”.

Todas las organizaciones deberían tener objetivos específicos sobre cómo debe realizarse el trabajo en las áreas que tienen contacto con clientes. Esos objetivos podrían ser, por ejemplo, responder el teléfono a la cuarta llamada, enviar los pedidos el día prometido o antes (o llamar al cliente para darle una explicación en caso de que así no sea), terminar las reparaciones en un plazo máximo de dos días o suministrar gratis equipos que sustituyan el averiado, o lograr (en un plazo preestablecido) que no haya ningún defecto en la producción.

Es vital que los objetivos organizativos del servicio pasen a formar parte de los objetivos personales de los empleados. De las empresas que contestaron a un estudio realizado por American Management Association, 42 por ciento de las que poseen un programa de servicio indicaron que incluyen los objetivos relacionados con el cliente en los mecanismos que tienen para evaluar al personal.

En las descripciones de puestos de todos los empleados de IBM, se señalan los objetivos de la empresa en lo que respecta a prestar el mejor servicio posible a los clientes, prospectos y vendedores.

Después de todo, son los individuos, cada uno en su área y en su momento, quienes toman las decisiones y dan seguimiento al logro de los objetivos organizativos de la empresa.

Instrumentación de los objetivos para el personal

El próximo paso será el de involucrar a los miembros del PPCC en la instrumentación de la política. En todas las organizaciones los propios miembros del PPCC deberán elaborar las especificaciones del trabajo que realizan. Cuando disponen de objetivos para el trabajo que deben realizar, los empleados se muestran más dispuestos a identificarse con ellos y a comprenderlos mejor.

Delegando poder en los empleados

Si los empleados del PPCC no entregan el servicio con inteligencia, entusiasmo y buen juicio, es como si el plan del servicio y la estructura organizativa no existiesen. Incluso, un plan de servicio muy bien elaborado (y hasta complejo) podría funcionar como un sistema de irrigación en el que las aguas corren libremente hasta que llegan al tapón que cierra la cañería. El agua no llega a irrigar la tierra. Ningún servicio (o muy poco) llegará hasta el cliente si las manos de los empleados están atadas por normas muy estrictas y por sanciones.

Cuando los empleados tienen miedo de tomar una decisión que no aparece en las normas escritas y aprobadas con anterioridad, actúan como un tapón al

final de la cañería. Deben tener suficiente autoridad para hacer lo que consideran necesario, con lo cual logran la satisfacción de los clientes. Es necesario que se les dé, que se les delegue el poder, para que puedan hacerlo.

Deseamos enfatizar un poco más el lugar que ocupa este aspecto en la estructura organizativa, a pesar de que lo analizaremos con todo detalle en el capítulo 7.

¿Ha oído hablar sobre la reputación de servicio excepcional de Disney World? En esa empresa, la delegación del poder es religión. A los empleados se les capacita adecuadamente, y luego se les dice que tienen autoridad (que ha sido delegada en ellos) para hacer lo que sea necesario cuando se trate de resolver los problemas que se presenten en sus áreas de trabajo, con el fin de mantener a los clientes contentos.

Cuando era director de los seminarios de negocios de Walt Disney World (WDW), James Poissant dijo: “Si un jefe nota que un miembro del PPCC está regalando la tienda, usualmente espera y habla con el empleado más tarde”. Espera, en vez de intervenir.

Los “miembros del reparto” (como se les llama en WDW a los empleados de primera línea) no dicen: “Éste no es mi trabajo, déjeme buscar a mi jefe”. Cuando alguien llama por teléfono a WDW, el primer empleado que responde al teléfono hace todo lo necesario y posible (incluso, esfuerzos heroicos, si son imprescindibles) para solucionar el problema.

El empleado no transfiere la llamada recibida a todos los departamentos de la empresa.

Cuando usted se acerca a una de las ventanillas de relaciones con los huéspedes de EPCOT Center para presentar una queja o para solicitar que le devuelvan su dinero, el empleado que atiende la ventanilla se mostrará dispuesto a solucionar, de forma inmediata, el problema para lograr que usted se vaya contento. En WDW se desalienta la interferencia de los directivos.

La filosofía de Disney está contenida en una declaración que todo el que desee elevar los niveles de lealtad de su clientela debería colocar en el salón en el que se reúne el consejo de administración: los niveles de dirección no sólo deben apoyar a los empleados del PPCC, sino que también deben confiar en ellos.

En WDW creen que los empleados frontales deben ser el primer (y último) contacto de los clientes con la organización. A esos empleados, y a todos los empleados de Disney, se les trata con respeto.

WDW obtiene grandes beneficios financieros como resultado de sus estándares de calidad del servicio. Debido a que los clientes están dispuestos a pagar la ayuda que reciben, el trato amistoso, la limpieza y la diversión, las instalaciones Disney cobran hasta 20 por ciento más por sus servicios que cualquier otro gran centro de diversión de Florida o de California. El valor de sus acciones es alto. Los directivos reciben importantes bonos anuales.

Home Depot delega poder a sus empleados. Varios años atrás, compré un herbicida para mi jardín. Desafortunadamente, el ingrediente químico también acabó con el pasto. Al poco tiempo fui de nuevo a la tienda y reconocí el recipiente del veneno. Leí la garantía en el envase de plástico, donde decía que pagarían cualquier daño causado por el producto.

Me dirigí a Kevin Larsen en el departamento de jardinería para que me ayudara. En lugar de ayudarme, me dijo lo que Home Depot podía hacer. Le respondí que la responsabilidad era del fabricante del producto. Me pidió que le informara lo que pensaba hacer.

Después de dos meses de contactar al fabricante, me ofrecieron un reembolso de diez dólares porque no conservé el recibo por el costo del producto (10 dólares), ni el recipiente vacío. No creo que alguien los habría guardado.

Cuando regresé a la tienda, expliqué a Kevin la decisión final del fabricante. Entonces me preguntó cuánto había gastado para reponer el pasto. Le contesté que invertí 300 dólares. Me pidió que esperara unos instantes. Después de pasados cinco minutos, Kevin regresó con 300 dólares en efectivo.

En el trayecto para salir de la tienda gasté 50 dólares en mercancía y desde entonces he comprado productos por valor de 36 mil dólares. ¿Por qué habría de comprar en otro lado?

Empoderamiento

En Dow Chemical tienen la misma filosofía. Mitchell Kern, director de recursos en servicios al cliente, dice: “Concebimos el departamento de servicios al cliente como una cadena de compra continua. Deseamos que nuestros clientes hagan un único contacto con Dow; es decir, con alguien que pueda, al mismo tiempo, recibir un pedido, aprobar un crédito, entregar la mercancía, etcétera. Cuando un cliente nos llama, lo último que deseamos es tener que decirle que volveremos a llamarle o que debemos transferir su llamada a otra persona”.

Creo que esta delegación o transferencia del poder a los miembros del PPCC constituye una valiosa “nueva dimensión” en el servicio a la clientela.

Algunos profesionales de los negocios critican el empobrecimiento. Pero, en el mismo día, pueden hablar elocuentemente sobre el valor de una cultura del negocio que motiva y premia a los empleados por sus ideas y por sus reacciones independientes y creativas ante el desarrollo sorpresivo.

En Saturn descubrieron que tener muchos directores produce ineficiencia. La única manera de reducir el número de directores es transferir la toma de decisiones al rango y la fila. Las personas de negocios en EUA, han aprendido que los trabajadores no pueden ser reemplazados por robots, aunque los directores sí pueden ser reemplazados por trabajadores subordinados.

David Cole, director de Office for Study of Automotive Transportation de la Universidad de Michigan, dice: “Los que no son directores deben acostumbrarse a la idea de tener que asumir más responsabilidades. Y los directores que esperan sobrevivir deben compartir el poder, porque el asunto central es que nadie puede competir si usa los recursos humanos de manera tan ineficiente como se hacía en el pasado”.

El principio de administración que ha llegado a ser conocido como “delegación o transferencia del poder” tiene sus problemas. Las siguientes, son las desventajas que veo: las razones por las que la transferencia del poder no ha tenido un impacto tan grande como podría si se implementara de lleno. La mayoría de los ejecutivos no admitirán, inclusive, que las siguientes actitudes existan:

1. La administración no confía en los empleados, dejados a sus propios recursos, para tomar decisiones inteligentes.
2. La administración también desconfía de los clientes. Cree que los clientes mienten y hacen trampa, tomando ventaja sobre la organización. Así que los empleados, que no son tan competentes ni experimentados como los directores, están expuestos a ser engañados por clientes astutos.
3. Muchos empleados no tienen interés en tomar decisiones difíciles, que es lo que la transferencia del poder requiere. La gente está tan condicionada a seguir las “reglas” que no están dispuestos a arriesgarse a tomar decisiones poderosas.
4. Ejecutivos de nivel medio y jefes temen perder sus trabajos si los empleados tiene poder en verdad. ¿Por qué querrían apoyar un sistema que pone en riesgo su trabajo?

Sin lugar a dudas, la transferencia del poder, o empoderamiento, no estaba en el orden del día de una tienda de zapatos deportivos de Reno, Nevada, cuando

trataba de negociar con un empleado una reducción en el precio de un par de botas para después de esquiar. Mi esposa me pidió tres veces que desistiera de mi intento, y finalmente el vendedor fracasó, ya que no pudo cerrar la venta.

Desafortunadamente para el empleado, la negociación fue escuchada por la novia del dueño de la tienda. Con la cara roja y visiblemente irritada, amonestó al empleado en nuestra presencia y trató de despedirlo. Es seguro que a este empleado no se le había transferido poder alguno, y creo que estoy en lo cierto al afirmar que la tienda ha de haber sufrido el estilo de administración dictatorial y desconfiado de la novia del dueño.

El servicio es la prioridad de todos los empleados

Dijimos anteriormente que el servicio debe formar parte de la descripción de puesto de todos los empleados. El servicio debería ser como una sombrilla que cubra su plan organizativo para la entrega del servicio. Evite concentrar el servicio a los clientes en un único departamento de servicio a clientes. Ésta es una forma muy eficaz para sabotear un plan del servicio que pretenda lograr la satisfacción total de los mismos.

Lo que se necesita es una mentalidad de servicio en toda la empresa. Pero los directivos norteamericanos tienden a dejar la misión de ofrecer a los clientes el servicio que desean en manos del departamento de servicio. Lo que no podemos ver queda fuera de nuestra mente. Los directivos asumen que alguien del servicio al cliente se encargará de atenderlos adecuadamente.

El problema de este nivel de especialización es que todos los demás en la empresa comienzan a depender del especialista, cuya función parece ser la de “absorber” la cuota de responsabilidad en la calidad del servicio de todos los demás.

Ciertamente, algunas organizaciones han creado puestos de administración para que, en la práctica, alguien más en la compañía satisfaga las necesidades del cliente.

Starbucks

Cada semana, Starbucks sirve a más de 70 millones de clientes cara a cara, en más de 21,000 tiendas en 65 países. Se formó dentro del negocio ofreciendo “una experiencia”, como un “tercer lugar” entre el hogar y el trabajo, un lugar para conversar y con un sentido de comunidad. A través de todos los altibajos de su historia, el futuro de Starbucks, según Howard Schultz, se asemeja a nuestra

capacidad para crear juegos cambiantes de la innovación. Él insiste en rodearse de personas que tienen corazón y conciencia. La firma fue nombrada por la revista Fortune como una de las 100 mejores empresas para trabajar en 2013, algunas de las razones fueron que se ofrecen recompensas de acciones para trabajar 20 horas / semana, y que “Existe la posibilidad de que cualquiera pueda subir en la escalera”.

Servicio en la fuente

La compañía de seguros Hartford’s Travelers ha probado la eficacia del servicio que ofrece. Los agentes no redactan interminables formatos para que sean aprobados, sino que toman decisiones, basados en la información que han ido recopilando. “Nuestros agentes tienen la capacidad de tomar decisiones”, dijo Bob Fenn, cuando fue director de capacitación en la empresa.

La organización de las grandes y crecientemente automatizadas empresas, no estimula la sensibilidad hacia los problemas del cliente entre todos los empleados, cuando las necesidades inmediatas de los clientes se aíslan en un área de servicio o de apoyo al cliente, o cuando se las considera como una “función” del área de ventas.

Por el contrario, en vez de circunscribir el servicio a la clientela en un pequeño departamento, es mucho mejor que cada departamento tenga una pequeña cuota de responsabilidad en el servicio a la clientela.

El departamento de asuntos del consumidor responde a las preguntas y atiende a las quejas. El personal de la red de ventas hace visitas de venta. Los investigadores del mercado realizan sesiones de grupo. El personal de R y D realiza valiosos análisis con el propósito de añadir beneficios (en dinero) a las características de los productos y los servicios. El área de despacho se encarga de que los productos salgan de la empresa y lleguen a tiempo a su destino.

Pero existe una función que todos estos departamentos deberían tener en común (usted ya lo sabe): el servicio al cliente.

Integración del servicio

American Management Association dice que “las empresas de éxito y gran crecimiento... integran todos esos aspectos en un plan de negocios estratégico que gestionan eficazmente, y no sólo con eslóganes”.

Lograr y mantener un alto nivel de satisfacción de los consumidores depende de lo que hacen todos los empleados de una organización. Esto es verdad, puesto que todas las funciones, de dirección o no (desde el trabajo

que realiza el personal de limpieza hasta el del DGE), afectan a la decisión de compra de los clientes.

“No es sólo la fuerza de ventas, sino todos en la organización –desde el último de los empleados hasta quienes contestan el teléfono– que influyen en el cliente”, dice John Guaspari, conferencista y autor del libro *I Know It When I See It*, una obra que hace referencia a la calidad.

Richard Gamgort, director de control de calidad y asuntos del consumidor de Armstrong World Industries, dice: “Insistimos en que el servicio al cliente es responsabilidad de todos, desde el personal de ventas que trabaja fuera de la empresa hasta el de R y D, desde el personal técnico al de marketing (en el que se gestionan, revisan y modifican los productos)”.

No se siente a esperar que unas declaraciones sobre el servicio, publicadas en el boletín interno de la empresa, sean capaces, por sí solas, de transmitir a toda la organización la doctrina del servicio y de mantenerla viva y viable. Recuerde que si su empresa no tiene una cultura de excelencia en lo que a servicio se refiere, es muy probable que la mayoría de sus empleados no sepan lo que realmente es. En consecuencia, decirles que brinden servicios es como decir a un estudiante de enseñanza media que dibuje el mapa de un país lejano.

A los empleados se les debe decir y mostrar lo que es el servicio, dejarles que lo suministren en la vida real y, luego, de forma periódica, motivarlos y formarlos una y otra vez.

Cuando a los empleados nunca se les ha dicho que son responsables del buen servicio a clientes, la mayor parte de ellos pierde la motivación de trabajar para el cliente y termina trabajando para alcanzar sus objetivos personales o los de su departamento.

Difunda el conocimiento sobre el servicio a la clientela

Para consolidar una fuerte mentalidad de servicio entre sus empleados, una empresa que es líder en su sector rota de forma rutinaria a su personal, desde puestos en la oficina a puestos en el PPCC y viceversa. La lógica que justifica esta práctica es que, cuando un empleado tiene trato directo con clientes, se vuelve más sensible a sus necesidades. En consecuencia, enviar al personal de oficina a pasar algún tiempo en contacto con el público, eleva su nivel de conciencia en torno a las demandas de los clientes e incrementa el nivel de conocimiento que se tiene sobre el cliente en toda la empresa.

Otras empresas capacitan periódicamente a sus empleados en el servicio al cliente; colocan carteles que renuevan constantemente para recordar a los empleados sobre el servicio y promueven el valor que tiene el servicio, tanto para el empleado como para la empresa, utilizando boletines internos y cheques promocionales.

La concepción del servicio como responsabilidad global de la empresa es importante, dado que los clientes ven a la empresa como un todo. Los clientes no hacen concesiones o comentarios como, por ejemplo: ese empleado (o empleada) pertenece al personal administrativo; no sabe lo que deseamos los clientes.

La ofensa que se le hace a un cliente en cualquier departamento afecta a la percepción que tienen de toda la empresa.

Vuelva a capacitar a sus empleados cada seis meses. No monte un enorme programa de formación que incluya a toda la empresa, para luego no volver a hacerlo nunca más. La consecuencia de ello puede ser un servicio malo, con la excepción de los primeros dos.

Los directores pueden entonces pensar: “Creo que la capacitación de servicio al cliente no fue muy buena”. La realidad es que cualquier programa de capacitación debe ser reafirmado. Es necesario recordárselo a los empleados. Ninguna formación es efectiva para siempre.

Otro error que ocurre en la capacitación de empleados es la repetición. Los empleados se aburren y distraen su atención cuando el programa es repetitivo.

Las grandes agencias que elaboran campañas de publicidad para Sprint, AOL y Dell, cada mes cambian los comerciales, incluso a veces cada semana. El directivo o cabeza de la compañía que contrata una de dichas agencias no dice “Sabemos que crearán el anuncio perfecto, que no será cambiado en cinco años. De modo que nos ahorraremos el gasto de publicidad utilizando el mismo cada mes”. Esto no puede ser así porque un viejo anuncio no retendrá la atención de quien lo ve. El dinero empleado en una publicidad que no cambia es dinero desperdiciado. En esencia, lo mismo ocurre con los programas de capacitación. El tiempo laboral puede costar lo mismo que las tarifas de publicidad. Si el mensaje no funciona, su dinero está mal empleado.

Incluya suficientes casos nuevos, nuevos nombres y nuevas ideas en el programa para justificar la atención de los empleados. SQI tiene suficientes armas en su arsenal de capacitación para formar a los empleados cada seis meses y alcanzar los mismos objetivos de servicio de calidad durante años, sin aburrir a los empleados con la repetición.

Sistemas de sugerencias por parte de los empleados

En Japón hacen 50 veces más sugerencias para resolver un problema, según un estudio realizado por Japanese Suggestion Association. “En Japón, sólo 10 por ciento de las mejoras en calidad vienen de los equipos. El restante 90 por ciento llegan de sugerencias individuales”, señaló el doctor Kaoru Ishikawa, padre del proceso de calidad japonés y del concepto Quality Circle.

La siguiente tabla compara los programas de sugerencias de Japón y de EUA, según el estudio de Japanese Suggestion Association y la información obtenida de Employee Involvement Association.

El refuerzo del compromiso y la participación de los empleados se logrará también con los dos programas de involucramiento de empleados de SQI:

- La campaña “BAD” (Buck-A-Day, o “un dólar al día”), que está ya establecida, en la que se pide a todos que se concentren en la reducción de costos. Todos llegan al mismo objetivo: encontrar una manera de reducir los costos en, por lo menos, un dólar al día.
- La campaña “Buena idea” (Good idea), que se enfoca en la calidad y la satisfacción del cliente.

ACTIVIDAD	JAPÓN	EUA
Sugerencias por empleado elegible	32.4	0.17
Porcentaje de trabajadores que participan	72.0%	6.5%
Porcentaje de sugerencias adoptadas	87.0%	35.0%
Promedio de valor obtenido	\$ 2.50	\$ 592.00
Promedio de ahorro neto por sugerencia	\$129.00	\$ 7,906.00
Ahorros netos anuales por empleado	\$ 3,792.00	\$ 469.00

Ambas campañas emplean el programa registrado de computación (software) llamado Innovation Manager para analizar, clasificar, dar prioridades y seguimiento a la implementación de ideas sobre servicio al cliente.

Los empleados se divierten participando en el programa BAD. Como parte de las características del programa BAD, hay certificados, pins, carteles de “Se busca...”, cheques o cartas promocionales, y boletines semanales que reconocen los logros individuales o grupales en materia de innovación.

Más aún, cada semana, dibujos elegidos al azar para ambas campañas determinan quién ganará medallas, o una cena para dos personas, entradas

para el cine y otras cosas enfocadas al reconocimiento. Hay grandes pizarrones donde se compara la actuación de grupos y departamentos, lo que genera una amistosa competencia.

La razón por la que ambas campañas funcionan es porque la recompensa por las ideas es el reconocimiento y no el dinero. Son simples, no son complicadas; son divertidas y fáciles de administrar.

“Incluimos el programa BAD en nuestro programa de sugerencias actuales”, dijo el presidente de la campaña BAD en Blue Cross/Blue Shield de Memphis. “El nivel de participación se disparó desde menos de 8 por ciento en un año a 80 por ciento por año en tan sólo tres semanas”.

De 60 a 80 por ciento de todos los trabajadores participan voluntariamente en empresas grandes. En empresas más pequeñas, la participación es muchas veces cercana al 100 por ciento. Ambas campañas, BAD y “Buena idea”, han sido puestas en marcha en más de 3 000 empresas.

Las campañas se basan en los siguientes principios:

1. El involucramiento de los empleados conduce a la toma de compromisos.
2. Los empleados que están al frente, en contacto con el mundo exterior tienen ideas que son vitales para el éxito de la organización.

La campaña BAD sobre la idea de la reducción de costos y la campaña “Buena idea” de satisfacción del cliente, son económicas y están disponibles. Es posible encontrarlas con los distribuidores y consultores de SQI en todo el mundo. Ambas campañas son personalizadas para cada empresa, por lo que aparentan haber sido desarrolladas dentro de cada una de ellas.

Las campañas son muy efectivas para dar nuevos bríos a cualquier campaña de servicio al cliente que ya esté puesta en marcha, como el caso del programa de formación de SQI llamado “Sentimientos” (“Feelings”), que es para todos los empleados, y abre camino para el cambio.

Beneficios a largo plazo

La rotación de empleados entre trabajos en la oficina y en las áreas del PPCC, no siempre es conveniente para los empleados o para la empresa. Pero la existencia en la organización de una fuerte mentalidad de servicio debería ser tan importante como para hacer que los directivos se muestren dispuestos a aceptar ciertos inconvenientes a corto plazo, con el fin de obtener beneficios a largo plazo.

En las sesiones de capacitación, cada empleado debería llegar al convencimiento de que es parte del esfuerzo de ventas de la empresa, como resultado del servicio que presta. Todos los empleados deberían aprender a asumir que cualquier persona con la que entren en contacto en su trabajo es, o podría llegar a ser, un cliente, y que debe ser tratada como si de su satisfacción dependiera el puesto de trabajo que ocupan. El cliente interno es tan importante como el cliente externo. En Scandinavian Airlines System (SAS) difunden la conciencia del servicio en toda la organización, dice Jan Carlzon, su antiguo presidente, y declara: “Nos convertimos en una empresa rentable al llegar a ser una línea aérea orientada al servicio”. Y continúa: “Iniciamos un cambio radical en la cultura de SAS”.

“Tradicionalmente –dice Carlzon– los directivos se preocupaban por asuntos como inversiones, dirección, administración. El servicio era... una provincia de empleados localizada en la periferia de la empresa. Ahora, toda la empresa (desde el más alto nivel directivo hasta el más remoto empleado de mostrador) se centra en el servicio”.

Comparta su estructura del servicio

Comparta su estructura de servicio a clientes con los concesionarios distribuidores, franquicias, en un sistema global de entrega de los productos y servicios de su empresa. Dígales que tienen pleno acceso a todas las operaciones de venta y servicio de su empresa. Este enfoque debería incluir, para poder asegurar la satisfacción de los consumidores, programas informatizados interactivos que operen en tiempo real y que den seguimiento al servicio y a los repuestos. Incremente el reconocimiento de la estructura que posee en el área del servicio, analizando con los distribuidores la posibilidad de compartir la responsabilidad por el servicio. Por ejemplo, se podrían analizar aspectos como qué tipo de problemas podrían ellos solucionar por sí solos o cuáles deberían referir a la empresa.

Sin embargo, muchas empresas se niegan a establecer políticas que incluyan este tipo de enfoque. Se muestran reacias a permitir que a sus concesionarios y distribuidores tengan libre acceso a su sistema de información. En consecuencia, el interés por el servicio tiende a desaparecer como una flor ante la primera helada, en algún lugar que se sitúa ente la empresa y quienes la representan en el mercado.

Pero, para los clientes finales, una concesionaria, un distribuidor, una persona que posee una franquicia, es la empresa. Las acciones que realizan se reflejan en la empresa. Una cadena es (sólo) tan fuerte o débil como lo sean cada uno de sus eslabones.

Tom Peters y Nancy Austin señalaron la necesidad de un mayor conocimiento del servicio cuando dijeron en su libro *Pasión por la excelencia* (Ediciones Folio): “La atención a la calidad puede llegar a convertirse en el esquema de valores de una organización, sólo si todos sus directivos (o más aún, todos los que trabajan en ella), la viven intensamente”.

Controlando el servicio

La conducción de un automóvil consiste, básicamente, en una serie de ajustes que se hacen en la dirección, con el fin de mantener el vehículo en el carril que le corresponde en la carretera. Por igual, para mantener un nivel de servicio que sea capaz de retener a los clientes se necesita un mecanismo que controle las actuaciones que se ejecutan en el área del servicio.

Hágalo periódicamente por medio de la evaluación y re evaluación de todos los sistemas de apoyo del servicio para estar seguros de que éstos responden al servicio y refuerzan su estrategia. Sea consciente de que los sistemas de apoyo pueden obstaculizar o debilitar la estrategia.

Evalúelos respondiendo, con información actualizada, a las siguientes preguntas:

- Los sistemas de reclutamiento y contratación, ¿permiten incorporar a la empresa a personas que sean capaces de aprender las técnicas y prácticas profesionales del servicio a la clientela?
- Los programas de orientación a los nuevos empleados, ¿le transmiten, desde un principio, suficientes conocimientos sobre la estrategia del servicio?
- En los programas de formación, ¿se analizan las causas de un servicio eficaz?
- Los métodos de evaluación, ¿suministran a los empleados la retroalimentación necesaria sobre la eficacia de los esfuerzos que ellos realizan en el área del servicio a la clientela?

Gamgort de Armstrong dice: “Hemos tomado la responsabilidad de diseñar los métodos y manejar los sistemas que proveen control y retroalimentación sobre nuestro desempeñando al satisfacer las expectativas del cliente”.

La responsabilidad de atender dicha retroalimentación, asegurándose de que cualquier área de debilidad será fortalecida, es asumida por varias funciones de apoyo, explicó Gamgort.

Technical Assitance Research Program (TARP) desarrolló dos modelos de estadística para supervisar un servicio, midiendo la efectividad y desempeño de

un sistema de servicio, y para determinar cómo mejorar ese servicio de manera efectiva. Los modelos TARP también estiman los resultados de un sistema de servicio antes de que éste sea establecido y provee un modo de probar si dicho servicio alcanzará el resultado final deseado.

Impacto del servicio en el mercado

El *modelo del impacto del servicio en el mercado* determina los resultados que se obtienen al establecer contacto con las personas que están insatisfechas para cerrar satisfactoriamente esos contratos (una actividad muy usual).

Este modelo del servicio cuantifica, para uso de los niveles directivos, el impacto económico de varios niveles del servicio. Indica, además, qué servicios deberían ser cambiados para lograr resultados óptimos en la rentabilidad final.

Asuma que el personal de apoyo del área de venta y del servicio a clientes realizará las tareas relacionadas con el servicio posventa (que usualmente realizan los propios vendedores), como, por ejemplo, gestión de los términos de las ventas, cambios de productos, ajustes en las cuentas, etcétera. El modelo TARP ha demostrado con mucha frecuencia, que este cambio produce un incremento de 5 por ciento en la productividad del personal de ventas.

Usualmente, este incremento es igual a una visita de ventas adicional por semana. En una situación típica, tal productividad añadida se obtiene casi sin ningún costo. Roy Chitwood, autor de *World Class Selling* y presidente de Max Sacks International dijo que el promedio de ventas por teléfono le cuesta a la compañía de 99 a 452 dólares. Chitwood considera que cuesta lo mismo mantener a la persona de ventas que no produce como a la que rinde beneficios.

El modelo del impacto del servicio en el mercado también permite a los directivos de una empresa determinar los incrementos que producirá, en términos de beneficios y de retorno sobre la inversión, el aumento o descenso de los niveles de insatisfacción no expresada. Es decir, el nivel de insatisfacción que tienen los clientes y que no comunican a la empresa, pero que los colocan en una actitud más favorable a un cambio de proveedor.

El modelo permite, además, determinar el ahorro que se obtiene cuando se reduce el número de contactos, debidos al servicio, con los clientes (porque un mayor número de clientes se quedan, con más frecuencia, satisfechos con la empresa), y cuándo el número de clientes satisfechos se incrementa.

Documentando el valor del servicio

El modelo constituye la salvación de los directivos que deben afrontar la

implantación de un sistema del servicio en el futuro a corto plazo. Les permite aportar pruebas documentadas para apoyar sus argumentos respecto a que el servicio es un centro de beneficios que produce importantes ventas adicionales.

En resumen, el modelo del impacto del servicio en el mercado permite conocer:

1. El incremento en las ventas y en el retorno sobre la inversión que se logra con un mejor servicio. El servicio se mejora debido a los perfeccionamientos que se introducen para evitar los motivos de insatisfacción de los clientes.
2. El ahorro en los costos del servicio que se podrían obtener como resultado de eliminar los motivos de insatisfacción de los clientes.
3. El impacto positivo que tiene en el mercado un buen servicio, debido a la satisfacción que produce en un mayor número de clientes.

El modelo del servicio permite estimar el incremento en ventas y el retorno sobre la inversión que generara el servicio, combinando datos que se recopilan internamente en la empresa con información obtenida directamente de los clientes. El resultado de esa combinación son cálculos como los siguientes:

- Nuevas compras realizadas por los clientes como resultado de una mejor gestión de las quejas.
- Nuevas compras que realizan los clientes como resultado de la comunicación boca a boca positiva. Es decir, recomendaciones que hacen los clientes cuando se gestionan eficazmente sus quejas. Ventas que se realizan como resultado de las recomendaciones boca a boca que hacen los clientes satisfechos.
- Beneficios que se obtienen de las ventas adicionales realizadas como resultado de una mejor gestión de las quejas y de la comunicación boca a boca.
- Retorno sobre la inversión del dinero invertido en el servicio.

El principal uso que tiene el segundo modelo, el modelo de la sensibilidad a los beneficios, es el de establecer, antes de realizar la inversión, el impacto que tendrán distintos tipos de gasto para incrementar la satisfacción de los clientes. Este modelo ofrece las herramientas necesarias para que los niveles directivos puedan tomar mejores decisiones al establecer sus prioridades.

El control del sistema del servicio también permite determinar el nivel de satisfacción de los clientes que debe alcanzar para mantener su lealtad a las marcas o a la empresa.

Éste constituye un dato vital. Las investigaciones han comprobado la influencia que tiene la satisfacción de los clientes en los niveles de lealtad. Es

importante recordar que los niveles de lealtad determinan la capacidad de una empresa para mantener o incrementar sus niveles de participación de mercado.

Reacción negativa de los mandos medios

Si no se adoptan las necesarias medidas preventivas, una nueva estructura del servicio puede sufrir grandes daños debido a acciones de sabotaje. Los saboteadores no intencionales son los mandos medios que reaccionan con apatía, negligencia o, incluso, con hostilidad a la aparente disminución de sus funciones de dirección y mando.

Los directivos medios pueden llegar a creer que un sistema global del servicio para toda la empresa disminuye su nivel de autoridad, debido a que, usualmente, este enfoque implica que a los miembros del PPCC se les dé mayor autoridad para tomar las decisiones que permitan satisfacer mejor a los clientes. Creen que, fundamentalmente, los requerimientos de su trabajo exigirán sólo dar apoyo, informar, criticar, reconocer el buen trabajo y formar (no mandar).

Responsabilidad por los beneficios y el servicio

Para hacer frente al retroceso administrativo, responsabilice a sus gerentes de servicio al cliente tanto como los hace responsables de las ganancias; tome como base los bonos y las calificaciones de evaluación acerca de su éxito al lograr los objetivos de servicio a través de su personal.

El grado en que tales objetivos son cumplidos, debe estar determinado por una evaluación continua e imparcial. Es recomendable utilizar la evaluación de una organización imparcial para que prepare un “índice de servicio al cliente”.

Enlace las valoraciones y un servicio significativo al cliente. Las evaluaciones deberán efectuarse mediante encuestas con los clientes y la observación directa, en lugar de ser sólo una apreciación. La falta de métodos realistas de valoración contribuye a debilitar la motivación y conduce al cinismo.

Cuando los mandos medios se dan cuenta de que el logro de los objetivos del servicio a la clientela, expresados en términos de sus objetivos personales, les ayudarán a progresar en sus carreras dentro de la empresa, tienden a abandonar toda actitud hostil ante el sistema.

Carlzon, de las líneas aéreas escandinavas SAS, tiene, en su libro *Moments of Truth*, algo que decir respecto a la actitud desconfiada y a la hostilidad de los mandos medios:

...los directivos de nivel medio, que estaban muy confundidos ante el nuevo papel que debían desempeñar en la organización (luego que al PPCC se le dio

más responsabilidad) se volvieron hostiles y contrarios a los nuevos enfoques. En realidad, les habíamos colocado en una situación muy poco familiar para ellos, en la que recibían presiones desde ambas direcciones. Esos mandos comenzaron a repercutir hacia abajo todos los conflictos que se generaban, debido a sus expectativas personales y a sus experiencias de trabajo.

Escuchaban muy bien lo que decíamos, pero no sabían cómo convertirlo en acciones prácticas. Desde abajo, les llegaban presiones para que cedieran más altas cuotas de responsabilidad y poder en la toma de decisiones, lo que ellos percibían como una amenaza a sus puestos y posiciones.

Indujimos a los mandos medios a que salieran a escuchar a los miembros del PPCC con el fin de que pudieran establecer lo que debían hacer para realizar más eficazmente su trabajo. Estos mandos medios, sin embargo, no estaban acostumbrados a verse a sí mismos en un papel o función de soporte, en especial si consideraban que antes estaban dando apoyo a las personas que eran sus subordinados.

La palabra “apoyo” nos produce la imagen de una actitud de respuesta a determinadas necesidades, no a una función administrativa. En SAS, como en muchas otras empresas, el apoyo y el servicio han estado relegados siempre a un nivel o condición muy bajo. Con cada promoción que se les hace, las personas se van alejando cada vez más del cliente para acercarse a la pura administración.

Cuando los miembros del PPCC “rompen las normas” para ayudar a los clientes, de forma natural los mandos medios reaccionan refrenándolos. Esto enfurece al PPCC.

Mantenga contentos a los mandos medios

Para resolver el problema sin ofender a los mandos medios, en SAS se les hizo responsables por el desglose de los objetivos de la empresa en objetivos y metas más pequeños, que los miembros del PPCC pudieran cumplir.

Comuníquese con los mandos medios antes de iniciar la implantación de un nuevo programa del servicio o la ampliación del existente. Explíqueles que su papel va a cambiar, pero que su autoridad seguirá siendo la misma. Trabaje con ellos para que lleguen a comprender que la organización depende, ahora más que nunca, de la eficacia con que cumplan sus responsabilidades de dar apoyo, informar, criticar, reconocer el buen trabajo y formar.

En una estrategia del servicio total, la autoridad de los mandos medios se amplía para incluir en sus responsabilidades la conversión de las estrategias globales en guías prácticas de trabajo que los miembros del PPCC puedan seguir.

Asimismo, los mandos medios deben movilizar los recursos que el PPCC necesita para alcanzar los objetivos.

Señale a los mandos medios que estas nuevas funciones exigen un duro trabajo de planificación y altas dosis de creatividad y capacidad de gestión de los recursos disponibles.

Cuando una organización se vuelve más orientada al cliente, se producen cambios de importancia en las responsabilidades de los mandos medios. Deben reducirse los niveles jerárquicos para que los miembros del PPCC puedan responder más directa y rápidamente a las necesidades de los clientes. Los miembros del PPCC, que tratan directa y personalmente a los clientes, se convierten en gerentes: gerentes de su propia situación de cara a los clientes (a uno cada vez).

En un sistema del servicio muy avanzado, los empleados tienen la autoridad para seleccionar la acción adecuada y para supervisar que su implantación logre la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, antes de que los empleados lleguen a tener en la práctica esa autoridad, las personas que ocupen los niveles más altos de la vieja “pirámide” de dirección deben comprender que su papel en la organización ha cambiado de forma importante. En la nueva situación se convierten en líderes cuya misión es la de facilitar la toma de decisiones operacionales por parte del PPCC. Pero son los mandos medios los que tienen la responsabilidad total por el logro de los resultados del servicio que se hayan establecido con anterioridad.

Control de la estructura

Los puntos de vista difieren respecto a qué área debe tener la autoridad global sobre la función del servicio. Algunos piensan que las áreas de venta y de servicio deben cooperar sólo si un mismo directivo (de ventas) controla ambas funciones. Otros dicen que la función de servicio necesita una estructura de dirección separada para mantener la atención de sus representantes centrada en la satisfacción de los clientes y no en las cuotas o en otros temas del área de ventas.

En las empresas de servicios más rentables, el jefe del área de servicios depende directamente del presidente del consejo o del presidente de una de sus divisiones. Este enfoque es el adecuado, ya que esos “jefes” adoptan decisiones relacionadas con los beneficios.

En la mayoría de las empresas que están orientadas al cliente, marketing, ventas y servicios dependen de una persona, usualmente el presidente o el DGE, quien es responsable de todas las relaciones que se establecen entre la empresa y

sus clientes.

Pero usted encontrará que, con frecuencia, el departamento de servicios está situado en las áreas de marketing, contabilidad, producción o distribución. A veces se le denomina como “departamento de quejas y reclamaciones”, y está colocado en un nivel muy bajo en el organigrama de la empresa.

En la mayoría de los casos, la función denominada “asuntos del consumidor” constituye una función del personal (sin autoridad jerárquica lineal) que depende del más alto nivel de dirección de la empresa. En muchos casos, el departamento de relaciones con los clientes es el principal portavoz de la empresa. Esto debería ser así sólo en los casos en que en la empresa no exista un departamento de servicios al cliente. Por ejemplo, en las cadenas minoristas el departamento de asuntos del consumidor debe tener el pleno respaldo de la empresa cuando trata con los vendedores respecto a todo lo relacionado con las garantías.

El cliente es lo primero

En realidad, el organigrama de una empresa debería mostrar a los clientes en la posición más alta, y no al DGE. Xerox Canadá expresó la idea gráficamente. La empresa construyó una pirámide metálica de seis pies de alto en la que grabaron los nombres de los 4 500 empleados canadienses. Esta pirámide, azul y plata, se diseñó con el propósito de decir al mundo que un cliente de Xerox, colocado en el vértice de la pirámide, está apoyado por todos y cada uno de los empleados de la organización (cuyos nombres aparecen por debajo de “cliente”).

Mansour’s, una tienda departamental de especialidades y negocio familiar en Columbus, LaGrange, Georgia, fue construida “a partir de nuestros asociados en ventas”, dice Fred Mansour, presidente. Cada asociado es parte importante en la operación, dice, y nos encargamos de hacerlo sentir parte integral.

Esta actitud se ha difundido por el mundo empresarial. Por ejemplo, Peter Burwash, presidente de una organización de consultoría del sector de hostelería, dice: “Los clubes (deportivos, de salud sociales, etcétera) ven a sus empleados como a sus activos más importantes. La razón de que muchos clubes fracasen es porque sus propietarios, sus presidentes y sus directivos piensan que ellos son las personas más importantes del club. Esa actitud genera un gran vacío de comunicación que los empleados resienten y provoca que falte un esfuerzo común compartido por la dirección y los empleados”.

Ahora, veamos cómo una gran empresa, que tiene una excepcional reputación del servicio al cliente, Dow Chemical USA, ha organizado su área de servicios.

El líder adecuado

Para poder gestionar la función de servicio de toda la empresa, una empresa fuertemente comprometida necesita el respeto y la motivación que genera un líder, de la misma forma que un consejo directivo o un vicepresidente de finanzas dirigen esas áreas operativas de la organización.

Un directivo de alto nivel que tenga a su cargo el servicio, debe ser visto como cualquier otro directivo que ocupe una posición clave. Debe tener el nivel de vicepresidente o, más específicamente, el de vicepresidente de servicios al cliente.

En especial, en las empresas industriales el vicepresidente de servicios al cliente debería estar a cargo del servicio y de la calidad del producto.

Deberán ser personas innovadoras y creativas, capaces de correr riesgos y de detectar, cuando se presenten, las oportunidades de beneficios.

El directivo de alto nivel que tenga a su cargo el servicio, así como los directivos o mandos medios que dependan de él o ella, deberán estar listos para avanzar en el proceso de logro de los objetivos, al mismo tiempo que toleran las críticas e, incluso (como aves) “pierden algunas plumas”.

Para atraer directivos que sean capaces de afrontar ese reto, es necesario que reciban grandes recompensas si tienen éxito. No obstante, en la actualidad, atraer a ese tipo de persona es más fácil que antes. En el pasado, si alguien era enviado a trabajar en el área del servicio, era (obviamente) porque había hecho algo mal. En cambio ahora, el servicio al cliente se ha convertido en una prueba de fuerza para personas que avanzan rápidamente en sus carreras dentro de la organización.

Carlos Ghosn es el Presidente y Director Ejecutivo de Renault Francia y funge como Director Ejecutivo y Presidente de Nissan Motor Co. Ltd., una compañía automotriz global con 180 mil empleados y \$83 mil millones de dólares en ingresos.

Ghosn (de 60 años de edad), es un superhéroe de la industria por salvar a Nissan del precipicio de la bancarrota y llevarla al éxito en tan solo dos años. Trabaja como si el colapso estuviera a la vuelta de la esquina. Ghosn se motiva por un sentido de crisis y urgencia mezclado con impaciencia y pasión mientras dirige simultáneamente dos de las más grandes compañías de autos en el mundo.

“El éxito crea complacencia y algunas veces arrogancia”, dice mientras advierte de la “ceguera y la repetición de errores”. Uno de sus primeros pasos en

Nissan sorprendió a todos: declaró que el inglés, y no el japonés, sería el idioma oficial de la compañía de Tokio y puso en claro que los gerentes que aprendieran inglés avanzarían más rápido que aquellos que sólo hablaban japonés.

“No quieres pelear una batalla cuando estás en la peor posición”, dijo en una entrevista para Forbes Magazine. “Lo que trato de explicar tanto en Nissan como en Renault es que tenemos que escoger el momento, tenemos que escoger el campo y tenemos que escoger las circunstancias en las que vamos a pelear una batalla. Si no, nos tomará más energía y recursos conseguir el mismo resultado, si es que lo conseguimos”.

El Sr. Ghosn fue el arquitecto líder del Plan de Resurgimiento de Nissan, que movió a la compañía de la casi-bancarrotada a la rentabilidad en dos años. Bajo el liderazgo del Sr. Ghosn, Nissan ha conseguido mayores márgenes de ganancias que varios de sus rivales y se ha expandido geográficamente, particularmente a China, que ahora es el mercado más grande de Nissan por volumen.

Además de sus responsabilidades en Nissan, el Sr. Ghosn obtuvo el puesto de Presidente y Director Ejecutivo del Grupo Renault en mayo de 2005. Ghosn es el único Director Ejecutivo que dirige dos compañías del Global Fortune 500 al mismo tiempo.

Por haber orquestado una de las campañas de reducción más agresivas de la década y por haber sido la punta de lanza de la transformación de Nissan, Ghosn ha recibido apodos como “le cost killer” y “Mr. Fix It”. Tras el cambio financiero en Nissan, alcanzó el estatus de celebridad y se encuentra entre los 50 hombres más famosos en negocios y política global.

Capítulo 5

PERMÍTAME PRESENTARLE A... SU CLIENTE

Dé a la dama lo que ella desea.

- **MARSHALL FIELD**, pionero del sector comercial

Mi primer mensaje es: escuche, escuche, escuche a las personas que hacen el trabajo.

- **H. ROSS PEROT**, presidente del consejo, Perot Systems, Inc.

Servicio es lo que sus clientes dicen que es

“Las empresas que operan con altos índices de crecimiento se mantienen en contacto con sus mercados y se muestran dispuestas a invertir el dinero necesario para lograrlo. Conocen a sus clientes y mantienen ese conocimiento actualizado”, dice el informe de una investigación sobre asuntos del consumidor de American Management Association (AMA).

Es importante conocer los deseos y necesidades de los clientes o consumidores antes de pretender venderles cualquier tipo de servicio o producto. Si usted no los conoce, sencillamente está adivinando. Y la adivinación hace que la insatisfacción sea inevitable.

Conociendo a sus clientes usted puede darles lo que ellos desean. Y mantenerlos como clientes cuesta dinero. Pero, invertir en algo que genera beneficios nunca ha sido un problema para las empresas.

Es cierto que cuando los clientes insatisfechos se quejan (o, como sucede con mayor frecuencia, se cambian a otro proveedor sin expresar queja alguna), usted llega a conocer lo que a ellos no les gusta. En dado caso usted deseará haber sabido qué no les gusta, y también qué les gusta, antes de perderlos. Deseará haber realizado en su empresa, con base en la investigación, una práctica proactiva del servicio al cliente, y no una práctica reactiva.

Premisas que a veces son mortales

Es posible que usted haya sido capaz de predecir en el pasado el comportamiento de los clientes. Pero recuerde que, en realidad, lo importante no es lo que usted

cree que sabe; lo importante es lo que el cliente piensa sobre el asunto, aunque sus planteamientos sean ilógicos, carentes de suficiente información o, incluso, un poco locos. El buen servicio no tiene relación alguna con lo que cree quien lo provee, a menos que esas creencias coincidan con las actitudes de los clientes o consumidores.

El buen servicio sólo tiene relación con lo que el cliente piensa que es. Pocos directivos comprenden en realidad lo que es un buen servicio, o muy pocos de ellos se mantienen suficientemente cerca de sus propios empleados para comprender lo deficiente e inconsistente que es el servicio que ofrecen.

Las empresas industriales y de servicios deben comprender que los concesionarios, distribuidores y franquicias constituyen un reflejo de sus empresas. Los estándares del servicio deberían enfatizar y reforzar esta realidad. Recuerde que la resistencia de una cadena está determinada por su eslabón más débil.

Nunca asuma lo que el cliente desea, en lugar de invertir tiempo y dinero preguntándose; recuerde que las opiniones y las necesidades cambian con el paso del tiempo; es muy posible que lo que usted sabía respecto a sus clientes ya no responda a la realidad.

Aún más, es posible que la información que posea sea demasiado general para aplicarla a proyectos de negocios específicos que tenga en mente.

Una empresa que vende “paquetes” turísticos para personas retiradas pensaba que conocía muy bien su mercado. Pero la experiencia demostró que eran falsas las inferencias que habían hecho del mercado basadas en esos conocimientos. El presidente de la empresa dijo: “Habíamos decidido que nuestros futuros clientes deseaban estar en hoteles con personas de su misma edad, que necesitaban enfermeras, que preferirían comer los platillos usuales de la cocina norteamericana (no importa donde estuvieran) y que preferirían excursiones cortas que no les produjesen demasiado cansancio”.

La empresa estaba equivocada. Las ventas se desplomaron después de las primeras operaciones.

“Luego”, dice el presidente de la empresa, “hablamos con nuestros clientes potenciales. Descubrimos que deseaban conocer nuevos lugares, mezclarse con gente de todas las edades y con las personas que vivían en los sitios visitados. También querían probar comidas distintas y que no estaban tan preocupados por su salud. Pensaban que nuestros programas eran demasiado aburridos”.

“(El servicio) está en los ojos del observador”, dice Jack G. Lownstein, director administrativo del Centro de Investigación y Desarrollo de Productos

Químicos de FMC Corporation, de Princeton, Nueva Jersey. “Los clientes son quienes deciden si una organización es mejor. Si ellos la califican como excelente, entonces, usted lo ha logrado”.

Dice Lowenstein: “En última instancia, las palabras clave son ‘percepción de los clientes’. No se trata de si se han satisfecho todas las especificaciones o si todos los aspectos del producto son perfectos. Si al cliente no le gusta el producto, ésa es la última realidad. Sólo cuando entregamos un producto en el tiempo prometido, que responda a las expectativas de los clientes en términos de calidad, utilidad y valor por dinero, podemos esperar que el cliente se refiera a nosotros en términos superlativos”.

Si a los clientes les gusta o no el producto y el servicio, es algo que usted debe conocer antes de comenzar la partida.

Para usted, la percepción de los clientes es la realidad

Lowenstein piensa que en una de las paredes de toda oficina debería colocarse un letrero que diga: la percepción es la realidad cuando debe ser juzgada por otros.

Si no lo ha hecho antes, el primer paso para conocer lo que el cliente considera que es la realidad, debería ser el de determinar con precisión, desde el punto de vista de los clientes, en qué área de negocios está su empresa. Usualmente, concluimos que nuestro negocio es el de suministrar a los clientes una serie de servicios, incluso si no gestionamos una empresa de servicios (hablando en sentido estricto). Haga una lista. Posiblemente, se sorprenderá.

Muchas empresas del sector servicios no se dan cuenta, todavía, de que su negocio es el servicio.

El segundo paso consiste en identificar todos los segmentos del mercado (es decir, todos los grupos de clientes). Es importante conocer las necesidades y deseos de todos los clientes.

El tercer paso consiste en establecer un sistema que permita escuchar a los clientes. La forma de saber lo que los clientes desean es preguntarles, y permitirles decirlo a su empresa. Facilite a sus clientes la posibilidad de comunicarse con su empresa. Por ejemplo:

- Imprima un número de teléfono 800 en sus facturas.
- Suministre a sus clientes tarjetas en las que puedan expresar sus opiniones. Asegúrese de que los empleados sepan la forma en que los clientes pueden establecer contacto con la empresa (de esa forma podrán instruirles al respecto).

Las redes de computadoras se hacen cada vez más eficaces en la medida en que se amplía el uso de las computadoras personales. Una posibilidad es, por ejemplo, contratar a un consultor de información para que establezca una red de información entre todos los departamentos de su empresa, de tal forma que el intercambio de datos sea más rápido y preciso, con lo que se responde mejor a las necesidades de los clientes.

- Recopile información y luego analícela, para determinar cuáles son los comportamientos generales y las tendencias. En la cadena Hyatt Hotels & Resort lo hacen. Su programa de control de la calidad, denominado In Touch for the 90's, incluye un sistema de calificación que premia a los hoteles que reciben, en las tarjetas de evaluación de sus clientes, los comentarios más favorables. De acuerdo con Darryl Hartley-Leonard, presidente de Hyatt, el seguimiento de esa información se realiza por medio de sesiones de grupo con los gerentes generales de los hoteles, en las que se analizan los resultados y la filosofía del servicio.

Considere implantar un sistema que le permita una evaluación continua del servicio en todas sus etapas y, de acuerdo con él, prepare un “índice del servicio al cliente”. Este índice debería convertirse en la escala universal con la que se medirán todas las actuaciones relacionadas con el servicio a la clientela (incluida la empresa como un todo).

Instrumentos para la investigación

Sondeos informales

El formato básico de un sondeo informal consiste en reuniones mensuales o semanales de grupos de directivos medios en las que se hace un análisis de las más recientes reacciones de los clientes. Utilice los hallazgos de estas reuniones como una guía de las acciones que se deben realizar para mejorar o ampliar el servicio.

Los gerentes y jefes que asistan a esas reuniones deberán llevar informes de sondeos, también informales, realizados por el PPCC. Deberán preguntar al PPCC lo que los clientes están diciendo, bueno o malo, del servicio.

Jim Kowalky y su esposa, dueños de varios supermercados en el área de Saint Paul, Minnesota, han encontrado una muy eficaz forma de realizar sondeos informales que podría ser utilizada por organizaciones de cualquier tamaño. Cada trimestre alquilan un salón en algún sitio cerca de sus supermercados e invitan, por cada uno de ellos, a grupos de 8 á 12 clientes.

“Nada formal”, dice Kowalski, “tomamos algunas pizzas y les hacemos muchas preguntas sobre lo que les gusta y, lo que es más importante, sobre lo que no les gusta de nuestros establecimientos. Ellos hablan. Nosotros escuchamos”.

De esas reuniones han surgido ideas como las de tener más productos bajos en calorías para las personas de edad, cortar la carne en porciones más pequeñas para las personas que viven solas, etcétera.

Sondeos formales

El método básico para realizar sondeos formales es el de las sesiones de grupo. En ellas, quien dirige las reuniones hace las preguntas y estimula las respuestas. Los grupos deberían estar formados por clientes y por empleados de todas las áreas operativas y de todos los niveles jerárquicos. Realice sondeos formales entre los clientes cada 60 o 90 días. Una frecuencia menor a los 90 días es peligrosa, ya que se podrían escapar algunos cambios o desarrollos que pudiesen requerir modificaciones del servicio.

Las mejores empresas realizan sondeos entre los clientes y los empleados. Con frecuencia, los sondeos los realizan tanto el personal de la empresa como organizaciones externas. Los sondeos internos que se realizan entre las personas de ventas y marketing responden a preguntas diseñadas para determinar si creen o no que la empresa está alcanzando niveles adecuados de satisfacción de los clientes.

Sondeos entre los empleados

Cuando una organización externa realiza un sondeo entre los empleados de la empresa, no se les dice que ésta última está pagando la investigación. La razón: obtener respuestas más sinceras. Los empleados dan respuestas que callarían si supieran que sus jefes las pueden llegar a conocer. Un porcentaje importante de esas respuestas revela situaciones que, con el debido seguimiento, pueden conducir a mejoras significativas del servicio.

El profesor Michael LeBoeuf, de la Universidad de Nueva Orleans, sugiere una serie de preguntas, que son variantes adaptadas al área de negocios de cada empresa, a las que él denomina “las preguntas de platino”, para indicar que tienen un gran valor. Son las siguientes:

- “¿Cómo lo estamos haciendo?”
- “¿Cómo podríamos hacerlo mejor?”

Cuando entreviste a ex clientes, hágales preguntas diferentes: “¿Por qué dejó

de comprar en nuestra empresa?” Aplicando las técnicas profesionales que se utilizan en la realización de sondeos, estructure preguntas que le permitan, además, obtener respuestas a los siguientes aspectos:

- “¿Qué desean los consumidores que nosotros podríamos ofrecerles generando rentabilidad?”
- “Desde la perspectiva de los clientes, ¿qué tipo de información consideran que deben recibir?”

Sesiones de grupo eficaces

Las sesiones de grupos de encuesta son una manera efectiva para tener una idea de lo que el cliente desea, y deben llevarse a cabo periódicamente. Singapore Airlines hace preguntas a cada pasajero entre los primeros cinco, cada quinto vuelo, todos los días, durante todo el año. Es indispensable contar con buena asistencia para asegurarse de que todas las opiniones sean escuchadas y las conversaciones sigan un lineamiento.

Con frecuencia, un grupo estará compuesto de 8 a 12 participantes. Quizá un pequeño porcentaje se olvidará de la sesión, de manera que tendrá que llamarlos para recordarles de la reunión. Para una participación de diez integrantes, será necesario tener 15 confirmaciones de asistencia. Es usual utilizar incentivos para promover la participación. En Vail, Colorado, para impulsar la asistencia a una sesión de 90 minutos en temporada de esquí, Vail Associates regala dos boletos para el funicular con valor de mil dólares. Adicionalmente, en la sesión sirven refrescos, queso y galletas, así como fruta surtida. Aun así existen problemas para hacer que los esquiadores participen.

Durante la temporada de esquí, se llevan a cabo 20 sesiones con grupos de encuesta, todas son grabadas en cintas de video. Una empresa ajena a la asociación es contratada para conducir las sesiones. Se trata de una pequeña inversión para asegurar los millones gastados anualmente, una inversión sabiamente utilizada.

Es preciso dar incentivos para generar la participación. El regalo deberá ser más costoso, si se busca la asistencia de personas con mayores ingresos o mayor poder adquisitivo.

No todos los grupos saben quién patrocina las sesiones. La reunión es grabada en cintas de video y la organización que patrocina observa la retroalimentación detrás de un espejo especial.

Tales sesiones de grupo pueden ser conducidas por alguien perteneciente

a su empresa, siempre que quien conduzca se controle y no discuta con los participantes; que haga preguntas incisivas y tome notas claras. La mayoría de las sesiones son grabadas tanto en video como en audio y luego editadas, de manera que hay mayor información cuando uno escucha que cuando trata de defender o explicar.

Es necesario tener cuidado porque, a veces, una persona influye sobre el grupo con su punto de vista. Idealmente, los comentarios que más sirven son aquellos que son imparciales.

Ron Kaufman en Singapur, autor de *Up Your Service* dijo: “Hágalos sentirse cómodos y que hablen acerca de lo que les gusta y disgusta, no sobre lo que le gustaría escuchar acerca de su negocio. Si pudieran cambiar algún detalle de su servicio, ¿cuál sería ese detalle? Si pudieran usar una varita mágica para desaparecer algo, ¿qué sería? Si tuvieran que elegir más de una cosa o menos de otra, ¿cuál sería su elección? Debe tener claro qué preguntas desearía que el grupo contestara”.

Elija la audiencia. Toda organización debe tener una variedad de segmentos. La encuesta podría hacerse de 5 a 10 diferentes grupos, o sólo iniciar con uno. Los participantes podrían ser niños, adolescentes, ejecutivos, personas con poder adquisitivo, compradores o consumidores. Por ello es ideal organizar una variedad de grupos de encuesta a lo largo del año y también una reunión anual con distintos grupos.

Stew Leonard, presidente de Stew Leonard's, sigue conduciendo personalmente sus grupos de encuesta cada mes y lo hace en sus tres almacenes.

Los grupos de encuesta pueden ser una herramienta poderosa si usted se enfoca en las ideas y en la información.

Los números 800

Se están utilizando mucho las líneas de cobro revertido automático con el fin de facilitar a los clientes el contacto con la empresa.

Un estudio realizado por AMA encontró que, en un año reciente, el gasto promedio en que incurrierían las empresas que utilizaban la línea 800 era de más de 250 mil dólares. Algunas organizaciones muy grandes invierten más de un millón de dólares al año.

Chesebrough Pond's gastó más de 800 mil dólares en un año reciente. Otras empresas que han apostado fuertemente por los teléfonos 800 son General Electric (centro de respuestas de GE) y Whirlpool (Cool Line o “La línea fría”).

Una empresa procesadora de productos químicos de tamaño medio gastó

350 mil dólares en instalación y operación de una línea 800, con el propósito de que sus vendedores hicieran contacto directo con los clientes finales sin tener que recurrir a los distribuidores. Resultado: un incremento de 20 por ciento en las ventas.

Una cadena multibillonaria de tiendas de descuento (un área en la que las empresas hacen todas sus ventas en el mostrador y no reciben pedidos por teléfono) gastó 200 000 dólares en una línea 800 para recibir y gestionar las preguntas y quejas de sus clientes. Resultado: los ingresos por ventas se incrementaron en un 19 por ciento.

Las líneas de cobro revertido que se instalan para facilitar los comentarios, preguntas y quejas de los clientes, son rentables.

Llamadas de agradecimiento a los clientes

En el Royal Bank of Canada utilizan la línea 800 de forma proactiva para dar servicio a sus clientes, en vez de limitarse a actuaciones reactivas. En un programa permanente, los representantes del sistema llaman a los clientes y les dicen lo siguiente: “Gracias por ser nuestro cliente. Valoramos sus asuntos y deseamos saber si ha tenido algún problema”.

El proyecto funciona tan bien que lo que se esperaba que no fuera más que un gasto claramente justificado, en la actualidad está cubriendo sus costos, no sólo al generar negocios adicionales desde su primer año de operaciones, sino, también, desde el punto de vista de los beneficios financieros que reportan las cuentas que se hubiesen perdido si no existiera el programa. El incremento de los ingresos se genera como resultado de las referencias, el mayor uso de ciertos servicios y la venta cruzada.

Stephen Higgins, director de servicios de marketing directo del distrito de Ontario del Royal Bank, dice:

Nuestro sistema se centra en descubrir las necesidades de los clientes. Las personas no te dicen lo que realmente desean si perciben que estás tratando de venderles algo. Así que nosotros les llamamos sólo para entablar la comunicación con ellas y aprender de cada situación, ya que es única”.

Como es lógico, cuando descubrimos alguna necesidad que podemos satisfacer, hacemos la correspondiente recomendación. Esto genera más negocios por parte de cada cliente. Y como nuestros clientes piensan que les hemos tratado de la forma correcta, se muestran más inclinados a recomendarnos, lo que genera nuevos negocios.

El objetivo inicial del programa del Royal Bank era el de captar más

negocios en su red de sucursales. Pero debido a que un número creciente de clientes les pedía formalizar algunas transacciones por teléfono, el banco reorientó el programa para ofrecer esa opción a los clientes.

Cuestionarios por correo y por teléfono

En General Electric (GE) llaman o envían tarjetas de respuesta a todos los clientes que han recibido una visita de servicio de GE y les piden que califiquen su nivel de satisfacción con la visita. En un año reciente, la empresa envió 700 mil tarjetas y más de 90 por ciento calificó su nivel de satisfacción. En GE se establece contacto con los clientes insatisfechos para preguntarles qué les hubiera gustado que la empresa hiciera de forma diferente.

En Northern Telecom Co., una empresa que fabrica equipos de telecomunicación, envían cuestionarios por correo a sus clientes. El objetivo es determinar las causas de cualquier insatisfacción de sus clientes, con el fin de adoptar las medidas pertinentes. Pero Northern Telecom, y otras empresas que realizan sondeos, también se benefician por la impresión positiva que causan entre sus clientes cuando éstos perciben que la empresa se interesa, de forma evidente, por ellos.

En Northern Telecom también envían cuestionarios de ingeniería, diseñados a la medida de cada tipo de cliente y cada área de negocios. Estos cuestionarios se envían inmediatamente después de la instalación, 30 días después de la instalación y seis meses después de la instalación.

Si la empresa espera, digamos, un año para enviar el cuestionario, en ese tiempo “un cáncer podría ya haber provocado la muerte del paciente”, dice Jack Shaw, director de control de calidad y operaciones.

Los sondeos influyen en la compensación que reciben los empleados

Todas las personas que utilizan uno de los hospitales Humana (propiedad de Humana Health Care Corp.) reciben un cuestionario por correo en el que se les pide que hagan una evaluación de la atención y el servicio recibidos. Humana recibe respuesta de casi una tercera parte de los 300 mil cuestionarios que envía mensualmente. Los resultados se toman en cuenta para establecer la compensación de los empleados y se utilizan, también, para detectar áreas, en toda la organización, que podrían ser mejoradas.

En Renex, que se dedica a la elaboración de productos para interconectar computadoras, utilizan sondeos por correo y teléfono para obtener la evaluación

GRAND
HYATT

Valoramos su opinión

Haga el favor de calificar y comentar sobre las siguientes áreas:

Servicio:

- Bueno
 Malo

Comentarios:

Actitud:

- Excelente Bueno
 Regular Malo

Comentarios:

Instalaciones:

- Excelente Bueno
 Regular Malo

Comentarios:

Si usted solicitó algo a nuestro personal durante su estancia, ¿respondimos satisfaciéndolo?

- Sí No

Si su respuesta fue negativa, por favor llame a mi oficina, extensión 4201.

Comentarios:

¿Quedaron sus expectativas satisfechas con respecto a nuestra comida y bebidas?

- Sí No

Comentarios:

¿Cómo calificaría el valor del dinero que gastó con nosotros?

- Excelente Bueno
 Regular Malo

Comentarios:

Asumiendo que en el futuro usted necesitara alojarse en algún hotel de esta área, ¿elegiría volver a alojarse en Hyatt Regency Minneapolis?

- Sí No

Gracias por tomarse el tiempo para darnos su opinión.

Cornac O'Modhrain
Director General

Durante su estancia, ¿encontró a algún empleado que le proporcionara un servicio excepcional, estilo Hyatt?

¿Cuál fue el propósito principal de su viaje?

- Trabajo
 Convención/Reunión de grupo
 Placer

Nombre:

Compañía:

Dirección:

Ciudad:

Estado:

Código postal:

Teléfono:

Fecha de su estancia:

Número de cuarto:

Pasaporte Gold número:

Los Hoteles Hyatt proporcionan a sus huéspedes una hoja de comentarios para que los clientes expresen su experiencia en cuanto al servicio, (impreso por cortesía de Hyatt).

de sus clientes. En los cuestionarios utilizan una escala de 1 a 10 para evaluar la cortesía, capacidad de respuesta y la claridad de las instrucciones que ofrecen sus representantes técnicos.

En los cuestionarios también se trata de conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa con preguntas como las siguientes:

- ¿Hemos atendido correctamente su problema hasta que éste se resolvió?
- ¿Funcionan bien las cosas que les hemos vendido?

Una pequeña empresa, que vende programas para computadoras a las empresas que aparecen en la lista Fortune 500, invirtió 110 mil dólares en sondeos por correo y teléfono, 100 mil dólares en material para la formación de sus clientes y 300 mil dólares para formar a sus empleados en el área de las relaciones con los clientes. Resultado: un crecimiento de 30 por ciento.

Timothy W. Firnthal, fundador y DGE de Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc., de Seattle, dice que algunos de sus empleados llaman todos los meses a cientos de clientes y les piden que califiquen la experiencia que han tenido en sus restaurantes. Obtienen los nombres de las listas de reservas y de las facturas de tarjetas de crédito.

Firnthal dice: “La mayoría de las personas se muestran encantadas de que nos tomemos el trabajo de llamarles. Muchas de ellas desarrollan un extraordinario nivel de lealtad hacia nuestros restaurantes”.

Tarjetas para la obtención de comentarios de los clientes

Usted las puede ver por todas partes. Tienen muchas formas, pero la mayoría tienen el formato de una tarjeta postal, o muy parecido, que se debe depositar en una caja. Es conveniente idear un método para que dichas tarjetas sean reenviadas de manera anónima al director ejecutivo.

En el aeropuerto Sheraton de Houston, en junio de 2001, tuve la experiencia de recibir un pésimo servicio. Llené la tarjeta de comentarios que debía ser entregada en la recepción. Por ese tiempo estaba en efecto una campaña para medir y promover la satisfacción de los clientes, ideada por

J.D. Powers. Sospecho que mis no tan agradables comentarios en la tarjeta fueron a parar a la basura.

Las tarjetas que utilizaban las tiendas Target en 1980 generaba información en extremo negativa, además de vergonzante. El problema fue resuelto con sólo cambiar las preguntas en las tarjetas.

En términos generales, me sorprende el hecho de que muy pocas

organizaciones respondan a las quejas que reciben por escrito. Estimo que sólo 5 por ciento o menos de las quejas obtienen respuesta. Pocas compañías responden de manera inmediata a las quejas de sus clientes. Los clientes saben, por experiencia previa, que sus comentarios no serán atendidos, de ahí la razón del cliente de no utilizar las tarjetas. La razón de mi sorpresa radica en que las investigaciones más recientes indican que si las quejas se resuelven con rapidez, una empresa puede retener entre 82 y 95 por ciento de los clientes que se quejaron.

El dinero para publicidad es tan abundante que las empresas se sienten obligadas a captar cada vez más clientes nuevos. Los directivos de empresas creen, con frecuencia, que en el mercado existen tantos clientes potenciales que no tienen que preocuparse por retener a los clientes actuales.

Es una pena que tantas empresas no comprendan el valor en dinero que representa retener a los clientes actuales.

LAS LEYES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Sí, existen leyes que gobiernan y afectan al servicio al cliente, y esas leyes son tan invariables y constantes como las leyes de la gravedad o de la aerodinámica.

Las leyes de la gravedad y de la aerodinámica actúan todo el tiempo... a favor o en contra de usted. Es posible que usted no conozca esas leyes o, incluso, que no las entienda; pero, de cualquier manera, le afectan.

Lo mismo se aplica a las leyes del servicio al cliente. Las leyes del servicio al cliente también actúan todo el tiempo y es seguro que usted experimentara sus consecuencias. Veamos, pues, las leyes del servicio al cliente y, luego, nos preocuparemos de que actúen a favor nuestro, en vez de sufrir sus consecuencias cuando actúan en nuestra contra.

LA LEY DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

La mejor forma de explicarla es afirmando que: dependiendo de la manera como le perciban las personas, de esa misma forma tenderán a reaccionar ante usted.

Es muy simple. Si usted proyecta, con sus expresiones verbales o faciales, una clara imagen de hostilidad, usted será percibido como una persona poco amistosa, con la que es mejor evitar todo tipo de relación. Y todo esto se produce en los primeros 20 o 30 segundos. ¿Consecuencias? Menos ventas y descenso del índice de repetición de compra.

LEY DE LA COSECHA

O lo que es lo mismo, usted cosechará lo que siembre. Casi todos comprendemos que si sembramos maíz, cosecharemos maíz; si sembramos frijol, cosecharemos frijol, y si sembramos cizaña, cosecharemos cizaña. Lo mismo se aplica al servicio al cliente... Siembre amistad, cortesía y servicio rápido y cosechará respeto, lealtad y prosperidad. La ley de la cosecha también implica abundancia. Una semilla de maíz puede producir tres o cuatro mazorcas con muchos granos en cada una. Eso es abundancia. Lo mismo se aplica al servicio al cliente. Siembre las semillas de la amistad, la cortesía y el servicio rápido, y tendrá una gran cosecha de respeto, lealtad y prosperidad.

LA SEGUNDA LEY DE LA TERMODINÁMICA

Ésta es una ley muy técnica que requiere una explicación científica. Sin embargo, en términos simples, es fácil de comprender: todo lo que se abandona a sí mismo, se deteriora. Su casa es un buen ejemplo. No la pinte o repare, y en pocos años se convertirá en una ruina.

Al servicio al cliente le sucede lo mismo. No haga esfuerzos activos y positivos en sus relaciones de negocios, y no sólo las cosas no mejorarán por sí solas, sino que llegarán a convertirse en un problema debido a la falta de atención. Debemos hacer esfuerzos positivos ¡para mantener las cosas en buena forma!.

“Las leyes del servicio al cliente” constituyen una filosofía personal que se recomienda a todo aquel que se dedique a la satisfacción de sus clientes. (Reproducción cortesía de Service Quality Institute.)

SERVICE QUALITY INSTITUTE

PONGA A LA LEY DE SU LADO

Conociendo las leyes y las consecuencias inevitables que tienen, démonos una oportunidad para hacer que esas leyes actúen a favor nuestro.

Tres pasos muy simples pueden ayudar a establecer las leyes de servicio al cliente de su organización de tal forma que siempre actúen a su favor.

PRIMERO. Establezca el servicio al cliente como una filosofía, como una política y como un procedimiento operativo estándar. Nunca lo abandone a su suerte. Mantenga siempre un cierto nivel de presión para mantenerlo vivo, brillante y atractivo. Haga que la formación en el servicio sea un hábito en su organización, y decídase a medir los esfuerzos que logre al respecto y los resultados que alcance.

SEGUNDO. Plante todos los días, con la mayor frecuencia posible, las semillas de la amistad, la cortesía y el servicio rápido. Recuerde que la ley de la cosecha también implica la abundancia. Haga que esa le actúe a favor de su empresa plantando, cada día, muchas semillas del servicio al cliente. Plante, para, luego, recoger abundantes cosechas.

TERCERO. Verifique sus actitudes personales... y las de todos sus empleados. No deje que entren en contacto con sus clientes antes de que sean conscientes de las consecuencias de sus actitudes. Verifique la imagen que proyectan: sus sonrisas, su voz agradable, el conocimiento que tienen de su trabajo y su disposición para ser serviciales. Enséñeles a ser conscientes de que: "el cliente es mi trabajo"... y no una interrupción del mismo. El cliente es la razón de nuestro trabajo. ¡Penetre en el corazón y en la mente de todos sus empleados! Si lo hace, la primera impresión que causarán sus empleados será positiva, favorable y rentable para usted.

¿ESTÁ LA LEY DE SU LADO? ¿Están estas leyes actuando a favor o en contra de su empresa? Para obtener más ayuda en el área del servicio a la clientela y sus leyes, escriba o llame a:

Service Quality Institute 9201 East Bloomington Freeway
 Minneapolis, MN 5520 EUA. Tel. (952) 884 3311 Fax. (952)
 884 8901 Correo electrónico: quality@servicequality.com
 Página web: www.customer-service.com
 Skype: ServiceQualityInstitute

LAS LEYES DEL SERVICIO AL CLIENTE



Programa de seguimiento de las ventas perdidas

Algunas empresas dan seguimiento a los clientes y/o a las ventas en prospecto que no llegan a realizarse estableciendo, con la mayor precisión posible, las razones de por qué esos clientes decidieron hacer sus negocios con otro proveedor. Esas empresas les preguntan sus razones y, luego, hacen los ajustes necesarios para evitar futuros fracasos por las mismas causas.

Revisión de las cuentas clave

Otras empresas se refieren a la revisión que hacen de sus cuentas clave con la designación de “desglose analítico.” Todos los que tienen relación con el cliente, desde el gerente relacionado con el producto hasta el jefe de servicios al cliente, realizan un amplio análisis de la cuenta. Se analizan aspectos como problemas, necesidades especiales futuras, actividades de la competencia, etcétera. Los clientes clave valoran las acciones de este tipo.

Los directivos de Armstrong World Industries llaman por teléfono a los clientes clave para recibir tanto sus críticas como sus elogios. A los clientes se les da la oportunidad de comentar todo lo que deseen sobre los productos Armstrong. Cada mes se llama a los clientes clave y a otros clientes seleccionados al azar.

Visitas a los clientes

Algunas empresas visitan de forma sistemática las instalaciones de sus clientes. Observan la utilización de sus productos y hablan con los empleados de los clientes para obtener puntos de vista y observaciones que podrían serles de ayuda en el diseño, la entrega o en los servicios conexos de sus productos. No existe mejor forma para tener una visión con detenimiento de las necesidades de los clientes, y determinar la mejor forma de satisfacer esas necesidades, que observarlos y comunicarse con ellos mientras están trabajando. Además, causa una impresión muy positiva entre los empleados y directivos de los clientes.

En algunas empresas, uno de los objetivos del trabajo de los mandos medios es el de realizar cada año un número específico de visitas de este tipo.

El vicepresidente de una empresa que se dedica a realizar trabajos de perforación para el sector del petróleo y del gas, informa de ciertas modificaciones introducidas en las actividades que realizan los vendedores en sus visitas a los clientes. Dice que los vendedores visitan a sus clientes después de que comienza cada trabajo. Los vendedores revisan los datos y los interpretan para uso de los ingenieros del cliente. Luego, regresan a la empresa y hacen, con base en la interpretación de los datos obtenidos en el lugar de trabajo, recomendaciones sobre los servicios que deberían ofrecerse.

Resumen de las cartas de quejas recibidas

En algunas empresas se hacen circular, de forma rutinaria, resúmenes de las cartas de quejas que se reciben. Estos resúmenes se envían a los niveles directivos altos y medios y a los miembros del PPCC de las áreas a las que se refieren las quejas.

Gastos del servicio

Procure obtener información sobre los deseos y necesidades de los clientes respecto a los costos de las reparaciones y de otros servicios, del seguro para cubrir reclamaciones, de las garantías y de las devoluciones y reembolsos. Incluya los conceptos y montos en un informe que se deberá enviar, de forma regular, a los niveles directivos.

Reuniones Grabadas de Grupos de Enfoque

Haga de “¿Cómo es hacer negocios con nosotros?” el tema de una reunión y grabe la reunión. Muestre el video a cada empleado. Muéstrela continuamente en las salas para empleados y en sesiones de entrenamiento rutinarias.

Participantes de una encuesta de la American Management Association seleccionaron éstas como las tácticas más exitosas para evaluar las necesidades y deseos de los clientes:

- Número 800
- Grupos de enfoque
- Cuestionarios vía correo o teléfono

Los métodos menos efectivos, según la encuesta de la AMA, fueron:

- Encuestas en los lugares de compra
- Asignar a una persona no relacionada con ventas a un punto de compra para que lleve a cabo encuestas
- Tarjetas de comentarios que vengan junto con la mercadería

¿Así que esto es lo que desean los clientes?

He aquí un verdadero atajo que le ahorrará tiempo y dinero. Le garantizamos lo que sucederá cuando realice un sondeo para determinar lo que desean sus clientes. Después, pregunte a sus empleados lo que piensan sobre qué es lo que desean los clientes... ¡Y luego compare los dos sondeos! Los empleados pueden percibir muy bien las opiniones de los clientes.

Pero, por favor, ¡no se deje llevar por nuestro consejo! Realice sus propios sondeos. “Desglose analíticamente” a sus clientes, hable con los clientes que llaman al teléfono 800, haga todo lo posible para facilitar el contacto de los clientes con su empresa, etcétera. Sus clientes son diferentes, de todas las formas posibles a cualquier otro tipo de clientes.

Más servicio

Encontrará que los clientes desean ahora más servicios que en la época del autoservicio de la década de los 70. Una razón es que ahora tienen menos tiempo para dedicarlo a las compras, así que desean que el proceso de compra sea más rápido y eficiente. Incluso los clientes industriales han quedado atrapados por el síndrome de la rapidez.

En una película de Michael J. Fox, el personaje principal viaja al pasado y se encuentra en una estación de gasolina de los años 50. La escena recrea una parodia del deseo por recibir más servicio: cuatro empleados, vestidos con pulcros uniformes, se dan prisa en atenderlo, como un equipo en las carreras de Indianápolis, llenando el tanque, verificando el nivel de aceite, limpiando el parabrisas y puliendo las defensas cromadas.

Servicio. Las personas desean y esperan más.

La revista *Journal of Marketing* publicó los resultados de un sondeo realizado con el nombre: “¿De qué se preocupan los consumidores?” Se preocupan de lo siguiente:

Calidad del producto:	100%
Servicio al cliente:	97%
Precio:	92%
Capacidad de gestión del vendedor:	86%
Localización:	65%

Un estudio realizado por la revista Chain Store Age encontró que 80 por ciento de los compradores indicaron que la principal razón para seleccionar una minorista era la posibilidad de obtener, en caso necesario, la devolución de su dinero sin problemas.

Casi la totalidad de las grandes empresas minoristas ofrecen la garantía de devolución del dinero. Desafortunadamente, millones de pequeños minoristas no pueden ofrecerla. (De esa forma, los grandes se hacen cada vez más grandes.)

Marketing Science Institute, de Cambridge, Massachusetts, preguntó a los clientes de una amplia variedad de empresas de servicios (como bancos y grandes empresas de reparación) cuáles eran los factores que consideraban más importantes para lograr altos niveles de satisfacción con un producto o servicio. Los investigadores encontraron que las siguientes eran las características más importantes de la calidad del servicio:

- **Confiable.** Los clientes desean que las empresas realicen el servicio deseado de forma fiable, precisa y consistente. Se detectó que una de las mayores causas de insatisfacción de los clientes son las promesas no cumplidas.
- **Capacidad de respuesta.** Las empresas deberían mostrar una actitud de ayuda y ofrecimiento de un servicio rápido. Una empresa que responde al teléfono con rapidez cumple esas expectativas.
- **Seguridad.** Los clientes dicen que los empleados deberían conocer todos los detalles de su trabajo, mostrarse corteses y proyectar confianza en el servicio que ofrecen.
- **Elementos tangibles.** Las instalaciones físicas y los equipos deben ser atractivos y limpios y los empleados deben tener una buena apariencia física.
- **Empatía.** Los clientes desean empresas que les ofrezcan un servicio personalizado y que les escuchen. El estudio realizado por Marketing Science indica que las personas desean ser tratados como individuos. Desean ser conocidos y reconocidos.

Este deseo está confirmado por un estudio que realizó Rockefeller Foundation, en el que se descubrió, con asombro, que 68 por ciento de todos los clientes dejan de comprar en las empresas debido a la indiferencia con que son tratados. Pero no sólo provoca que las personas dejen de comprar, sino que, en términos generales, los clientes insatisfechos cuentan a otras 8 o 10 personas las razones por las que dejaron de comprar. Y una de cada cinco de esas personas difunde la mala noticia entre otras 20.

A pesar de esto, las empresas se muestran reacias a invertir en la formación de los empleados en las técnicas del servicio al cliente y en motivarles para que reemplacen la indiferencia con el entusiasmo. Asumen que los empleados poseen una habilidad innata para suministrar el servicio. O asumen que los empleados son tan tontos que son incapaces de aprender o consideran que la rotación del personal es tan alta que la formación de sus empleados es un dinero perdido. Está claro que los directivos que piensan así estimulan el cumplimiento de una profecía autocumplida.

Los entrenadores de los equipos estrella de beisbol y de futbol americano, usualmente atribuyen el éxito de sus equipos a que realizan bien lo “básico”. Sus jugadores cometen muy pocos errores, dicen.

Pero las empresas que pagan a sus empleados cuatro o diez dólares por hora piensan que es necesario formarlos para que realicen de forma excelente lo “básico”; es curioso. Lamentablemente, sí necesitan formación.

Los atletas profesionales se entrenan constantemente para poder alcanzar, de forma consistente, actuaciones del más alto nivel. (¿Se imagina usted a una superestrella como Maradona que no asista a los entrenamientos y que dé, como razón: ya soy suficientemente bueno?) Sin embargo, es raro encontrar en las empresas de EUA, empleados que hayan recibido más de dos horas de formación sobre las técnicas de la calidad del servicio.

En 1988, Business Week publicó un reporte especial sobre el capital humano: “Resulta abrumador que la fuerza detrás del crecimiento económico sean las personas y no las máquinas”. Sin embargo, no es común que los empleados de compañías que contactan a sus clientes comuniquen servicio con sólo una o dos horas de capacitación.

La insatisfacción de los clientes afecta negativamente a las empresas, debido a que los estudios empíricos demuestran que se necesita una docena de contactos positivos para compensar un incidente negativo. Con mucha probabilidad, sus sondeos le revelarán, además, que la lealtad de sus clientes disminuye con la misma rapidez con que los servicios que ofrece su empresa desciendan por debajo de las expectativas que tienen.

Los clientes desean y esperan que el servicio se mantenga, todo el tiempo, en el nivel adecuado. Cuando el nivel del servicio desciende por debajo del nivel de sus expectativas (y, en consecuencia, no las satisfacen), los clientes eligen otra opción, como, por ejemplo, recurrir a otro proveedor.

Better Business Bureaus de EUA, determinó que los clientes comienzan a alejarse cuando son confrontados con una selección incomprensiblemente

grande de productos o mercancías con poca información sobre la cual basar una elección inteligente.

Igualmente, los clientes pierden interés ante la complejidad o la tecnología avanzada, como en un producto con un diseño complicado o instrucciones de uso confusas. Sea cual fuere la razón, la falta de entendimiento de las necesidades del cliente se traduce en expectativas irreales y poco confiables, el peor escenario posible en el ámbito comercial.

Las encuestas con los clientes pueden resultar reveladoras y también algo perturbadoras.

Para una votación, *The Atlanta Journal* y *The Atlanta Constitution*, preguntaron a sus lectores cuál consideraban que era la razón de sus fallas; éstos dijeron que era debido a:

- Avaricia
- Falta de orgullo por parte del personal de servicio
- Bajos sueldos
- Falta de capacitación
- Automatización

Ya conoce lo que piensan sus clientes. ¿Y ahora qué?

Una vez conocidas, las necesidades y expectativas de los clientes deberían convertirse en actividades específicas y procedimientos que añadan valor a los productos y servicios básicos y consoliden la lealtad de los clientes.

Primero, informe a todo el personal sobre sus hallazgos. Permítales que conozcan lo que los clientes dicen respecto al servicio. Una empresa imprime los comentarios y preguntas de los clientes, junto con las respuestas que les ha dado la organización, y los hace circular todas las semanas entre todos los empleados.

Informe a todo el personal, pero ponga especial cuidado en comunicar los hallazgos al PPCC y al personal específico del área del servicio, ya que son ellos quienes tienen a su cargo el trabajo real de contacto con los clientes. Ese personal debería tener un conocimiento muy amplio de los resultados de los sondeos en los que se detecten las necesidades, deseos y las cosas que no les gustan a los clientes. *American Management Association* sugiere que los miembros del PPCC deberían recibir todos los informes relacionados con los comentarios y quejas de los clientes.

Dígase a los empleados

Así pues, permita que el PPCC y los demás empleados conozcan, por ejemplo, los resultados de las llamadas a la línea 800 y de las sesiones de grupo. Entregue a todo el personal los resultados de los sondeos que realicen por correo o por teléfono. Envíe esos resultados a todo el personal de la empresa (e, incluso, a los clientes).

Refiera, para su análisis y discusión, los comentarios de los clientes al grupo de trabajo del servicio al cliente de su organización, si éste existe. Peggy Haney, vicepresidente de asuntos del consumidor de American Express, dice que su empresa lo hace. En esa empresa, el grupo de trabajo está integrado por personas clave provenientes de todas las secciones de la división de servicios al cliente. Constituye una cámara de compensación en la que se analizan todos los problemas que surgen en los distintos departamentos.

“Es una forma”, dice Haney, “de lograr que las personas adopten un enfoque global de la empresa en el proceso de análisis de los problemas y en la búsqueda de soluciones”.

Informe a la alta dirección

Gamgort, director de control de calidad y asuntos del consumidor de Armstrong World Industries, dice que la información obtenida en los sondeos se presenta formalmente cada mes a una reunión de directivos en la que está presente el presidente de la empresa y todo su equipo. Esa información también se envía a los directivos clave de la empresa, vicepresidentes de marketing y ventas, de producción y finanzas. También se envía al director de relaciones.

“Hemos logrado consolidar algunos clientes muy leales, cuyo contacto inicial con la empresa se debió a la ‘preocupación’ que tenían con uno de nuestros productos”, dice Gamgort.

Este hecho no debe sorprendernos, ya que el punto de vista oficial de Armstrong, respecto a las quejas y reclamaciones, es que éstas constituyen oportunidades para elevar los niveles de satisfacción y, en consecuencia, para aumentar las ventas y los beneficios.

Cada cuatro semanas, la corporación Marriot circula un reporte que es entregado a Bill Marriot, presidente del consejo administrativo, así como a los gerentes de los hoteles y al personal en general.

Índice de satisfacción

Marriott elaboró, a partir de los sondeos que realizó entre sus clientes, un índice de satisfacción de huéspedes. Éste es uno de los factores que se toman en consideración para determinar los bonos que reciben los gerentes de los hoteles de la cadena. A los empleados que trabajan por horas también se les evalúa en función de ese índice. Generan una tarjeta-informe cada cuatro semanas.

El consejo de clientes de Land O'Lakes, Inc. Se reúne cada mes para analizar los resultados de los sondeos y otros aspectos propios de la operación de la empresa. Sus recomendaciones van directamente al DGE.

UberX y Lyft

UberX y Lyft están sacudiendo a la industria. Los taxistas tienden a ser iguales en todo el mundo. A veces son deshonestos, rara vez hablan inglés y tienen un pobre servicio al cliente. En las Ciudades Gemelas, donde vivo, los precios están inflados y toma muchísimo tiempo conseguir un taxi.

La industria de los taxis es un monopolio. Está fuertemente regulada y es conocida por su mal servicio y sus altos precios. Es diferente para UberX y Lyft. Sus conductores son trabajadores autónomos que emplean teléfonos celulares con GPS para conectarse con los pasajeros. Es una plataforma de tecnología que enlaza a pasajeros y choferes. Si quiere un paseo, lo conectarán con todos los proveedores de transporte que se encuentren disponibles dentro del mercado y le conseguirán al que lo recoja en el menor tiempo con una alta calidad de viaje y por el menor costo posible.

UberX y Lyft cuadruplican sus ventas cada año y ofrecen empleo a cientos de miles de conductores y seguridad y conveniencia a millones de pasajeros.

Usted consigue seguridad, ahorra dinero y vive una gran experiencia. Todo desde su teléfono celular ¡ingenioso!

Logre un excelente servicio al cliente

Para lograr un servicio al cliente de excelencia es necesario que sus empleados sean impecables en su desempeño. En los primeros tres a cinco segundos, el cliente puede notar el interés del empleado. Demasiadas empresas parecen no entender lo crítico que es enseñar las bases del servicio al cliente hasta dominarlas. Los conocimientos y la buena voluntad tienen poca validez sin un desempeño impecable.

Tiger Woods, ex mejor golfista del mundo ha ganado 14 torneos profesionales, el segundo más alto que cualquier jugador. Ha ganado más carreras y PGA Tours que cualquier otro golfista activo. Batea .400 cuando muchos están felices con un .042. Al 25 de Marzo del 2013 está catalogado como el número 1, después de ganar el torneo 2013 Arnold Palmer Invitational.

La costumbre de Woods de lanzar bola tras bola de golf (a veces durante el juego de algún torneo) es parte de su leyenda. Durante su práctica al inicio de año, dijo que sólo estaba probando algunos tiros que tendría que usar para el torneo de abril. Quienes asistieron observaron cómo ganaba.

Wayne Gretsky, el líder goleador de jockey y por cuarta ocasión ganador de la copa Stanley, dijo: “Cuanto mejores sean sus hábitos, mejor será su desempeño bajo presión”.

Ningún otro golfista pasa más tiempo practicando y perfeccionando sus fundamentos que Tiger Woods.

Después de ganar el torneo Masters en 1997, Tiger Woods pasó los 18 meses siguientes perfeccionando su swing. Ningún golfista dedica tanto tiempo en su práctica y en enfocarse en lo básico que Woods.

Además de su voluntad para dominar lo básico, su actitud es la de un ganador; tiene un modo distinto de aplicarse en lo que hace.

Si quiere a un personaje como Woods dentro de su personal, sugiero que dedique, al menos, 40 horas al año en capacitar a sus empleados en el arte del servicio. Asegúrese de usar los programas de capacitación que los ayudarán a dominar lo básico.

WhatsApp

De dependientes del Estado a multimillonarios. Los cofundadores de WhatsApp, Brian Acton y Jan Koum hicieron el trato de sus vidas cuando aceptaron la impresionante oferta de de \$19 mil millones de dólares que les hizo Facebook en 2014. Jan Koum, cuya familia vivía de la asistencia del Estado tras emigrar de Ucrania, trabajaba junto a Acton en Yahoo! años antes de que decidieran empezar WhatsApp.

WhatsApp es famoso por cerrarse al mundo para construir el servicio de mensajería y una relación con los clientes. Tienen una política de “sin anuncios, sin juegos, sin trampas”. Comenzaron el servicio en 2009 y éste incrementó su popularidad en el extranjero tras permitir que los usuarios pudieran comunicarse con sus familiares y amigos alrededor del mundo sin costos extras. En la actualidad, WhatsApp transmite miles de millones de mensajes cada día.

El líder de Facebook, Mark Zuckerberg, predice que será uno de los pocos vehículos de internet, como Facebook, que llegará a los mil millones de usuarios.

Capítulo 6

NO CONTRATE EMPLEADOS QUE ODIEN A LOS CLIENTES

Dedicamos todo nuestro tiempo a las personas. El día en que no atendemos ese factor, la compañía estará acabada.

- **JACK WELCH**, ex director ejecutivo, General Electric

Es imposible capacitarlos

Una economía de servicios dinámica debe estar apoyada por empleados que estén ansiosos por dar servicio y que no sean alérgicos al trabajo.

Motivar a la fuerza laboral comienza en el momento del reclutamiento. Contrate personas que deseen ser amistosas y serviciales; luego, incluya el buen servicio como parte de su descripción de puesto.

Contrate personas susceptibles de ser motivadas. Contrate personas orientadas al manejo de gente y enséñeles el programa de servicios, de nivel profesional, que tienen en su empresa. Contrate personas que posean, en su carácter y forma de ser, actitudes y valores positivos hacia el servicio. Esas personas pueden ser capacitadas en las técnicas del servicio.

Los miembros del PPCC deben poseer y poner en práctica la “actitud” correcta hacia las personas antes de lograr desarrollar habilidades de comunicación positiva que hagan sentir “importantes” a los clientes para que éstos se muestren dispuestos a volver a hacer negocios con la empresa.

Las personas que se esconden detrás de una pequeña mueca, que aparenta ser una sonrisa, son, en su gran mayoría, imposibles de ser capacitados con los recursos que están disponibles en la mayor parte de las empresas.

No contrate personas que se sientan incómodas al realizar el servicio. De cualquier forma, no les interesa que las capaciten.

Los empleados incompetentes no son capaces de dar un buen servicio, de manera que las mejores compañías tienden a hacer un reclutamiento meticuloso. Hacen un verdadero esfuerzo por contratar sólo a quienes son los adecuados,

a entrenar y motivarlos y a darles la autoridad necesaria para que den buen servicio a los clientes.

Motivación es el tema del capítulo 7 y la capacitación es el del capítulo 13.

Las empresas que sirven de modelo tienen la precaución de contratar a los mejores. Southwest Airlines contratará a 1 de entre 45 solicitudes, Nordstrom a 1 dentro de 20. Southwest Airlines ha hecho una investigación de sus 44,831 mil empleados. La compañía valora el buen humor, así como una personalidad bien definida. En su publicidad, la compañía hace énfasis en el buen humor para atraer la clase de cliente a quien desean servir. Desean personas que toman riesgos y no temen divertirse. Southwest se enfoca tanto en las cualidades, como en el sentido del humor, y la habilidad para desempeñar un trabajo. Reconoce que el servicio al cliente es una labor personal, no de computadoras o máquinas.

Ése es el secreto: encuentre personas que tengan una tendencia potencial hacia el buen servicio y fórmelas.

Usted no puede cambiar la personalidad básica de los empleados que sonríen falsamente a todo el mundo y, en particular, a sus clientes. La realidad es que, como se dice, usted no puede hacer un guante de terciopelo con la piel de un cactus.

Sin embargo, una actitud muy extendida entre los hombres y directivos de empresa es la de creer que “todo el mundo” sabe cómo ofrecer un buen servicio y que (de alguna forma) las personas vienen “impregnadas” de los conocimientos necesarios sobre las técnicas del servicio; en consecuencia, lo único que hay que hacer es ponerlas en el puesto de trabajo y rápidamente evolucionarán y desarrollarán las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de alta calidad.

¿Servicio es igual a servilismo?

Pero, por ahora, según dice Thomas Kelly, profesor asistente de la escuela de gestión de hoteles de la Universidad de Cornell: “La economía de servicios norteamericana está llena de personas que, con frecuencia, perciben el servicio como un trabajo ‘servil’. En nuestra cultura, al trabajo en el sector servicios no se le atribuye valor alguno. Cuando los empleados perciben que están en una posición inferior, eso mismo proyectan”.

Así, en la actualidad, el eslogan tradicional de los primeros empresarios norteamericanos: “El cliente siempre tiene la razón”, se ha convertido en motivo de broma entre los empleados del servicio.

La generación de los trabajadores más jóvenes (e individualistas) desearía estar en posiciones “de mando” y no “de servicio”.

Pida a un mesero que pasa a su lado un vaso de agua y le responderá que ésa no es su mesa. Llame la atención de un empleado que no está ocupado en algo específico y reaccionará como si usted interrumpiera un trabajo muy importante. Podrá, también, observar a un empleado que ignora las llamadas de un teléfono que está cerca de él porque ése no es el momento para recibir las llamadas.

¿Reacciona el personal de servicios de esa forma porque no está motivado? ¿Son las empresas parcialmente responsables de esa falta de motivación? Existen evidencias que indican que la respuesta a estas dos preguntas es “sí”.

En un artículo de portada de la revista Time se indicaba: “muchos vendedores de mostrador, conductores de camiones y otros trabajadores del sector servicios se sienten poco motivados debido a los bajos niveles salariales y a la ausencia de posibilidades de hacer carrera en sus trabajos”. El periodista David Halberstam, quien narró el declive de la industria automotriz de EUA, en su libro de gran venta titulado *The Reckoning*, dice: “las preguntas más importantes son: ¿Conducen estos puestos de trabajo a alguna parte? ¿Tienen algún nivel de dignidad? No”.

Pero debemos creer que, a pesar de todo, una vez que se les ha contratado, las personas son aún “educables” para el servicio.

General Electric: un modelo de excelencia

General Electric es la onceava compañía más grande del mundo y la cuarta más redituable. A partir de que Welch se hizo cargo de la empresa, las ventas subieron 3.7 veces y obtuvo una ganancia 5.7 mayor. Welch ha creado más riqueza para GE que ningún otro director ejecutivo.

En palabras de Welch: “El tamaño tiene que ver más con un sistema perezoso que con la rapidez, la sencillez y la confianza en uno mismo. Observe su lugar de trabajo. Es necesario comprometer a cada persona con cada actividad de la empresa: a todas y cada una. Sería vergonzoso desperdiciar una sola. Tome a su personal, déjelos soñar, continúe con sus experimentos, transmita energía al lugar y echará a andar el negocio”.

La administración, de acuerdo con Welch, “debe ser un estimulante para los demás. No sirve de nada ser un derviche que gira si ello no aporta energía. He aquí la frase que siempre utilizo con respecto a un administrador: la labor de un gerente es llevar una lata de fertilizante en una mano y una de agua en la otra. Vea a sus empleados como flores y cultive un jardín perfecto. Pero si esas flores no crecen,

remuévalas y plante otras. Se trata de rodearse con los mejores empleados”.

Welch considera vital un buen aunque poco piadoso empujón para podar el capital humano. Así lo expresó: “Finalmente, en General Electric son las personas quienes echan a andar el negocio y no el dinero o las herramientas”. Al preguntarle acerca de lo que depara el futuro, contestó: “Todo se acelera. El ritmo del cambio será exponencial”.

Los líderes de GE sienten pasión por la excelencia y odian la burocracia. Están abiertos a las nuevas ideas. Welch cree que “la deflación está a la vuelta de la esquina. Ser ágil es la respuesta al cambio. El tamaño es una limitante”. La verdad es que no hay límite. Nuestra productividad está en una etapa inicial. Hay mucho desperdicio y bastante por conseguir... es increíble. De una u otra forma, las personas piensan que todo es limitado.

La administración de GE postula que mediante una productividad derivada del internet es posible ahorrar de 20 a 50 por ciento de gastos por ventas y en la administración, en general. De ser así, esos ahorros podrían casi doblar sus ganancias, ya de por sí altas. La compañía realiza transacciones por más de 4 millones al año. Si esas transacciones fueran a través de la red, los costos de operación bajarían de 50 a 100 dólares cada una, incluso los gastos podrían llegar a ser de 5 dólares por operación.

Jack Welch se familiarizó con el uso de internet en enero de 1999 y estima que los negocios cibernéticos pueden cambiar para siempre el ADN de GE y revitalizar y optimizar a la compañía.

¿Cómo encontrar empleados?

En los análisis que aparecen a continuación proponemos algunas directrices de acción.

1. Pida referencias a sus actuales empleados

Sus empleados pueden ser sus mejores reclutadores y fuentes de referencias. Algunas empresas piden a sus nuevos empleados que les recomienden a otras personas, incluso, en su primera semana de trabajo.

En Burger King pagan 500 dólares a los empleados que recomiendan a algún candidato que sea luego contratado como gerente de un restaurante; también ofrece los “cupones Burger” a quienes les den referencias de personas que entren a trabajar en los niveles más bajos. Los empleados obtienen un cupón si un amigo presenta una solicitud de empleo, cinco cupones si el amigo llega a

ser entrevistado y 25 cupones más si se le contrata. Los empleados pueden usar esos cupones en diferentes tiendas.

Great Adventure Theme Park, en Nueva Jersey, paga 50 dólares al empleado que recomienda al candidato y 50 dólares al nuevo contratado.

A los empleados de University National Bank & Trust Co. se les ofrece una “comisión por referencia” si presentan un candidato que sea aceptado. Se les pide que recomienden a personas que hayan trabajado en otro lugar y que muestren niveles satisfactorios de actuación. “Nuestra meta”, dice su vicepresidente, Ann Sonnenberg, “es contratar personas que sean genuinamente agradables, capaces y que disfruten ayudando a otros”. Ella comprende que es imposible fabricar personas “genuinamente agradables”.

En otras empresas utilizan otros métodos para motivar a los empleados para que den referencias de candidatos a empleo: promociones internas, premios consistentes en vacaciones, etcétera.

Pero recuerde que sus empleados se decidirán a ayudarlo a encontrar nuevos candidatos sólo si se sienten bien en su trabajo; es decir, condiciones de trabajo placenteras y una buena moral laboral son fundamentales para tener éxito en todo esfuerzo orientado a conseguir nuevos empleados con la ayuda de los actuales.

Una buena noticia es que una vez que se comienza la implantación de un programa de servicio al cliente, esto puede serle de gran ayuda en la búsqueda de nuevos empleados. La razón es que un entorno que genera clientes satisfechos, que elogian a la empresa, es un clima en el que los empleados desean seguir estando. Por lo contrario, las enfermedades reinan allí donde no existe un buen clima de trabajo. Los empleados sienten que son víctimas de su entorno laboral.

En Disney World aplican un enfoque muy sugestivo para contratar personas corteses: utilizan a sus “miembros del reparto” (empleados) para contratar a nuevos empleados. Sacan a sus mejores empleados del departamento para el que la empresa busca personal (constituyen el “modelo” del personal que se busca) y les dan, durante tres semanas, una capacitación intensiva en derecho laboral aplicado. Luego, se les deja que seleccionen a los candidatos finales en entrevistas que tienen una duración de unos 45 minutos.

James Poisant, antiguo director de seminarios de negocios en Disney World, que fue quien estuvo a cargo de implantar este enfoque, dice: “Es parte de la naturaleza humana reclutar a las personas que respondan a su propia imagen. Nosotros ponemos a nuestros empleados en una habitación y les decimos: seleccionen a las personas que mejor reflejen los valores que ustedes poseen. Los miembros del reparto son capaces, en 45 minutos, de separar los estúpidos de los genuinos”.

2. Utilice técnicas creativas

En una cadena de supermercados del este estacionan en los centros comerciales y los estacionamientos de las escuelas, vehículos tipo “caravana” claramente identificados (que denominan Winnebago), para reclutar solicitantes de empleo. Los empleados potenciales entran en el vehículo, llenan las solicitudes y se les entrevista en el acto.

A las tiendas de materiales de construcción del sur, sus asociaciones les recomiendan que les ofrezcan gratis herramientas y algunos materiales a los profesores de las escuelas superiores a cambio de que les envíen estudiantes que deseen trabajar.

Una cadena de restaurantes de Connecticut “importó” 75 estudiantes franceses para trabajar durante las vacaciones de verano. Los estudiantes se pagaron el boleto de ida y vuelta a EUA, y se encargaron de encontrar alojamiento. Los restaurantes informaron que los estudiantes franceses motivaron a jóvenes locales para que solicitaran esos empleos.

McDonald’s y Pizza Hut comenzaron ofreciendo ayuda para pagar los estudios a empleados que trabajan en los niveles jerárquicos bajos. Burger King ofrece el pago total de la escolaridad.

Gerentes de restaurantes, hoteles, tiendas de alimentación y otras empresas minoristas, están visitando personalmente los consejos escolares, en lugar de (como hacían antes) llamar por teléfono para avisarles que tenían puestos vacantes. También hablan en las clases sobre el sector empresarial en el que operan y las oportunidades que ofrecen a largo plazo.

Representantes de los restaurantes White Castle participan en ferias de trabajo para explicar a los padres sus propias experiencias personales y los beneficios que ofrecen a los estudiantes.

En todo el país, los hombres de negocios están buscando jóvenes estudiantes para despertar en ellos, a una edad temprana, el interés por el trabajo. Muchas organizaciones ofrecen a los graduados de escuelas de nivel medio excursiones a sus instalaciones.

Finalmente, las empresas han reconocido que también los clientes son empleados potenciales. Una cadena de minoristas realiza campañas de reclutamiento con el siguiente eslogan: “Nuestros clientes se convierten en algunos de nuestros mejores empleados”. Letreros colocados en las tiendas difunden el mensaje.

En Pizza Hut, cuando se les pregunta al respecto, los empleados indican a los gerentes que una de las dos principales razones que les indujeron a solicitar

empleo era que antes habían sido clientes y les había gustado la atmósfera de trabajo. La otra razón para solicitar empleo era que algún amigo que trabajaba en Pizza Hut le había motivado a hacerlo.

A los empleados de Pizza Hut también les gusta el horario flexible y el estilo de hacer las cosas que existe en el equipo, que hace que el trabajo sea más divertido.

3. Contrate a discapacitados

Prudential Insurance Co. emplea sordos para trabajar en las computadoras. Según un último informe, Pizza Hut emplea a 500 discapacitados en 38 estados. Las tiendas Target, así como los hoteles Marriott y Radisson, utilizan discapacitados físicos y mentales.

Treinta y seis millones de norteamericanos tienen algún tipo de discapacidad. Dos terceras partes de los discapacitados masculinos adultos, y una proporción aún mayor de los femeninos, no tienen trabajo.

Este grupo constituye una valiosa fuente de empleados potenciales, considerando que las nuevas tecnologías disponibles en la actualidad hacen que ciertos puestos de trabajo sean más accesibles para ellos que antes.

Por ejemplo, en la actualidad, las computadoras pueden captar información codificada de forma verbal o en Braille, las personas ciegas pueden ser empleadas, con mucha eficacia, como programadores de computadoras, operadores de teléfono, representantes de servicios al cliente y redactores, sólo para mencionar algunos de los muchos puestos de trabajo a los que pueden acceder.

Al reconocer esta realidad, IBM Corporation creó un centro de apoyo para personas con discapacidades que opera a nivel nacional. Localizado en Atlanta, el centro tiene como objetivo difundir información sobre los cientos de productos que, en el área de la informática, pueden ayudar a las personas con discapacidades a aumentar su productividad y calidad de vida. El personal del centro tiene suficientes conocimientos y experiencia, lo que les permite transmitir eficazmente información sobre las tecnologías disponibles que podrían ser de ayuda a los discapacitados en sus puestos de trabajo. En un año reciente, el centro contestó cerca de 20 000 solicitudes de información. Muchas de ellas provenían del área de la televisión comercial.

Pero los prejuicios siguen impidiendo a los empleadores tomar en consideración a los discapacitados. Una de las falsas afirmaciones en las que todavía se cree es que el costo de remodelar o añadir nuevas instalaciones que

permitan acomodar a los discapacitados es muy alto. Esto no es cierto. La Secretaría del Trabajo de EUA, pidió, a nivel federal, a 367 contratistas que estimaran el costo involucrado en adaptar físicamente un puesto de trabajo para que fuera ocupado por un discapacitado. Setenta por ciento de los trabajos de remodelación de oficinas que aparecen en la lista de la Secretaría del Trabajo tienen un costo no mayor a los 100 dólares.

Otro hecho que, ante el déficit de personal en el sector servicios, puede ayudar a eliminar las barreras mentales que existen contra la contratación de discapacitados, radica en las ayudas que ofrecen las agencias estatales y locales. Muchas oficinas públicas estatales de rehabilitación vocacional ofrecen préstamos para la adaptación de puestos de trabajo, con el fin de que puedan ser ocupados por ciegos o por otros tipos de discapacitados. Muchas otras agencias ofrecen supervisión y formación para los discapacitados más severos y entrenadores específicos para distintos tipos de trabajo.

4. Contrate a personas de edad

Charles McIntyre, exdirector de Stebbins-Anderson, una tienda para artículos del hogar de Baltimore, tiene una idea que podría ser utilizada por muchas organizaciones gubernamentales o privadas. Dice: “Los trabajadores de más edad, que trabajaron antes en la misma área, se sienten más cómodos suministrando servicios. No piensan que se rebajan cuando son corteses o cuando se apresuran a ayudar a un cliente. Éste no es, necesariamente, el estilo de vida que desean para sí los más jóvenes. No me interesa eliminar a estos últimos; sucede tan sólo que las personas de más edad crecieron en otro tiempo” (Building Supply Home Centers, marzo de 1988).

McDonald’s fue una de las primeras empresas que se fijaron como objetivo contratar personas de edad al presentar, en 1986, su plan “McMasters Program”. El programa tiene como objetivo capacitar a este grupo de personas que desean regresar al trabajo, pero les falta confianza en sí mismas. Según un último informe, ha incrementado la participación de personas de edad en su plantilla hasta llegar a ser más de un 13 por ciento de la misma.

Kentucky Fried Chicken, Marriott y Pizza Hut son otras empresas del área de la hotelería que se mantienen en la vanguardia en lo que respecta a la contratación de personas de edad.

Day’s Inns National Reservation Center de Atlanta ha empleado más de 50 personas de edad avanzada por medio de sitios para reunión de mayores. Usualmente, las personas mayores no leen las ofertas de empleo, así que

debe hacerse contacto con ellos en los centros o clubes para personas de la tercera edad y en iglesias, colocando en esos lugares las listas de empleos que se ofrecen. En los letreros que coloque en el exterior de su establecimiento solicitando empleados, especifique que las personas de edad “son bienvenidas”.

La mayoría de las empresas que emplean personas de edad son conscientes de que es importante prestar atención a las relaciones que se establecen entre los mayores y los más jóvenes. Pueden presentarse problemas si los mayores sienten que no encajan en el grupo.

Reconociendo esta situación, en Kentucky Fried Chicken se explica a las personas de edad que, al momento de evaluarlos, no se les comparará con los más jóvenes. La empresa también enseña a los gerentes cómo se debe tratar con los mayores y a reconocer sus talentos. Muchos gerentes jóvenes sienten cierto embarazo al tener que ser jefes de personas mayores que ellos.

5. Verifique currículos

Revise siempre los currículos. En diciembre de 2001, George O’Leary renunció a su cargo como entrenador del equipo de futbol de Notre Dame a sólo cinco días de haber ocupado el puesto. Después de revisar su currículum, se descubrió que nunca había terminado su maestría, ni había participado en algún partido de futbol en la universidad de New Hampshire, como afirmaba su biografía.

Motive a los buscadores de empleo para que elijan el trabajo que usted les ofrece

En la actualidad, los empleados del sector servicios disfrutan de un mercado de vendedores. Pueden, y de hecho lo hacen, seleccionar dónde desean trabajar. En consecuencia, usted debe lograr que su puesto sea tan atractivo como se lo permita su presupuesto.

Considere la posibilidad de adoptar cierta flexibilidad en el horario de trabajo. Es una de las características actuales de los empleos en el sector servicios. En los hoteles Radisson ya no se dice a los nuevos empleados cuándo se producirán los cambios de turnos. Se les pregunta a los entrevistados cuándo estarán disponibles y se ajusta el programa para responder a sus deseos. Otros empleadores hacen lo mismo.

Comisiones

El sistema de comisiones de los hoteles Radisson atrae más solicitantes, así, la empresa puede seleccionar a los mejores. La empresa también ofrece mejores salarios, puestos de tiempo completo con flexibilidad de horario, beneficios en el área de la asistencia médica, descuentos en mercancías, bonos y una sólida formación en ventas.

En el First Service Bank de Massachusetts, un sistema de comisiones, bonos y reconocimientos motiva y recompensa a los empleados que ponen en práctica sus conocimientos sobre los productos y sus habilidades para obtener referencias de ventas. Los premios consisten en dinero, excursiones e incluso boletos de avión. El “paquete” de un nuevo empleado incluye un regalo de cumpleaños, almuerzos y un reconocimiento al cumplir el primer año de trabajo.

También el ofrecimiento de capacitación gratis atrae nuevos empleados. First Service Bank ofrece programas de formación de tres niveles con una duración de 36 meses que incluyen la entrega de certificados oficiales. La mayoría de esos programas son realizados dentro de la empresa por miembros del personal. En Disney World, Orlando, Florida, una vez que se incorpora un nuevo “miembro del reparto” (empleados, desde los que deben actuar disfrazados hasta los de la limpieza) se le envía a un programa de orientación de tres días en la Universidad Disney. La orientación comienza con los cursos tradicionales (dos días) que incluyen aspectos como la historia de Disney World, sus logros, su filosofía (la cultura de la empresa), así como un análisis de las responsabilidades de los miembros del reparto. En el tercer día se les instruye sobre las políticas, procedimientos y beneficios que ofrece la empresa, y se familiarizan con sus áreas de trabajo. A esta orientación le siguen programas de formación, de unos catorce días, sobre el trabajo que deben realizar.

Disney World tiene 3,000 categorías laborales, ocupadas por más de 175 mil empleados que trabajan a tiempo completo o parcial.

Seleccione empleados con mentalidad de servicio

La cadena de grandes almacenes Nordstrom pone en práctica campañas como: “buscamos nuevos empleados”, por medio de anuncios en los que se incluye un bien elaborado perfil del empleado de servicios a la clientela que desean contratar. El texto de estos anuncios dice: “Estamos buscando personas con experiencia que deseen aprender, crecer y progresar con nosotros. Personas a las que de verdad les gusten las otras personas; que sientan satisfacción al

ayudar a otros; y que estén dispuestos a salirse de la rutina para ofrecer un buen servicio. Necesitamos personas que hagan que las cosas funcionen más suavemente. Personas con ideas”.

Tamizado

Para tener lo mejor:

- Compruebe la actitud.
- Compruebe la personalidad.
- Compruebe las aptitudes.

En su libro *180 Ways to Build a Magnetic Culture*, Eric Harvey y Mel Kleiman afirmaron que una cultura magnética es aquella que naturalmente atrae y retiene a los mejores, y repele al resto. Construir una cultura tal requiere prácticas dirigidas a la valoración, elevados estándares de contratación y extraordinarios niveles de respeto por las personas con quienes labora y por quienes laboran para usted. Recuerde que una persona relajada le dirá lo que sea. Las entrevistas de trabajo son estresantes. Una vez que haya explicado sus propósitos, establezca una amena charla hasta que perciba que la persona se ha relajado. Pregunte acerca del tránsito o del clima. Ofrezca un vaso con agua o una gaseosa.

Harvey y Kleiman sugieren plantear cuatro preguntas en la entrevista:

Primera pregunta: con el fin de tener una vista completa de la historia del solicitante, diga algo como: Cuénteme algo acerca de su primer trabajo y tres cosas que haya aprendido ahí.

Segunda pregunta: de cada destreza, característica o cualidad importante para tener éxito en el trabajo, diga: En una escala del uno al diez, evalúese en cuanto, por ejemplo, su destreza para comunicarse y dígame cuál fue el criterio que utilizó.

Tercera pregunta: ¿Qué calificación obtuvo al ser evaluado en las áreas que hemos mencionado? ¿Podría enviarme los resultados vía fax o correo electrónico?

Cuarta pregunta: ¿Desea agregar algo acerca de sí mismo y sus habilidades antes de que responda a sus dudas?

No contrate sin revisar antecedentes. Ha habido casos en que el solicitante tamizado tenía un récord criminal; uno de tres había mentido en la solicitud; uno de cuatro había falseado la información sobre su nivel de educación y su grado de escolaridad.

En cuanto a referencias, y cuando todo falla, pida una copia de la constancia del trabajo anterior. Luego mande un fax, una carta o llame para verificar la información.

La manera inteligente de contratar súper estrellas

Bradford D. Smart en su libro *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*, dice: “Califique a sus empleados; los empleados A y B forman parte de sus activos. Los empleados C acabarán con su compañía”.

La pregunta que se vio precisado a plantear fue: “Si le pidiera concertar una entrevista con su antiguo jefe, ¿cuál sería su opinión acerca de sus destrezas, debilidades y su desempeño general?” La respuesta revela mucho de la persona. Obviamente, el solicitante entenderá que debe ser honesto, no hay dónde se esconda. Hemos realizado tales llamadas a los jefes de quienes entrevistamos durante la última década y nos ha funcionado. Si se obtienen reportes que ensalzan a la persona, vamos por buen camino. Los candidatos más calificados están de acuerdo con nuestra minuciosidad. Los empleados A se sienten a gusto, pero los C no, porque saben que sus jefes no tendrán una buena opinión que dar.

Habilidades de las personas

Los empleados que tienen que establecer contacto directo con los clientes deben poseer ciertas habilidades: los conocimientos sobre las relaciones interpersonales que les permitan responder a un número infinito de actitudes y situaciones diferentes de los clientes y que, al mismo tiempo, les permitan descubrir y dirigir las necesidades de esas personas. Los empleados deben dejar en los clientes la sensación de que están en buenas manos.

Como resultado de sus habilidades para tratar con las personas, los empleados obtienen mayor satisfacción de su trabajo y sienten más respeto hacia sí mismos, hacia el trabajo que realizan y hacia el empleador. Además, esas habilidades podrían ser útiles para ayudar a los asistentes y subordinados, ya que las mismas permiten incrementar el nivel de cooperación que se necesita para lograr que se pueda ofrecer un buen servicio a los clientes.

Anne Pinkerton, directora de asuntos del consumidor de Bio-Lab Incorporated, lo expresa de la siguiente manera: “Deseamos que nuestros empleados sean amistosos, sin reservas y profesionales”.

Incluya a los gerentes

Cuando Harvey Feldman fue presidente de las suites Embassy, analizaba las aptitudes de los candidatos a gerente, especialmente la manera en que trataban a los empleados de menor sueldo, encargados de dar servicio. Feldman creía que éstos debían ser tratados como trabajadores competentes a fin de motivarlos para rendir un buen servicio. “Con capacitación y experiencia”, decía Feldman, “los empleados tienen la suficiente curiosidad e inteligencia para ir más allá de sólo tender camas”.

Otras características deseables en el sector servicios

Pensadores

Usted necesita personas que sepan cómo pensar. Si alguien tiene que resolver tres veces el mismo problema es que esa persona no pertenece al servicio a la clientela. Los empleados deberían ser capaces de llegar hasta las raíces del problema.

Educación

Donlyn Turmaine, directora mundial de operaciones con el cliente, de The Timberland Co., un fabricante de calzados de Hampton, New Hampshire, dice que ella procura contratar personas brillantes y con un alto nivel educativo, debido a que esas personas tienden a ser más conscientes del valor del servicio al cliente.

Para ser tomado en cuenta en un puesto en el departamento de servicios al cliente de Dow Chemical Co., los solicitantes deben tener un grado académico intermedio (en cualquier área: desde historia del arte a ingeniería) y ajustarse al perfil establecido por la empresa: “pro activo, comunicador y capaz de resolver problemas”.

Habilidades para la comunicación

Para determinar las habilidades de comunicación de los candidatos que solicitan trabajo en el servicio a la clientela, en Dow les llaman por teléfono en lugar de enviarles una carta. Dado que este tipo de empleados tendrá que realizar una gran parte de su trabajo por teléfono, los empleados deberían cerciorarse de la impresión que transmiten por teléfono.

Trabajo estructurado

Para trabajar en el servicio a la clientela, en Dow buscan personas que tengan las mismas cualidades que tiene un buen vendedor, pero con una ligera diferencia, dice Kern, director de recursos humanos del área de servicios al cliente. En Dow procuran contratar empleados que, junto con la agresividad que debe poseer un buen vendedor, sean capaces de trabajar con eficiencia en un entorno estructurado.

“Con frecuencia, los vendedores tienen un espíritu muy libre, una característica que podría no encajar muy bien en este tipo de trabajo”, dice Kern.

Pero, en otros aspectos, los buenos empleados del servicio a la clientela son muy similares a los vendedores. Jim Marxhausen, director de una empresa minorista de Minneapolis, dice: “Los mejores asociados son personas seguras, que disfrutan de la vida, piensan bien de los demás y responden positivamente a los estímulos positivos”.

Identificación con los valores de la empresa

El proceso de reclutamiento debe centrar sus objetivos en la contratación de personas que compartan los valores de la empresa respecto al servicio a la clientela. Esos valores deben ser reforzados, de forma continua, desde el primer día de trabajo hasta el momento del retiro.

Capacitación

Los profesionales del servicio a la clientela se hacen, no nacen, aunque sean simpáticos y deseen suministrar el servicio. Incluso, muy raras veces aprenden con la experiencia, debido a que los modelos que tienen para imitar son muy escasos. Si los empleados practican lo que ven y lo que experimentan como clientes, entonces tenderán a ser rudos y negligentes, en lugar de ser considerados y serviciales.

En Delta Airlines sólo aceptan entre 40 y 48 de los 20 000 candidatos que solicitan mensualmente un puesto en el servicio. Luego, la empresa conduce un programa de formación de varios meses para los afortunados que podrían llegar a ser contratados.

Aun después del período de formación, a los aspirantes a miembros del personal del servicio no se les asigna a ningún vuelo en el que tengan que atender pasajeros. Deben trabajar en las oficinas hasta que se “ganan sus alas”. En las oficinas deben aprender las respuestas correctas y los medios de que

disponen para satisfacer los requerimientos de los clientes. Sólo si muestran un buen comportamiento en estas áreas reciben “sus alas”.

La filosofía de reclutamiento de Disney World es la siguiente: usted no puede enseñar a una persona a ser cortés, pero puede contratar personas que posean esa cualidad. Después de contratar personas que sean corteses, fórmelas para que sepan expresarlo.

Disney World contrata una de cada 60 personas que llaman para ser entrevistadas.

Debido a que los métodos de gestión del personal de Disney son muy admirados, la organización realiza cursos intensivos de tres días para empresas que deseen “duplicar” los métodos Disney. Cientos de representantes de empresas del área de la hostelería y otros sectores han participado en este curso que se llama el “Enfoque de Disney en la gestión de los empleados”.

Una importante lección que se obtiene de todo esto es que en Disney han logrado estructurar una cultura empresarial muy atractiva recurriendo a la capacitación de sus empleados en su historia y en su filosofía, al respeto a los empleados y a la percepción de realidad que tiene el público de la organización. Esa cultura da a Disney una gran ventaja sobre otras empresas del sector servicios, cuando se trata de atraer buenos empleados. Toda empresa puede hacer, a su manera, lo mismo.

Capacitación a bajo costo

Sin embargo, muchas pequeñas empresas no disponen de suficientes recursos para capacitar a sus empleados. Pueden consultar a la Oficina para la Pequeña Empresa (Small Business Administration: SBA) y al Departamento de Educación, ambos de EUA, que han unido sus esfuerzos para elaborar un manual en el que describen las opciones que tienen las pequeñas empresas para capacitar a su personal en el trabajo. Puede obtener información actualizada llamando a las Oficinas de SBA, en Advocacy, al teléfono 800-827-5722.

Su asociación nacional o las cámaras de comercio locales, pueden también ser una fuente de guías y materiales que pueden serle de gran ayuda para la formación y educación de sus empleados.

Service Quality Institute elaboró un programa del servicio “a la medida” de Miller Brewing Co., para aplicarlo al personal de bares, cafeterías, etc. Esa empresa sabe que, si el personal se siente más contento consigo mismo, vende más cerveza Miller.

No quiero pasar por alto nuestra propia contribución en el área de

capacitación de bajo costo: Customer Service Video Library, nuestro plan de suscripción a videos de 14 minutos sobre 12 distintos temas acerca del servicio al cliente. Miles de empresas en el mundo capacitan millones de empleados con esta biblioteca-video. En esos videos se enseña a los empleados el arte del servicio, los cambios de actitud y a reforzar las habilidades para un servicio superior. Otra presentación en Power Point habla de guías para discusiones, de respuestas y de certificados, que pueden obtenerse de Service Quality Institute en su página www.customer-service.com. El programa se actualiza cada dos años.

Algunos de los títulos de dichos videos son: “Cómo manejar las quejas. El cliente iracundo”, “Sobrepasar las expectativas del cliente”, “Delegar responsabilidad”, “Desarrollo del trabajo en equipo.”

Los videos son breves cursos que funcionan como recordatorios para la retención de clientes, la atracción de nuevos clientes, las maneras de aumentar las ventas por cliente, y lograr otros beneficios tradicionales del servicio de calidad.

Los videos están diseñados para empleados, no para directivos. El contenido de los videos, que en general es sobre casos verídicos puestos en escena por actores profesionales, entretiene y es fácil de comprender.

Al equipar a los empleados con la base de conocimientos para manejar adecuadamente cada nueva situación y establecer un estándar para ser practicado por todos los asociados, alentando ambos usted obtendrá negocios repetidos y referencias, y por lo tanto el crecimiento de su marca. Nuestros programas únicos e interesantes no sólo cultivan un fuerte servicio al cliente, sino que establecen un nivel constante de cuidar a sus clientes.

Capacitación en el mundo real

La mejor clase de capacitación es la práctica, en la que los empleados afrontan situaciones (del mundo real) que reconocen y con las que se identifican. Un ejemplo específico de este tipo de formación es el que imparte Poppy Rossano, de Williamsville, Nueva York, a los técnicos reparadores que trabajan para su empresa de equipos de oficinas. Enseña a los empleados a dejar limpias y brillantes las instalaciones de los clientes.

Los empleados del grupo bancario Meridian (180 sucursales en Pensilvania) reciben un curso en relaciones profesionales con los clientes, que incluye entrenamiento sobre cómo llenar una forma de depósito llevando puestos unos lentes empañados con vaselina o cómo contar monedas con tres dedos de cada

mano atados. El propósito es el de dar a los empleados una mayor comprensión de las dificultades que tienen que afrontar, cuando hacen alguna operación con el banco, los clientes de edad muy avanzada que sufren de glaucoma o de artritis.

Una vez que los ha conseguido, retenga a sus empleados

Una vez que ha logrado atraer a los solicitantes a su empresa, los ha inducido a presentar sus solicitudes, los ha contratado y formado, todavía no puede decirse que tiene una fuerza laboral estable en momentos como los actuales, en los que, respecto a los demás sectores empresariales, los empleados del sector servicios son, probablemente, los que más opciones de empleo tienen. Usted debe desarrollar, y luego mantener, altos niveles de lealtad y compromiso.

A los empleados que reciben el salario mínimo, debe hacerles saber lo mucho que usted los valora y lo importantes que son para la empresa. Es importante demostrarles ese valor y ese reconocimiento mientras se les forma, debido al hecho de que, con frecuencia, los empleados del sector servicios dejan sus empleos porque consideran que se les “subvalora” y que no se les quiere.

Cuando encontramos personas que están dispuestas a trabajar por 6 o 10 dólares la hora (200 dólares al mes en muchas naciones en desarrollo), debemos decirnos a nosotros mismos: “soy muy afortunado al encontrar a estas personas. Voy a tratarlas correctamente. Voy a hacer todo cuanto pueda para hacerles saber cuánto los aprecio y cuán importantes son para esta organización”.

Me asombro continuamente cuando veo el nivel tan bajo de respeto que tienen los jefes a los empleados que reciben salarios muy bajos (excepto en las grandilocuentes palabras que aparecen en sus informes anuales). ¿No saben que el costo que supone reemplazarlos es de unos mil dólares?

Una fuerza laboral que llega a dominar la entrega del servicio puede auto perpetuarse, ya que los empleados disfrutarán con su trabajo.

De manera que si su programa de capacitación es eficaz, debe esperar que tenga un impacto positivo inmediato en el nivel de retención de su personal. Funciona de la siguiente manera: una vez que el índice de satisfacción de los clientes alcanza altos niveles, los empleados se muestran más dispuestos a permanecer en la empresa que cuando los clientes veían a los empleados como adversarios y se vengaban de ellos siendo clientes difíciles.

El reporte de un estudio realizado por Corporación Forum determinó que: “La rotación de personal más elevada está asociada con las compañías que poseen empleados con la tasa más baja en el servicio de calidad... Factores

como la duración del servicio con la compañía, la función del trabajo y la frecuencia del contacto con los clientes demuestra poca influencia (en una tasa de rotación).

El resultado del estudio fue confirmado cuando Sears investigó a sus clientes en sus tiendas. La rotación de empleados estaba directamente relacionada con la satisfacción de los clientes. En las tiendas con un elevado índice de servicio al cliente, 54 por ciento de las ventas se duplicaron en un año, comparado con 83 por ciento de las tiendas con un índice bajo.

Así, como resultado de haber formado a sus empleados para que traten a los clientes como amigos y no como antagonistas o como una interrupción en sus apretados horarios de trabajo, los clientes comienzan a sonreírles y a llamarles por sus nombres. El resultado es que los empleados realizan su trabajo con más entusiasmo, y así reciben más aplausos y elogios de los clientes. Entonces comienzan a trabajar aún más y mejor. La auto-imagen mejora. La moral se incrementa. El espíritu de trabajo en equipo se eleva y se reduce el índice de rotación.

Los empleados cuya personalidad los orienta a las demás personas, sienten satisfacción personal cuando se interrelacionan con los clientes, y muestran una mayor tendencia a disfrutar de su trabajo. Si usted logra desarrollar empleados así, su índice de rotación del personal será bajo, lo que no es un beneficio pequeño en tiempos en los que es difícil conseguir buenos empleados y, luego, retenerlos.

El servicio al cliente ayuda a retener a los empleados:

1. Porque mejora el estado de ánimo de los clientes, y a los empleados les gusta trabajar donde los clientes estén de buen humor.
2. Porque el buen servicio mejora la reputación de una organización en su comunidad. Los empleados disfrutan al trabajar para empresas con buena reputación, ya que mejora la suya propia.

El mal servicio provoca altos índices de rotación del personal

¿Recuerda el estudio de Forum Corporation, que encontró que la deserción en el equipo de trabajo es inversamente proporcional a las percepciones del empleado sobre la calidad del servicio? La deserción disminuye cuando los empleados sienten que la compañía provee servicio de alta calidad, según resultados del estudio.

Uno de los que reconoce la influencia de la calidad del servicio al cliente en el índice de rotación es Peter Gregerson padre, ex presidente del consejo de

Warehouse Groceries Management de Gadsden, Alabama. Decía que uno de los propósitos del programa del servicio de su empresa es “el de incrementar el valor de los empleados ante sí mismos y para la empresa. En el área de las relaciones con los clientes deseábamos desarrollar las habilidades que nuestros competidores no tenían. Esperábamos, con esta idea en mente, incrementar nuestras ventas y nuestros beneficios como resultado de tener más compras y menos quejas por parte de nuestros clientes. También pensamos que este enfoque mejorará nuestro índice de rotación”.

Cuando los empleados aprenden a disfrutar de su trabajo y el índice de rotación baja, se ha alcanzado una meta importante, considerando los altos costos que implican la contratación y la formación de los nuevos empleados. En ese momento, usted es capaz de retener a sus empleados y, en consecuencia, no tiene que buscar otros.

El concepto de equipo

Tanto las pequeñas como las grandes empresas están aprendiendo que fomentar el concepto de equipo (implicación del personal) y desarrollar una relación de “socios” con los empleados produce grandes beneficios.

En Disney atribuyen a un “polvo mágico” sus envidiables niveles de logros en lo que respecta a la implicación de los empleados y al nivel de calidad de su servicio a los clientes. La fórmula de este polvo mágico no es un secreto. Es formación, más comunicación, más atención y cuidado igual a orgullo.

El programa Total Quality Culture de Texas Instruments implica a sus 32,000 empleados en 35 países. El programa se estructura alrededor del concepto de equipo y trata de elevar al máximo los niveles de implicación y compromiso. La productividad y la calidad de los productos mejoraron después del inicio del programa.

En Texas Instruments existen tres tipos de equipos:

- Equipos para la mejora de la calidad. Se reúnen una vez al mes, identifican y orientan la solución de los problemas más importantes dentro de las áreas de productos que les han sido asignadas y analizan aspectos como productividad y desperdicios en la producción.
- Equipos para la adopción de medidas correctoras. Estructurados con trabajadores que provienen de distintas disciplinas, trabajan en la solución de problemas específicos, incluyendo los que los equipos para la mejora de la calidad no han detectado. Estos equipos se forman por poco tiempo y se disuelven una vez terminado el proyecto que se les ha encomendado.

- Equipos para elevar la eficacia. Se reúnen una hora cada semana para analizar las preocupaciones de los empleados. La participación en estos equipos es voluntaria. La dirección selecciona y entrena a los líderes de los equipos. Y como en muchas otras empresas, el reconocimiento, el trabajo en equipo y la identidad son elementos clave del programa.

Cada equipo diseña su propio logotipo, que exhibe en chamarras, camisetas y distintivos de solapa.

Comunicación con los empleados

La dirección de Disney cree que 90 por ciento de los problemas que afrontan las organizaciones tiene su origen en la mala comunicación. Los medios que utiliza Disney para comunicarse con sus empleados incluyen boletines semanales de cada división, una revista semanal para toda la empresa, reuniones o foros de directivos, encuestas de opinión entre los empleados, entrevistas a quienes dejan la empresa y el programa “Yo tengo una idea.” Los miembros del reparto (empleados) pueden ganar hasta 10 000 dólares por someter sugerencias originales a la dirección.

Kindercare posee tres guarderías en Disney World para los empleados que necesitan que les cuiden a sus hijos pequeños.

Disney tiene un departamento dedicado en su totalidad a mejorar las experiencias laborales de sus empleados. El departamento de actividades coordina una amplia gama de clubes y viajes, servicios educativos y relacionados con la comunidad y Little Lake Bryan Recreation Area, donde se realizan fiestas y días de campo.

En la cadena de restaurantes de comida rápida Hardees, como parte de un programa orientado a la retención de los empleados que se denomina “Servir con orgullo”, realizan divertidos “rallyes” por cada distrito. Los equipos que participan deben cumplir una serie de reglas y llegar a metas que están relacionadas con el programa. A todos los participantes se les entregan camisetas, viseras, vasos que llevan mensajes del programa “Servir con orgullo”.

El programa de retención de Hardee incluye un amplio programa de formación y un plan de desarrollo rápido, dirigido por los gerentes, que se ofrece sólo a los que trabajan por horas.

Relaciones públicas

Con frecuencia, las personas se deciden a solicitar trabajo en una organización en particular y, luego, deciden permanecer en ella debido a que comparten el

orgullo de trabajar en una empresa que tiene una buena reputación y que sus amigos reconocen y valoran. La imagen de una organización puede ayudar a reducir el índice de rotación del personal. Es obvio que el nivel de calidad del servicio que ofrece una organización influye, directamente y de forma importante, en la imagen que proyecta.

Para la asociación de restaurantes y la industria hotelera es una prioridad de relaciones públicas elevar la imagen pública de los trabajos en ese campo. La asociación dice a quien presta oídos que no es necesario trabajar 120 horas por semana en un hotel, y que la industria de la comida rápida, así como la de los restaurantes no son un callejón sin salida.

Acciones preventivas

Entreviste a las personas que dejan la empresa (entrevistas de salida) con el fin de determinar las causas de su decisión y, luego, elimine esas causas.

Con frecuencia, los sondeos entre empleados y las entrevistas de salida indican que las deficiencias en la supervisión son la razón más importante para dejar los empleos. Los jefes que tratan a los empleados como cosas sin importancia son una de las causas principales de descontento de los empleados, incluso más que los bajos salarios. En consecuencia, muchas empresas del sector servicios están formando y motivando a sus jefes para que apliquen técnicas de retención.

En la actualidad, a muchos jefes, de hecho, se les evalúa en función del índice de retención de sus empleados, de las ventas alcanzadas y del servicio al cliente. En Burger King, el 25 por ciento de los bonos que reciben los altos niveles de dirección están basados en sus habilidades para desarrollar y retener al personal. En Rax, de Indiana, se exige a los gerentes que incluyan en sus informes, debidamente documentados, los índices de rotación del personal de sus áreas.

Considere la siguiente prueba: forme adecuadamente a un pequeño grupo de nuevos empleados y luego evalúe la eficacia del entrenamiento. ¿Ha reducido el índice de rotación? ¿Si? Entonces, es un programa que valdría la pena continuar y ampliar.

Programas de incentivos

Los programas de incentivos, durante muchos años limitados al área de ventas, están siendo utilizados de forma creciente para motivar a los empleados que trabajan por horas y para reducir el índice de rotación. Existen, sin embargo, diferentes escuelas de pensamiento respecto al uso de incentivos para el personal que no trabaja en ventas. ¿Deberían diseñarse los programas de incentivos

para que los empleados compitan entre sí tras el logro del premio? ¿O, por el contrario, deberían diseñarse de tal forma que se premie a los empleados que alcanzan sus metas específicas?

Mi experiencia me induce a apoyar la última alternativa: a cada empleado se le debe dar la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, no importa cómo se comparen sus logros con los de los “súper campeones” que existan entre sus compañeros de trabajo.

Advanced Management Group, adquirido por Service Quality Institute, y al que nos referimos en el capítulo 4, enlista lo siguiente como puntos primarios de venta:

- Las personas que hacen el trabajo son las mejores equipadas para desarrollar ideas a satisfacción del cliente.
- El reconocimiento por parte de los compañeros es una recompensa tan poderosa para las buenas ideas que resultan innecesarias las vacaciones costosas y los automóviles nuevos.

Pero tome nota de lo siguiente: debido a que los incentivos usualmente se establecen para inducir a los empleados a mejorar sus actuaciones e incrementar su productividad, un programa concebido muy pobremente puede ser considerado como insultante por los empleados, que consideran que ya están trabajando arduamente y de forma productiva.

Lo primero: reconocimiento sincero

La mayoría de los empleados prefieren los premios que son como el “adorno del pastel” y no que se relacionen con el motivo básico del comportamiento que se está premiando. El reconocimiento sincero por parte de los jefes y compañeros y, luego, el reforzamiento positivo ante un trabajo bien hecho, parece que constituyen el sistema más eficaz para la motivación de los empleados.

De manera creciente, los empleadores están premiando a los empleados que (simplemente) realizan un servicio aceptable y, luego, ofrecen incentivos adicionales a los que les superan. Ésta es una forma eficaz para motivar a los empleados y para mantener sus niveles de lealtad hacia los empleadores. Pero, como en otros tipos de incentivos, el pago por el cumplimiento requiere una cuidadosa planificación e implantación, así como de un medio, objetivo y aceptado, para medir el comportamiento y la productividad de los empleados.

La experiencia me dice que los televisores de 19” a color que recibieron como premio cada uno de los 21 mil empleados de Stone Container Corp. de Chicago en reconocimiento por las ventas del año, no fue una estrategia efectiva

en cuanto a una acción preventiva de rotación. Aunque tal vez esa empresa consideró los aparatos como una merecida recompensa.

Deberían seguirse ciertas reglas al administrar un sistema de incentivos basado en reconocer y recompensar el comportamiento.

1. Temporalidad

Entregue el premio lo más pronto posible después de que se haya producido la actuación premiada. Los premios que se entregan al instante pueden consistir en dinero, una cena o un bono para un regalo. Los bonos, fichas u otros sustitutos del dinero, que se otorgan a los que logran niveles de comportamiento más altos, pueden ser redimidos por premios o aplicados a participación en loterías internas o para seleccionar premios de un catálogo. Ofrezca ciertos privilegios en el estacionamiento. Coloque, cada mes, una foto del empleado premiado en el vestíbulo de la empresa. Todas estas formas de reconocimiento son eficaces y generan retroalimentación al instante.

En el Grand Hyatt Hotel de Nueva York se reconoce el comportamiento superior de los empleados entregándoles monedas de madera que pueden cambiar por cortes de pelo gratis, tratamientos faciales, manicuras o ciertos privilegios en la lavandería durante un mes. Veinticinco monedas ganadas representan una semana de vacaciones en Hawai. A propósito, los incentivos son aún más eficaces cuando contienen un ingrediente de diversión.

2. Entregas en público

La segunda regla es que los premios, siempre que sea posible, deben entregarse en público. Con frecuencia, el estatus y el prestigio que lleva consigo la entrega en público es igual o mayor, en términos motivacionales, que el valor monetario del premio.

Stew Leonard's, la cadena de tiendas de productos lácteos de tanto éxito de Norwalk, Connecticut, ha captado muy bien la esencia de este tipo de reconocimientos. La empresa mantiene un premio a la superestrella del mes, que se otorga, por cada departamento, a un empleado que se haya distinguido por su comportamiento (evaluado de forma global). La selección se basa en criterios como asistencia, actitudes, logros y seguridad.

En la entrega del premio, personas disfrazadas de animales (vacas, patos, etcétera) entregan globos a los ganadores. Los compañeros de trabajo los rodean y se les entrega un reconocimiento en la misma área de venta al público. Se toma una fotografía del evento que, luego, se publica en el boletín de la empresa

Stew's News.

La fotografía también se enmarca y se coloca en la “avenida de las estrellas”, una pared cubierta en su totalidad por fotografías. En las cajas registradoras se colocan carteles con el título de “La escalera del éxito”. También se informa a los clientes de cualquier progreso que haya hecho un empleado en su carrera dentro de la empresa.

El premio ABCD (siglas en inglés de “Cumplimiento más allá del deber”) se entrega a los empleados que han hecho por un cliente algo que no esté previsto en sus funciones regulares. Los ganadores reciben camisetas y suéteres que llevan impreso el logotipo del premio ABCD.

Luego está el programa de la “galería de la fama”, que rinde honor a los empleados por los logros alcanzados en su carrera y, finalmente, el premio “Stewie”, que se determina por medio de la votación de los empleados. El premio “Stewie” se entrega anualmente al mejor gerente, al mejor jefe, al mejor empleado y al mejor novato del año.

3. Selección del sistema de incentivos por parte de los empleados

Solicite la opinión de sus empleados sobre el tipo de sistema que tenga más sentido para ellos. (Implique a la mayor cantidad posible de empleados en las decisiones que les afectan es, en sí, una eficaz estrategia para reducir el índice de rotación.) Con frecuencia, los empleados son más prudentes que los gerentes en lo que respecta al valor de los premios que recomiendan. A menudo, los empleados tienen valiosas opiniones respecto a los medios que se deberían utilizar para medir y mejorar el comportamiento. Por ejemplo, se informa que fue un empleado quien ofreció la idea inicial del sistema que consiste en entregar premios instantáneos a los empleados cuando un cliente con identidad secreta detecta un servicio de especial calidad. En particular, los bancos, los restaurantes, los hoteles y otras empresas minoristas utilizan clientes con identidad secreta que valoran la actuación de los empleados contrastándola con una lista control que incluye aspectos sobre el servicio a la clientela y sobre el cumplimiento de ciertos procedimientos. Los empleados que obtienen una calificación perfecta reciben de inmediato su premio, que usualmente consiste en dinero en efectivo, bonos para regalos u otra prestación.

Muchas empresas, como las de comida rápida, logran los mismos resultados, entregando premios, certificados de actuación, etcétera. Pero otras empresas recurren a días de vacaciones adicionales (pagados).

4. Bonos por antigüedad

Reducir el índice de rotación entre los empleados (no fijos) que trabajan por horas es el único objetivo de otro tipo de programa de incentivos que se basa en la entrega de bonos por antigüedad.

En muchos tipos de empresas de servicio, el concepto de antigüedad es muy relativo y se pueden entregar bonos en efectivo por períodos de permanencia en el trabajo muy cortos: hasta por 30 días, por ejemplo. Sin embargo, sea que los bonos se entreguen por permanencias de 90 días, seis meses, un año o más, el principio es el mismo. La mayoría de las empresas que utilizan este sistema lo estructuran de acuerdo con una escala ascendente que establecen en función de lo crítico que pueda ser la rotación de personal que afrontan o de la disponibilidad de nuevo personal.

La dignidad del empleado

Muchas asociaciones de ahorro y préstamos, tales como First Service Bank, de Massachusetts, han cambiado el nombre de cajero por el de representante de servicios bancarios (RSB). La posición de RSB, que incorpora más amplios deberes y responsabilidades, constituye una forma de modificar las posiciones tradicionales y la estructura interna con el fin de utilizar más amplia y eficazmente las habilidades de los empleados.

First Service Bank informa que los 81 RSB que tiene en la actualidad no se parecen en nada a los subutilizados y mal pagados cajeros de antaño. El índice de rotación bajó de inmediato en 50 por ciento. La productividad aumentó en 25 por ciento. Incluso, el diseño de los uniformes influye en el sentido de dignidad de los empleados. Tanto Burger como Rax, de Indiana, han diseñado uniformes con mejor estilo, siguiendo las preferencias de los empleados.

Rotación del puesto de trabajo

El sistema de rotación de los puestos de trabajo está “floreciendo” en los restaurantes, en las empresas minoristas y por todas partes. El hecho de trabajar en cinco o seis puestos diferentes durante un determinado período de tiempo, en lugar de ocupar un mismo puesto, da a los empleados un mayor conocimiento global de la empresa y sus operaciones y, al mismo tiempo, reduce el aburrimiento que produce trabajar durante mucho tiempo en un mismo puesto. Resultado: reducción del índice de rotación.

Costos

¿Qué medios existen para controlar y reducir los costos de los programas de incentivos? La mayoría de los fabricantes de productos de consumo venden sus productos a precios de mayoristas cuando van a ser utilizados como parte de programas de premios y reconocimientos. También, muchos de ellos pueden ofrecer servicios de embarque y entrega a precios reducidos.

Wilderness Safari en Botswana

Recientemente escribí un artículo sobre por qué estoy loco por Wilderness Safari. Llevé a mi esposa y a mi hijo a Botswana para disfrutar de un safari entre seminarios. Éste fue mi 4° safari con Wilderness y el 2° de mi hijo. Nos asombramos con el trato real de sus habitaciones, que son muy felpudas y mejores que una suite en un hotel de 5 estrellas. Su servicio al cliente no tiene paralelos.

Toman a personas tímidas y las transforman en cálidos empleados que se dejan llevar por el servicio al cliente, que sonrían, le llaman por su nombre y se preocupan por proveerle una experiencia excepcional. En cualquier lugar al que íbamos nos encontrábamos con notas escritas a mano que nos daban la bienvenida. Antes de salir, recibíamos otra nota a mano que nos agradecía por haber ido y que nos informaban sobre cuándo y dónde recoger nuestro equipaje y cuándo saldríamos hacia el aeropuerto.

Sus empleados reciben alrededor de 1,500 Pulas al mes. Eso equivale a más o menos \$160 USD. Todos los empleados trabajan durante 2 meses, 7 días a la semana y luego reciben un mes de vacaciones. Wilderness Safari les paga el vuelo hacia sus hogares para que pasen tiempo con sus familiares.

Cada país que tiene campamentos requiere, por ley, emplear trabajadores del área local. Cada campamento se encuentra en lugares muy aislados del país.

Wilderness Safari sobresale en todos los niveles de trato para con sus clientes y sus empleados especiales. Todos aman su trabajo y lo muestran. No tienen reglas para sus clientes. Todos sonrían y son muy amigables. Recuerdan su nombre. Sus guías tienen muchísimo conocimiento y son muy serviciales. La comida es excelente y lo invita a uno a regresar. Con un servicio como ese, seguro volvemos.

Capítulo 7

LAS ZANAHORIAS: UNA BUENA MOTIVACIÓN PARA SUS EMPLEADOS

Los dólares que entregan los cajeros a sus clientes en cuatro bancos distintos son los mismos dólares. La diferencia está en los cajeros.

- **STANLEY MARCUS (finado)**, *Presidente emérito de almacenes Neiman-Marcus*

Rompa sus garrotes

La única forma de motivar a los empleados es pagándoles más. Algunos directivos todavía creen en la validez de este viejo principio. Lógicamente, con frecuencia, la próxima frase que pronuncian esos directivos no actualizados es: “En consecuencia, dado que no podemos pagar altos salarios, me temo que estamos obligados a ofrecer un servicio deficiente. Tenemos que resignarnos a hacer lo más que podamos con lo que tenemos”.

Pero, señor directivo, se equivoca. Las cosas no son así.

Es así para los directivos que no han oído hablar de los cientos de estudios sobre la motivación humana que demuestran que, usualmente, la satisfacción en el trabajo, el respeto a sí mismos y otros valores intangibles motivan más que el dinero.

Todos los estudios realizados sitúan, invariable e inevitablemente, la respuesta “más dinero” entre la tercera y la décima posición en la escala de factores que motivan a los empleados.

Más importante que el dinero

El Grupo Hay, una de las empresas líder en el área de la investigación empresarial, que se ha especializado en métodos para dar seguimiento a las actitudes de los empleados, descubrió que para el personal de cualquiera de las empresas líder en sus sectores (calificadas en función del crecimiento de sus activos y sus beneficios), el dinero es importante, pero no por encima de todo,

dice Edmund A. Pinelli, exvicepresidente de investigaciones. Esto es cierto, dice Pinelli, “siempre y cuando comprendan por qué están recibiendo el salario que se les paga”.

En 1976 realicé mi primer programa denominado “Mejor que el dinero”. El tema central era que a los empleados se les motiva por medio del reconocimiento y de los elogios. El reforzamiento positivo puede superar, de forma importante, al salario y a los bonos como mecanismo de motivación.

Wal-Mart vs Kmart

Wal-Mart tiene más de 2,200,000 personas que trabajan por un poco más que el salario mínimo de \$12.57 dólares y un poco más en las zonas conurbadas. Un sistema de circuito cerrado transmite a cada tienda discursos enérgicos y positivos de sus directores.

Su servicio al cliente antes consistente por encima del promedio a dado frutos. En 2013, Wal-Mart reportó ventas netas de 473 mil millones dólares, 1.4% más que en 2012 (las ventas internacionales de Wal-Mart al 31 de enero 2013 fueron de 125 mil millones dólares.) El total de Tiendas al 2013 fueron más de 11,000 unidades minoristas bajo 69 diferentes estandartes en 27 países. Wal-Mart atiende a más de 245 millones de clientes en todo el mundo cada semana. Los asociados de Wal-Mart, tanto de medio tiempo y tiempo completo, pueden llegar a ser elegibles para recibir un seguro médico por tan sólo \$23 dólares al mes. La investigación muestra que Wal-Mart ahorra al hogar estadounidense un promedio de más o menos \$2,300 por año. Más de las tres cuartas partes de sus gerentes de tienda comenzaron su carrera con Wal-Mart como asociados pagados por hora. En una reciente apertura de la tienda en Evergreen Park, Illinois, más de 25.000 personas aplicaron para los 325 puestos de trabajo disponibles.

Es muy significativo que Wal-Mart haya sido más exitoso que Kmart para aumentar las ventas. ¿Por qué? Tengo la tendencia a pensar que las razones son el servicio de calidad a los clientes y la motivación de los empleados, quienes se sienten necesitados y valorados. Wal-Mart se concentró en desarrollar y mantener un equipo de socios amigables y motivados que comprendían que el cliente es quien manda y que actuaban de acuerdo con ello. Por alguna razón, durante los últimos años, Wal-Mart ha perdido su enfoque en el servicio al cliente. Michael T. Duke es el actual director ejecutivo.

Después de un aumento de los ingresos por \$ 209 mil millones bajo la dirección del CEO Lee Scott, el valor de sus acciones en 8 años tuvo una disminución de \$ 2.67. La acción valía 49,79 dólares el 1 de enero de 2000, con

ingresos de US \$ 165 millones. En el momento de la salida de Scott el 31 de enero de 2009, el stock era \$ 47.12 por acción. La falta de enfoque en el servicio al cliente fue muy costoso. Perdieron más de \$ 95 mil millones en valor de mercado después de un enorme aumento en los ingresos y beneficios. Scott era persona orientada a los números y no entendió la estrategia de servicio.

Kmart utilizó publicidad e importantes renovaciones para competir con Wal-Mart. Ambas estrategias fallaron. De haber gastado de 1 a 3 millones al año en capacitar a su personal en servicio al cliente, los resultados habrían sido más significativos. Ninguna de dichas compañías paga a sus empleados más que la otra. En todas las naciones donde se halla Wal-Mart, incluida EUA y Canadá, los empleados perciben los salarios más bajos del país.

Desde 1980 hasta el 2005, Wal-Mart estaba en el negocio de servicio al cliente. Kmart estaba en el negocio de servicio a sus directivos. En su reporte anual de 2005, los directores ejecutivos y el consejo administrativo de la compañía más grande del mundo dieron a conocer su dirección electrónica, solicitando comentarios, sugerencias y preocupaciones a sus accionistas. ¿Cuántas empresas conoce que hagan lo mismo? Desde el 2006 demasiadas quejas les han de haber impedido hacerlo.

Por espacio de 25 años, he procurado seguir la huella a estas dos compañías. Las cifras netas indican, sin duda, el poder de una estrategia de servicio con empleados que se sienten apreciados.

El ex presidente de Kmart, Joseph Antonini, se convirtió en una imagen recurrente en los comerciales de televisión en 1992. Gastó cerca de 80 millones de dólares en una gran campaña publicitaria que destacaba el supuesto compromiso de él y de Kmart con el servicio al cliente. Las ventas aumentaron 3.4 por ciento; pero las ventas de Wal-Mart aumentaron 26 por ciento.

La mala noticia es que en enero de 2007 Wal-Mart lanzó el mismo tipo de estrategia publicitaria para recuperar su pobre imagen en el mercado. Fue una pérdida de dinero.

Yo creo que el verdadero servicio de Wal-Mart, el cual fue vivido y recordado por los clientes durante cada compra que hacían, fue simplemente más efectivo que el servicio de Kmart, que fue esencialmente imaginario. Al menos, los clientes no lo notaron. Actualmente Wal-Mart compite con Kmart por un servicio deficiente.

Para poder competir con Wal-Mart, Kmart gastó 3 mil millones de dólares para remodelar las tiendas en 1993 y 1994. Esto permitió un aumento de las ventas de 5.3 por ciento y un aumento de 3.8 por ciento a medio camino de la remodelación de 3 mil millones de dólares. Wal-Mart no tuvo un programa de

remodelación masiva. Durante el mismo período, las ventas de Wal-Mart subieron 26 y 22 por ciento.

El 22 de enero de 2002, Kmart casi llegó a la quiebra. Cerró 316 almacenes durante el primer cuatrimestre de 2003. El 30 de abril de 2003 se alejó de ese riesgo mediante el liderazgo de Julian C. Day, presidente y director ejecutivo en jefe. La empresa ahora cuenta con 1,307 tiendas en 49 estados. Esta compañía se vio forzada a reducir sus 2 500 almacenes y 250 mil empleados. De febrero a abril de 2003, sus ventas arrojaron la cantidad de 6,181 mil millones de dólares y para el 31 de enero de 2005, cerró el año fiscal con 19.8 mil millones de dólares con una utilidad de 907 millones. Las ventas disminuyeron 15.4 por ciento. Fue adquirido por Sears Holding en el 2004.

Edward Lampert es el Presidente y Director Ejecutivo y hay muy poco enfoque en el servicio al cliente.

Durante años, Kmart ha tenido elevados gastos de estructura, costos, egresos y pocos ingresos. Wal-Mart pudo transferir el ahorro a sus clientes con precios bajos todos los días.

El precio es en extremo importante para la mayoría de los clientes. Las compañías modelo de excelencia en servicio, como Amazon, Southwest Airlines y Wal-Mart, son diestras en el arte de reducir precios, mantenerlos bajos y eliminar costos. El finado Sam Walton, fundador de Wal-Mart, dijo alguna vez: “Un dólar ahorrado es un dólar que pasa al cliente”. La mayoría de las empresas piensa que un dólar ahorrado es un dólar que pasará a manos de su equipo de administración.

Kmart debe hacer recortes desde arriba y luego hacer que todos los empleados vean la forma de recortar gastos; necesita empezar esa depuración desde la oficina del director ejecutivo. El 21 de enero de 2002, el consejo directivo hizo exactamente lo opuesto. Hubo un aumento del salario del gerente general, Check Conaway, a no menos de 1.5 millones al año, de 1.4 millones que le fueron prometidos cuando se unió a la empresa, también recibe bonos anuales con valor, al menos, de 125 por ciento de su ingreso anual, es decir, 1.875 millones de dólares.

Conaway también llegó a un acuerdo con Kmart para que le condonaran una deuda de 5 millones, préstamo que le fue otorgado, si permanecía en el puesto hasta el 31 de julio de 2003 o era despedido antes sin razón aparente. El ejecutivo debía recibir 6.5 millones el 31 de julio de 2003, si era despedido antes de esa fecha. Éste fue el primer paso que dio Kmart para recortar gastos, pagando a su administrador la cifra de 11.5 millones para que se quedara en el

cargo. El 11 de marzo de 2002, Conaway fue despedido, 46 días después de ser premiado con 11.5 millones por una pérdida de 2.42 millones de dólares. Su indemnización fue reducida en 9.5 millones.

Aún los ejecutivos y el equipo de administración no entienden. Si emplearan ese dinero durante los próximos dos años en cambiar de actitud y el desempeño de su fuerza laboral completa para dominar el arte de la diligencia y el servicio, la compañía no tendría almacenes poco redituables.

Un reporte en las noticias a principios del 2014 indicó que Kmart estaba por cerrar 23 tiendas más.

Pese a que la evidencia es tan poderosa, tan vívida, la mayoría de las empresas en el mundo seguirán las huellas de Kmart, poniendo en manos de Wal-Mart el mercado de las ventas.

El área más débil de Kmart es el servicio. Sus empleados están mal capacitados, no son amigables y no entienden que forman parte de los negocios de servicio. De leer el reporte anual de la empresa de 2001, podría pensarse que la compañía está mayormente dirigida hacia el servicio de venta al menudeo de EUA.

En 1991, Wal-Mart tuvo un incremento de 35 por ciento en sus ventas por 44 mil millones de dólares, mientras que Kmart sólo tuvo un incremento de 1.1 por ciento con 24.9 mil millones en ventas.

Una manera de mejorar el servicio es asegurarse de que sus empleados se sientan valorados, amados y apreciados. Si espera que un empleado trate al cliente como si éste fuera de la realeza, así debe usted tratar al empleado. Aunque Wal-Mart sea la empresa que paga los sueldos más bajos en los países en que participa, hace saber a su personal que es apreciado, amado y valorado. Kmart nunca ha tenido éxito en tal estrategia. Pocos de sus empleados se sienten valorados y ello se nota en la lealtad de sus clientes y sus compras.

Cuando a los PPCC se les paga poco, es necesario hacer énfasis en que sí son valorados. Una cualidad de los líderes en servicio es decir a sus empleados que son apreciados. Southwest Airlines domina este aspecto. Sam Walton siempre dijo que sus amigos favoritos eran sus asociados.

A partir de 1987, las ventas de Kmart se han incrementado 52 por ciento con 36 mil millones de dólares; las de tiendas Target sextuplicaron sus ventas con 33 mil millones y las utilidades de Wal-Mart aumentaron 18 veces con 220 mil millones de dólares. En 14 años, Kmart ha ganado un total de 3.8 mil millones de dólares: un poco más de lo que Wal-Mart gana en sólo 6 meses.

Sam Walton alguna vez expresó lo siguiente: “Los clientes asiduos, leales, son el corazón de las ganancias espectaculares de Wal-Mart. Los clientes son más leales a nosotros porque los tratamos mejor que otros empleadores”.

A continuación, una comparación anual de ventas totales entre Wal-Mart, vendedora de servicios al cliente, y Kmart, un competidor directo de Wal-Mart que parece no ser consecuente con un compromiso verbal hacia el servicio.

Observe que Wal-Mart y Kmart tienen operaciones de venta muy similares. (No estamos comparando manzanas con naranjas.) Cada cadena vendedora maneja, esencialmente, las mismas líneas de productos que cuestan aproximadamente lo mismo, y que son vendidos en ambientes de tienda similares.

El ex vicepresidente y jefe operativo de Wal-Mart, Don Soderquist, señaló: “La gente quiere ser bien tratada, en cualquier lado, tanto clientes como socios”.

	Wal-MART	Kmart
2013		
Ventas totales	\$466.1 mil millones	-
Aumento de ventas respecto al año anterior	5.0%	-
2012		
Ventas totales	\$443.9 mil millones	\$14.567 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	5.9%	-3.7%
2011		
Ventas totales	\$418.9 mil millones	\$15.285 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	3.4%	-1.4%
2010		
Ventas totales	\$419 mil millones	\$15.6 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	3.4%	-1%
2009		
Ventas totales	\$401.2 mil millones	\$15.7 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	7.20%	-2.90%
2008		
Ventas totales	\$374 mil millones	\$17 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	8.6%	-7.5%
2007		
Ventas totales	\$345 mil millones	No se tiene el dato
Aumento de ventas respecto al año anterior	11.7%	
2006		
Ventas totales	\$312.4 mil millones	No se tiene el dato
Aumento de ventas respecto al año anterior	9.5%	
2005		
Ventas totales	\$288 mil millones	\$19.8 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	12.5%	15.4%
2004		
Ventas totales	\$256 mil millones	\$23.3 mil millones
Aumento de ventas respecto al año anterior	11.6%	21%

La persona más calificada para constatar el éxito de Wal-Mart es David Glass, presidente y DGE. Dice que “el secreto del éxito de Wal-Mart es el hecho de que la empresa pone atención estricta a los tres principales principios”.

Los define de la siguiente manera:

1. Valor y servicio para los clientes. El cliente es el jefe. Debe hacerse todo lo posible para que ir de compras a Wal-Mart sea una experiencia amistosa y placentera. Los socios de Wal-Mart tienen como meta brindar un servicio excepcional al cliente.
2. Sociedad entre la empresa y sus socios (empleados). Un ambiente como de familia enfatiza el trabajo en equipo.
3. Compromiso con las comunidades en que se localizan las tiendas.

Concluye Glass: “Queremos tener siempre los mejores precios, todos los días. Nuestro compromiso con el cliente es por siempre, en todo lo que hacemos”.

Observe que las ventas en 15 tiendas de Wal-Mart fueron de 1.4 millones de dólares en 1960. Sam Walton tenía 44 años de edad cuando inició la compañía.

Wal-Mart es el empleador privado más grande de las minorías en los EE.UU. con más de 225.000 afroamericanos asociados, más de 150,000 asociados hispanos y más de 240.000 personas mayores que tengan 55 años o más. A partir de enero de 2011, tenían 2.1 millones de asociados y 8970 tiendas.

La motivación es vital

Lograr en los empleados un nivel de motivación capaz de inducirlos a ofrecer un buen servicio a la clientela es importante, sin lugar a dudas. Después de todo, no son el presidente o el vicepresidente quienes mantienen un contacto continuo con los clientes y quienes crean en ellos la impresión que se hacen de la empresa. Son los empleados quienes lidian directamente con los clientes; en consecuencia, en ellos recae la responsabilidad básica de lograr una impresión positiva del servicio.

El eslogan “el cliente siempre tiene la razón” deja de ser útil si no existen empleados motivados que crean en ello y que demuestren su entusiasmo respecto a la satisfacción del cliente.

Las empresas que no saben cómo motivar a sus empleados, o que no se preocupan por hacerlo, sobrevaloran el dinero como factor motivador y, usualmente, piensan que los reforzadores negativos y una supervisión muy estricta son grandes motivadores.

Con toda seguridad, es posible obligar a los empleados a actuar de forma entusiasta, servicial y amistosa. Pero el servicio al cliente que se realiza por rutina, hace que los clientes dejen de hacer negocios con la empresa tanto como lo hace un mal servicio.

El servicio rutinario

El servicio que se realiza como una rutina vacía se produce cuando un empleado “robotizado” dice, por 576a vez en un día: “Tenga un buen día. ¡Siguiente!”, como si en su boca hubieran colocado una grabación. A veces, algunas frases son tan evidentemente absurdas, vacías e insípidas, que los empleados las pronuncian de forma tan monótona, aburrida y deficiente que es difícil entenderles.

En esa actitud, ¿dónde está el servicio a la clientela?

¿No es mucho mejor que los empleados mantengan amistosas conversaciones con los clientes porque se sienten bien haciéndolo y no porque el jefe les haya dicho que deben hacerlo?

Un lector escribió a Ann Landers, que tiene una columna para dar consejos en un periódico: “¿De dónde surgió esa frase sin sentido de ¡tenga un buen día!”

Usted va a una tienda. No existen suficientes cajeros. No ve a nadie que le pueda ayudar, así que se decide a pasear por entre la mercancía por su propia cuenta. Cuando encuentra lo que busca, no aparece nadie para cobrarle. Usted se siente como si estuviera en el infierno. Finalmente, aparece un cajero, toma su dinero y le dice: “¡tenga un buen día!”

Usted va a la farmacia a comprar alguna medicina. Se siente muy mal y se ve como un muerto viviente. El farmacéutico tiene cuatro personas por delante de usted. Le sonríe y conversa animadamente con una cliente muy bonita, mientras las tres personas que están por delante de usted le miran echando fuego por los ojos. Cuando le llega su turno, está dispuesto a retorcerle el cuello. Después de que, finalmente, le surte su receta y le entrega la medicina que buscaba, el farmacéutico le dice (ya lo adivina): “¡tenga un buen día!”

Nueve motivadores

Descarte la creencia de que se puede lograr un alto nivel de calidad en el servicio con el simple hecho de ordenar a sus empleados que sean amistosos con los clientes, que se muestren siempre dispuestos a ayudarles, que sean fiables y cumplan siempre sus promesas, que conozcan bien las características de los productos, que atiendan las quejas de inmediato, etcétera.

Con frases inocuas y falsas no se logra establecer una relación fuerte con los clientes y, mucho menos, convencerlos de que regresen a la empresa una y otra vez.

Compromiso de la dirección

El elemento motivador más importante que puede existir es un compromiso claro y evidente de la alta dirección, así como de todos los niveles de dirección de la empresa y de todos los empleados, con la alta calidad del servicio. Cuando el jefe cree en el servicio y lo demuestra en la forma como trata a los empleados y a sus compañeros de departamento (y/o de otros departamentos), los empleados comienzan a ver beneficios personales en el servicio. Comprenden, con toda claridad, que suministrar un buen servicio eleva sus posibilidades de promoción y de avances, especialmente cuando la entrega del servicio forma parte de los estándares que se tienen en cuenta para la evaluación formal de los empleados. En esos casos, los empleados sienten satisfacción al ofrecer un buen servicio, ¡porque saben que están construyendo su propio futuro!

Algunos ejecutivos en compañías modelo, como GE, Federal Express, Wal-Mart, Home Depot, Southwest Airlines, Dell y Nordstrom año con año siguen esos estándares.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar para una organización que esté comprometida con la entrega de un servicio excelente a las personas (algunas de ellas son conocidas personales o amigas de los empleados). La entrega del servicio mejora. El índice de rotación disminuye.

Cultura de servicio

La situación ideal es que el compromiso de la dirección sea el resultado de la existencia de una cultura de servicio que genere, por sí sola, orgullo, productividad y calidad en el trabajo.

Para que una empresa supere a las demás en el servicio a la clientela (para que los empleados se sientan motivados a proporcionar un buen servicio), es necesario que todos los directivos compartan “la religión del servicio”.

Como puede ver, motivar a los empleados por medio del compromiso de la dirección constituye un proceso de dos niveles. La alta dirección ocupa el primer nivel. Los mandos medios de dirección ocupan el segundo nivel.

En primer lugar, el más alto nivel de dirección debe actuar como lo hace un verdadero líder y guiar por medio de su ejemplo. Debe ser capaz, por ejemplo, de lograr que los mandos medios se impliquen y participen en sus estrategias. Debe ser capaz de comunicarse con los empleados para transmitirles la visión de futuro de la empresa. Debe también ser capaz de escuchar lo que dicen los

empleados respecto a lo que necesitan, en términos de recursos, para llegar a ser capaces de convertir la visión de futuro en una realidad.

Para tener éxito, un DGE no puede seguir siendo una persona autocrática que toma decisiones de forma aislada. Debe ser un visionario, un estratega, un informador, un maestro, una persona capaz de inspirar a los demás.

En el segundo nivel, los mandos medios deben guiar también, con su ejemplo, el cambio que esperan producir en el comportamiento de sus empleados. Nunca deben dejarse atrapar entre el “haz lo que yo digo”, y el “no hagas lo que yo hago”.

Por el contrario, cuando los jefes guían con el ejemplo, dicen “haz lo que yo hago” y son justos, capaces y consistentes en su forma de tratar a las personas que dependen de él.

Los jefes deben ayudar a los empleados a ver la conexión que existe entre su comportamiento y los objetivos de la organización. Los empleados deben notar que sus actuaciones en el servicio ayudan al logro de los objetivos de la alta dirección y de sus superiores inmediatos.

Una nota final: los esfuerzos para lograr un alto nivel de calidad en el servicio no deben ser vistos como una acción rápida y limitada en el tiempo, cuyos resultados seguirán produciéndose a largo plazo. Si se desea que la alta calidad del servicio sobreviva a largo plazo y que influya, con su magia, en los niveles de lealtad de los clientes, es necesario que el compromiso de la alta dirección y el entusiasmo de los empleados sean permanente.

Capacitación

La capacitación sobre cómo hacer las cosas es fundamental para poder ofrecer un buen servicio. Cuando un empleado sabe lo que tiene que hacer, se muestra más dispuesto a hacerlo.

La capacitación no sólo debería incluir los aspectos relacionados con las habilidades necesarias para entregar un servicio de calidad, sino, también, sobre qué hacer para obtener un buen servicio de los proveedores internos; es decir, de los compañeros de trabajo.

La capacitación hace que los empleados se sientan especiales, y se constató en un programa de capacitación de los 22 000 empleados de Zeller, la gigantesca cadena de grandes almacenes de Canadá que tiene 215 tiendas. Entonces Zeller contaba con 35 mil empleados y más de 350 tiendas. Cuando Lloyd Davis estuvo en Zeller informó que se había generado un fuerte espíritu de trabajo en equipo después de haberse llevado a cabo nuestro programa de

capacitación titulado “Feelings” (“Sentimientos”). El incremento del sentido de trabajo en equipo fue el resultado de que “Sentimientos” es tanto un programa de desarrollo personal como un programa sobre relaciones con la clientela.

Davis comentó que “los empleados se sentían mejor con ellos mismos después de recibir el programa de desarrollo personal: en consecuencia, les gustaba más su trabajo y obtenían mayor satisfacción personal de él. También se mostraron más dispuestos a conocer mejor a los clientes y a elogiarlos más”.

A la mitad de la década de los años 80, Zellers capacitó a más de 50 mil empleados con el programa “Feelings”. Después de 60 días, las ventas aumentaron en más de 30 millones. Pero debido a algunos cambios, perdieron la perspectiva de centrarse en el servicio al cliente.

El 5 de agosto de 1993, escribí una carta a su presidente, Paul Walters, animándolo para que se centraran en el servicio al cliente. Explicué que: “cuando Wal-Mart abriera en Canadá, llevaría no sólo una gran distribución, sino también precios excepcionalmente bajos, como usted sabe, tienen una política de motivación al empleado y un servicio también excepcional. Paul, me preocupa que, estratégicamente hablando, Wal-Mart se coma a Zellers cuando llegue a Canadá”.

La respuesta de Walter me llegó el 12 de agosto del mismo año. Ésta era una contestación ruda y brutalmente franca. No apreció mi comentario acerca de que Wal-Mart se “comería” a su compañía, cuando finalmente abriera en Canadá. Al contrario, puso énfasis en su récord de ventas e ingresos.

Cuando Wal-Mart llegó a Canadá el 14 de agosto de 1994, las acciones de la Bahía Hudson cayeron 20 por ciento y en el lapso de dos años la compañía se convirtió en el almacén de venta al menudeo más grande del país. Zellers fue el plato fuerte en su comida. El servicio al cliente debe ser un compromiso de por vida.

Costco un modelo a imitar

W. Craig Jelink es presidente y director ejecutivo de Costco. La compensación de los ejecutivos es de \$ 350,000 más un bono de \$ 100,000 (también recibió \$ 3.2 millones en ganancias de acciones en el 2013). Las ventas netas para el año fiscal de 52 semanas fueron de \$103 mil millones de dólares, un incremento del 6%.

Costco se centra en alto volumen de ventas y la rotación de inventario rápido. Compra la mayoría de su mercancía directamente de los fabricantes. Su promedio típico de formato de almacén es de unos 140.000 metros cuadrados. Las ventas en tienda se incrementaron de \$155 millones anuales a \$160 millones.

Las pérdidas de inventario fueron de dos décimas de un 1 por ciento en las ventas netas en cada uno de los tres últimos años de ejercicios fiscales - muy por debajo de las operaciones de descuento al por menor típicas. Los almacenes suelen operar los siete días, 69 horas a la semana y están abiertos durante la semana entre las 10:00 am y 8:30 pm. Tienen planeado abrir de 30 a 36 almacenes más en el 2014.

La estrategia de merchandising de Costco es proporcionar a los miembros con una amplia gama de mercancía de alta calidad a precios consistentemente más bajos que lo que podrían ser obtenidos a través de los mayoristas tradicionales, almacebes al por mayor, supermercados y supercentros, sólo ofrece mercancías en las que pueden proporcionar ahorros a los miembros de valores significativos.

Costco lleva un promedio de aproximadamente un stock de 4.000 unidades activos (SKU) por almacén en lugar de los minoristas de descuento y supercentros que normalmente tienen en stock 40.000 SKU o más. Cerca de 3.000 se encuentran en cualquier momento dado. Las otras 1.000 son la “búsqueda del tesoro” que siempre está cambiando.

Costco en todo el mundo tiene una política de satisfacción de sus miembros .. Su política consiste en aceptar devoluciones. Sólo en los equipos tecnológicos es el retorno limitado a seis meses.

Costco opera con una cuota de \$ 55 por membresía. Tiene una tasa de 86,5 por ciento de renovación. A partir de 2013, que contaba con 67.4 millones de miembros. Membresía ejecutiva está disponible por una cuota anual de \$ 100 e incluye obtener un descuento del 2 por ciento en las compras. Esto es 36 por ciento de la base de miembros de la empresa y genera un gran porcentaje de las ventas netas.

En Costco, que tiene 185,207 empleados, un cajero puede ganar hasta \$49,000 al año, incluyendo bonos. Costco cerró el año fiscal del 2014 con 663 almacenes en operación, incluyendo 468 en Estados Unidos y Puerto Rico, 88 en Canadá, 33 en México, 24 en Reino Unido, 20 en Japón, 11 en Corea, 10 en Taiwán, 6 en Australia y 1 en España. La empresa tiene planeado abrir 9 almacenes adicionales (incluyendo el traslado) antes de que termine el año 2014. Para el año fiscal de 52 semanas finalizado el 31 de Agosto del 2014 la compañía reportó ventas netas de \$110.2 mil millones de dólares con un incremento del 7% comparado con el reporte fiscal del 2013 de \$102.9 mil millones de dólares que terminó el 1 de Septiembre del 2013. Costco es el número 24 en la lista Fortune 500 y es la quinta mayor cadena minorista en los Estados Unidos.

A pesar de tener 13 puntos de venta menos que su más cercano rival, Sams Club de Wal-Mart, Costco genera \$ 43.3 mil millones más en ventas que es la friolera de 55 por ciento por encima del Club de Sam. En el 2012 el incremento en ventas de Sam's fue de un 8.8% mientras que el de Costco fue de 7%.

Costco se niega a marcar un producto por más del 14 por ciento. “La mayoría de los minoristas tienen a decir. “Estoy vendiendo esto por diez dólares. ¿Cómo puedo venderlo por \$11? “Nosotros lo miramos y decimos, ¿Cómo podemos conseguirlo por nueve dólares? Y entonces, ¿Cómo podemos llegar a ocho? Es contrario al pensamiento de un minorista, que es para ver cuánto más beneficios puede obtener. Pero una vez que empiezas a hacer eso, es como la heroína.

Costco, la sexta cadena minorista más grande en el mundo, es más elegante que Sams Club. Tiene un mejor servicio y mejores personas. Ha dominado lo que yo enseño en mi libro, e-Service: velocidad, tecnología y precio en torno a los servicios. Las ventas por Internet en el 2010 crecieron a 2 mil millones de ventas. Se trata de modelar el comportamiento y enfoque en el servicio que Wal-Mart había construido su negocio, pero se olvidó.

La óptica de Costco operó en 614 almacenes durante el 2013 vendiendo más de 3 millones de anteojos y lentes de contacto, generando casi \$900 mil millones en ventas.

Elogios y reconocimientos

En algunas empresas, la única vez que los jefes prestan atención a un empleado es cuando éste comete un error. No hacen ningún comentario cuando hacen bien su trabajo. Existen bases para afirmar que la casi total ausencia de reforzamientos positivos a los empleados que entregan el servicio, es la principal y más extendida causa de problemas. La mayoría de los empleados trabaja, año tras año, sin recibir el más mínimo elogio.

Cuando los empleados trabajan de forma anónima y no disponen de medios que les permitan determinar si la empresa valora o no su trabajo, no debe asombrarnos si los encontramos hablando, incluso, con sus compañeros de trabajo, en términos de: ¿es que no hay diferencia alguna si me esfuerzo o no? ¿Por qué debería, entonces, esforzarme más y más?

Los empleados del sector servicios deben sentir que su contribución es percibida, ya que los reconocimientos influyen en su autoestima; y la autoestima da a una persona la seguridad y el entusiasmo que impresiona a los clientes y que consolidan su lealtad. Así que los jefes deberían recordar siempre que, si

pretenden alcanzar altos niveles de calidad en el servicio, un elogio bien dicho puede lograr más que cualquier otro sistema de persuasión.

Diga personalmente “gracias” cuantas veces le sea posible. Es una buena idea, también, dedicar cierto tiempo a hablar con los empleados. La presencia del jefe es, en sí, una forma de reconocimiento.

Los elogios colocan a los empleados en un estado mental que les induce a desear ofrecer un buen servicio. Sin una actitud positiva, toda formación sería, en gran parte, tiempo y esfuerzo perdidos. Ésa es la razón por la que una parte importante del programa de formación en el servicio a la clientela “Sentimientos”, de Service Quality Institute, tiene mucho que ver con la autoestima, ya que, mejorándola, se logra elevar los niveles de entusiasmo y satisfacción en el trabajo.

Sistemas para administrar los elogios y los reconocimientos

Usted puede adoptar uno de los siguientes programas:

1. Premio al mejor empleado del mes del área del servicio, que incluya un premio tangible.
2. Citar los logros de los empleados en la revista o boletín interno de la empresa.
3. Reconocimiento por parte de las distintas áreas operativas y departamentos de la empresa. En la empresa Travel Related Services, de American Express, tienen un gran premio anual que se concede a los empleados que han servido a los clientes con un alto nivel de calidad.

El premio “Halcón de oro” de Federal Express (FedEx) constituye el mayor honor que concede FedEx a los empleados que no pertenecen a los niveles de dirección, por servicios que han ido más allá del deber. El premio incluye un prendedor dorado con la figura de un halcón (que es el emblema de la organización) y diez acciones del capital de la empresa.

Delta Airlines concede un prendedor dorado a los empleados que han ido más allá de sus obligaciones en el servicio a los pasajeros.

En Precision Lens Crafters se ha establecido un variado programa de incentivos que está ligado directamente a la calidad de sus productos. Como parte de un programa titulado “Horizon club”, en el que se honra a los empleados del servicio por la excelencia de su comportamiento, los gerentes nominan a los asociados que han ido más allá del deber en el servicio a los clientes. En 1989 se nominaron 89 empleados. Ochenta de ellos recibieron un talón por 100

dólares. Nueve de ellos recibieron 1 000 dólares y una estatuilla conmemorativa de cristal.

En Hyatt Hotels & Resorts tienen un programa para el mantenimiento de la calidad denominado “In Touch for the 90’s”. Este programa incluye el “consejo presidencial del servicio” que honra a los empleados de Hyatt que hayan realizado actos que superan lo establecido en los requerimientos de sus puestos, con el fin de ofrecer un mejor servicio a los huéspedes. También incluye un programa llamado “Hyattalk”, que estimula a los empleados a hablar, libre y sinceramente, con todos los niveles de dirección, sobre sus trabajos, sus hoteles y la empresa.

Celebración de los pequeños éxitos

Incluso los éxitos más pequeños deberían ser celebrados, ya que incrementan la frecuencia de los elogios. Los grandes bonos son muy buenos, pero, también, lo es una fiesta con pizzas, o los pequeños regalos, o un pastel decorado, o un ramo de globos, o las placas con textos humorísticos, o un sincero apretón de manos, o una ronda de aplausos. Éste es el enfoque que utilizan en Stew Leonard’s, la tienda más grande de productos lácteos del mundo, a la que nos referimos antes.

El programa “We All Win”, de los grandes almacenes Marshall’s, está basado en un sistema de puntos. Los empleados reciben puntos si notan la pérdida de un rótulo, si detectan mercancías que están fuera de lugar o si un cliente hace un comentario positivo sobre ellos. Los puntos se registran en un libro. Después de que se acumula un determinado número de puntos, los empleados reciben un certificado de diez dólares en mercancías de la propia tienda.

Para incrementar el interés de los empleados de sus plantas de producción en los comentarios de los clientes, Scott Paper Co. elaboró un programa titulado “Consumer value excellence award”. El premio honra al equipo de producción que haya demostrado, durante el año anterior, una obsesión única por la creación de valor para los consumidores. Está basado en el trabajo realizado por los equipos de producción para responder a problemas planteados por los consumidores.

El líder del equipo ganador presenta el premio a los empleados de la empresa en el transcurso de la convención anual de Scott Paper. Luego se celebra una cena en las instalaciones de la planta ganadora, y el vicepresidente de marketing entrega placas conmemorativas a cada uno de los miembros del equipo.

Además, para incrementar el interés de todos los empleados por la información relacionada con los consumidores, el departamento de relaciones con los consumidores anuncia al ganador del premio en el transcurso de la “Semana nacional del consumidor”. Durante esa semana se realizan otras actividades: videos en los que se muestra al equipo ganador, insignias, murales en los que se colocan cartas de los consumidores y clientes, presentación de las muestras que se han enviado a los clientes, carteles, artículos en la revista de la empresa y una excursión en la que participan los empleados de la planta ganadora.

Reconocimientos

Giant Food, Inc., de Landover, Maryland, tiene un premio titulado “Staffer of the month”. Mark Roeder, coordinador de asuntos públicos, dice: “Si vemos que los empleados son corteses con los clientes, les ofrecemos un premio de cortesía”.

En Marriott Corporation, los botones y las personas que trabajan en el centro de reservas reciben algún tipo de reconocimiento cada vez que hacen algo que está más allá de sus deberes. Toshiba America ha convertido en héroes a los miembros del personal de apoyo que trabajan como operadores de teléfonos. En Disney, hasta los que limpian los pisos son héroes.

Los mecánicos que trabajan en Sewel Village Cadillac son elogiados públicamente. El mejor equipo gana hasta 100 mil dólares al año. La formación que reciben es la mejor disponible. Utilizan sistemas de apoyo informatizados.

En una empresa de servicios financieros, al empleado del mes se le concede un día de vacaciones (pagado), su fotografía se incluye en el boletín del consejo y recibe un reconocimiento.

Una empresa de alta tecnología celebró, fuera de la empresa, una reunión de dos días con el personal de distribución en la que se aplicaron las técnicas de “flujo de ideas” con el fin de detectar nuevas oportunidades. La empresa, luego, evaluó y tamizó cuidadosamente la gran cantidad de ideas generadas y las conjuntó con las que habían generado, sobre el mismo asunto, los miembros directivos. Ésta es una forma de reconocimiento.

A propósito, si los vendedores excelentes son premiados con importantes bonos o regalos muy valiosos, los empleados del servicio que sean excelentes también deberían recibir premios similares. Si no se hace, el mensaje implícito (pero muy claro) es: “las ventas son más importantes que el servicio”.

Los empleados emprendedores

John McCormack, quien, con su esposa Maryanne, posee 16 salones Visible Changes, dice que la calidad del servicio es el secreto de su éxito. Ha elaborado un sistema de incentivos y de reconocimientos diseñado para lograr que cada estilista de sus salones, situados en Houston, se sienta y actúe como emprendedor y trate a su clientela como si fuera propia.

Los(as) estilistas, cuyos servicios son requeridos repetidas veces por los clientes, reciben un incentivo extra. Pero, al mismo tiempo, a los(as) que no logran alcanzar un 65 por ciento de repetición, en un período de seis meses, se les pide que abandonen la empresa.

McCormack dice que “lo primero es establecer los estándares. Luego, cerciorarse de que todos comprenden esos estándares. Si usted premia a los asociados que realizan un servicio excelente, los clientes van a recibir el servicio que usted desea que reciban”.

En el programa de “Equipos líderes fortalecidos para el servicio de calidad”, de Service Quality Institute, se pone énfasis en fijar niveles de calidad como uno de los trabajos necesarios para el éxito.

La empresa realiza cursos motivacionales que consolidan en los empleados la actitud orientada al servicio e incrementan su auto-confianza. McDormak comenta que “si usted cuida y se preocupa por sus empleados, ellos se preocuparán y cuidarán de los clientes. No existe en América una empresa que tenga problemas si mantiene a sus empleados contentos. Si usted no tiene a sus empleados de su parte, ¿cómo pretende que le ayuden a que su empresa tenga éxito?”

Sentido de equipo

Dos picapedreros estaban trabajando en un gran bloque de granito. Un visitante les preguntó: “¿Qué están haciendo?” El primer picapedrero murmuró malhumorado: “Estoy cortando esta maldita piedra”. El segundo, que parecía disfrutar con su trabajo, dijo: “Formo parte de un equipo que está construyendo una catedral”. Ése es el espíritu.

Un trabajador que llegue a tener la visión completa de la catedral y a quien se le haya hecho responsable por la construcción de la parte que le corresponde, se mostrará más satisfecho y productivo en su trabajo que aquel que sólo ve un gran bloque de granito y un largo y pesado trabajo de cantera al que tiene que hacer frente.

El sentido de trabajo en equipo hace posible que el día del estado de cuentas del National Bank & Trust Co., de Palo Alto, California, se haya convertido en un gran éxito para el banco y para sus clientes. El primer día de cada mes, todos los empleados, incluyendo al presidente del consejo, se reúnen alrededor de la gran mesa del salón del consejo para colocar dentro de sus sobres los estados de cuenta de los clientes. Esto permite ofrecer a los clientes un servicio muy especial en comparación con los demás bancos: recibir sus estados de cuenta mensuales dos días después del cierre de cada mes.

Trabajar juntos para alcanzar un objetivo importante crea el sentido de trabajo en equipo y desarrolla una cultura empresarial orientada al cliente.

El University National Bank informa que su tasa de rentabilidad sobre activos es 75 por ciento superior a la del promedio del estado. Los directivos consideran que el servicio a la clientela y el sentido de trabajo en equipo son los responsables de esas cifras.

Bank of San Francisco ha desarrollado un marco general para los equipos del PPCC. Al líder de cada equipo se le da cierta libertad como emprendedor; él elige, personalmente, a los miembros de su equipo. Además, cada equipo atiende un mercado con el que su líder esté suficientemente familiarizado y con el que se siente cómodo. Los líderes de los equipos saben que tienen suficiente autoridad y que recibirán el apoyo necesario para desarrollar sus áreas de negocios.

La misión de las otras áreas operativas del banco (administración, operaciones, sucursales, crédito) es la de apoyar a los equipos. Cada uno de los líderes de los equipos se reúne periódicamente con representantes de las otras áreas y con los altos niveles de dirección para asegurarse de que recibirá un apoyo fiable y de alta calidad.

En ese banco, la autoridad de los líderes de equipos tiene más peso que la estructura organizativa departamental, incluyendo la de los niveles de mandos medios, ya que se considera indispensable que los equipos dispongan de la suficiente flexibilidad y capacidad innovadora para satisfacer las necesidades individuales de clientes específicos.

Orgullo

El orgullo es un motivador muy poderoso. Una causa de orgullo son los clientes que regresan una y otra vez a la empresa. Cuando los clientes regresan, sonríen a un empleado y compran algo, el empleado se motiva debido a que percibe que está haciendo algo bien y que eso es importante para la empresa.

Con frecuencia, esta clase de motivación es mucho más eficaz que el dinero para inducir a los empleados a que ofrezcan un buen servicio. Se llama “satisfacción en el trabajo”.

No existen grandes misterios en la motivación de los empleados. Hemos aprendido todo lo que necesitábamos saber sobre la motivación del ser humano desde los tiempos de Alejandro el Grande: el ser humano es un animal con necesidades. Comprometerá todas sus energías hacia un fin en tanto ese esfuerzo le permita obtener lo que desea.

Premios

Cuando Marshall Field inició una campaña para mejorar el servicio, los vendedores establecían contacto con los clientes diez minutos después de que éstos entraban en las tiendas. Gracias a ciertos cambios, como, por ejemplo, el plan Frangloon para motivar a los empleados y la programación informatizada de la distribución del personal, que permite situar a los vendedores donde más se les necesita, el promedio de tiempo de respuesta bajó ocho minutos.

La compensación como incentivo

En Dow USA se estima el servicio al cliente añadiendo ciertos incentivos, calculados en función del comportamiento, al salario que reciben sus representantes del servicio técnico. Pero, en determinados niveles de incentivos, Dow combina el comportamiento de los representantes técnicos con el de los vendedores, con el fin de calificar los resultados globales.

Kern, de Dow, afirma: “Si usted dice que los representantes del servicio al cliente y los vendedores forman parte de un mismo equipo que tiene como propósito la retención de los clientes, entonces prémuelos por el éxito que hayan alcanzado de forma conjunta”.

La anterior es una idea que podría ser aprobada por Michael LeBoeuf de la universidad de Nueva Orleans, ya que está a favor tanto de los bonos por servicio como de los otorgados a los representantes de ventas. “Casi todos los gerentes no premian el servicio de sus representantes por hacerse cargo de los clientes”, dice. “Ello quita empuje a los representantes de ventas y conduce a una ‘actitud de indiferencia o, incluso de desdén’ hacia los clientes”, agrega.

Beneficios personales

Recuerde que la mejor de las motivaciones es el beneficio personal. Los empleados desearán realizar un mejor servicio a la clientela cuando reconozcan

que hacerlo les beneficia en el nivel personal.

Es posible que los editores de la revista *Electrical Contractors* lo hayan dicho de una forma un poco ruda, pero hay mucho de verdad en la siguiente afirmación que aparece en una edición reciente de la revista: “Una de las primeras cosas que (los empleados) deberían comprender que es una forma adecuada de orientarse hacia el cliente les ayudará a asegurar su salario y a garantizar su crecimiento futuro como resultado de la prosperidad de sus empresas. Deben comprender que ser orientados al cliente es crucial para el éxito de la empresa. Luego, deben determinar si su comportamiento está ayudando a crear y mantener satisfechos a los clientes o, por el contrario, a que se pierdan los clientes”.

En un enfoque más constructivo, Michael Barzelay, profesor asociado de políticas públicas de la Escuela Kennedy, de la Universidad de Harvard, cree que una campaña para mejorar la calidad del servicio (de un estado o de un gobierno local) puede motivar a los empleados del servicio civil por distintas razones. Primero, dice él, este tipo de campaña se centra en el valor de lo que hacen los empleados. Dado que el proceso de mejora implica que éstos soliciten retroalimentación de los clientes, se sienten “reforzados” (en su fuero interno) cuando ven que están haciendo algo bien.

En segundo lugar, las personas muestran más entusiasmo y compromiso con cualquier tipo de cambio cuando pueden controlarlo. En los programas internos que se orientan a la mejora del servicio, a los empleados se les da la oportunidad de expresar sus ideas y estrategias para el cambio, en vez de estar sujetos a las imposiciones de sus superiores o a las de personas externas a sus departamentos.

Mejora en las relaciones

Cuando los empleados comprenden el valor de mantener relaciones amistosas y serviciales con los clientes, también aprenden una lección que les puede ayudar a mejorar sus relaciones personales, tanto dentro como fuera del trabajo.

En el trabajo, las sonrisas y las conversaciones amistosas con los clientes y con los compañeros, crean un entorno de trabajo placentero que facilita las cosas durante todo el día. Cuando los empleados tienen buenas relaciones con sus compañeros y con los clientes, se sienten mejor con ellos mismos; en consecuencia, son más felices, más productivos y más eficaces.

Mejora en la autoestima

Fuera del trabajo, cuando los empleados notan que su vida social ha mejorado,

también mejora su sentido de autoestima. En consecuencia, se sienten mejor, más confiados, más esperanzados respecto a sus vidas y mucho más motivados. Los empleados que trabajan en una empresa reconocida por la excelencia de su servicio incrementan sus niveles de popularidad personal entre sus familiares y amigos, ya que aplican con ellos las mismas técnicas con que logran la satisfacción de los clientes.

Cuando las relaciones fuera y dentro del trabajo son mejores, la vida también es mejor. Las personas sienten que se pertenecen.

Los elogios de los clientes motivan

Como resultado de mejores relaciones con los clientes, el comportamiento de los empleados es premiado y se ve reforzado por los elogios de los clientes. En consecuencia, al reaccionar como todo ser humano, los empleados continúan haciéndolo bien e, incluso, es posible que lo hagan aún mejor y con mayor placer. Es posible que comiencen a trabajar más arduamente, lo que provoca más altos niveles de productividad y más ventas por empleado. El orgullo y el sentido de trabajo en equipo se imponen y convierten la excelencia del servicio en una rutina.

Es fácil entender por qué se produce esta reacción. Los clientes se convierten en personas importantes para la vida de los empleados. Los empleados son personas y las personas responden emocionalmente a las actitudes de las otras personas, incluyendo a los clientes.

Los empleados se sienten más satisfechos durante y después del trabajo cuando sus clientes están contentos con ellos. Como puede ver, esta situación es mucho más placentera para los empleados que lidiar con clientes que se están quejando todo el día.

Así que estimule a los empleados a que apliquen las tácticas del servicio a la clientela en su vida personal y fuera del trabajo. Es decir: sonreír y elogiar a otras personas, escucharlas atentamente, tratar de ser servicial, saludar de forma amistosa y hacer comentarios positivos.

Como resultado, los empleados, con frecuencia, descubren que mejoran sus trabajos, sus relaciones familiares y su propia vida y, en consecuencia, siguen aplicando las mismas técnicas.

Un beneficio, desde el punto de vista de la empresa, es que se mejoran las comunicaciones internas, así como las relaciones entre los miembros del personal y la moral de trabajo.

DIEZ MANERAS DE APRECIAR A LOS CLIENTES (Fuente: General Motors)

- Siga la regla de oro (“No hagas a otros lo que no desees para ti”)
- Alabe (sea generoso y los demás responderán positivamente)
- Sea sincero (la confianza del cliente depende de su sinceridad)
- Llame al cliente por su nombre (todos nos sentimos bien si somos reconocidos)
- Sea amigable (se necesitan dos personas para entablar una relación)
- Sonría (es la mejor manera de escuchar lo que dice el cliente)
- Escuche (es la distancia más corta entre dos personas)
- Acceda (el cliente notará y apreciará el reconocimiento recibido)
- Piense en “usted” en vez de “yo” (use conscientemente la palabra y siempre conserve su sentido del humor)
- Cuide a sus cliente (las acciones hablan mas que mil palabras)

CLIENTES: LO QUE ESPERAN DE CUALQUIER NEGOCIO

- Limpieza
- Sentirse importantes
- Sinceridad
- Integridad
- Honestidad
- Confianza
- Un ambiente agradable a la vista

PARA AYUDAR A SUS CLIENTES USTED DEBE

- Creer en su producto
- Estar convencido de las necesidades de sus clientes
- Evitar enojos
- Ser siempre cortés
- Recordar que el cliente busca su beneficio
- Hacer preguntas
- Poner absoluta atención
- Decir “gracias”

Quienes intentan satisfacer a sus clientes aplican la regla de oro. En la lista anterior aparecen algunas preferencias de los clientes, y es una guía para el personal que tiene trato directo con los clientes; también hay algunas sugerencias que pueden ser de utilidad. (Fuente: cortesía de General Motors Corporation.)

Cuando los empleados perciben los beneficios personales que obtienen con la aplicación de las tácticas del servicio a clientes, optan por aplicar esas técnicas de forma voluntaria, porque lo desean. Entonces, comienzan a convertirse en profesionales de las relaciones con los clientes.

Debido a que los empleados se benefician con la aplicación de las técnicas del servicio a clientes, se sienten motivados a aprender y a practicar lo que han aprendido.

En consecuencia, motive a los empleados señalándoles cómo una actitud de servicio amistosa y las técnicas del servicio que usted les está enseñando, les puede ayudar personalmente.

Cuando los empleados sienten que su vida social ha mejorado, mejora su autoestima. Se eleva la imagen que tienen de sí mismos y, en consecuencia, se sienten mejor, más confiados, más esperanzados respecto a sus vidas y más motivados a hacer bien sus trabajos. Todo viene junto.

Como resultado de aplicar las técnicas del buen servicio, los empleados reciben más elogios de los clientes y trabajan aún mejor y más arduamente. El orgullo y el sentido de equipo se imponen.

En lo que respecta a motivar a los empleados para que ofrezcan un servicio excelente, el objetivo de los jefes es convencerlos de que, personalmente, ganarán más que la empresa si aplican los conocimientos y técnicas del buen servicio.

A los empleados se les motiva por medio de programas regulares de capacitación y refuerzo, que los llevan al convencimiento de que una actitud de servicio les ayuda en su vida personal y también con un trato justo y personal por parte de sus jefes.

Orgullo y satisfacción

A los empleados debería estimularseles para que se sientan orgullosos de su comportamiento personal y de la organización en la que trabajan. Para ello, deben convencerse de que serán tratados con más respeto cuando traten a los clientes con respeto y sentido de amistad.

Cuando Andrew Adriance era director del Polo Club de Boca Ratón, Florida, dijo que: “Nosotros vemos el servicio como un asunto de orgullo entre personas, ya que el servicio que ofrecemos está basado en el orgullo: orgullo por nuestras instalaciones, por los compañeros de trabajo, por nuestra directiva y por nuestros miembros. Una vez que existe ese orgullo, la presión que sienten los miembros del personal por ofrecer un mejor servicio es muy alta, y las

personas que no lo suministran se convierten en ¡sospechosas!”

“El orgullo significa que el servicio se convierte en la prioridad más importante. Si usted no ofrece el servicio, pierde socios del club. Si pierde socios, no puede mantener y mejorar las instalaciones del club y, entonces, pierde orgullo. Es un círculo vicioso muy peligroso”.

Más respeto por sí mismos

Ese sentimiento es producto de comprobar que los clientes regresan porque les gusta la forma en que los empleados les tratan.

Optimismo

Los resultados son más brillantes. La esperanza de avances en la carrera profesional se hace más real.

Control

Los empleados sienten que tienen control sobre su vida. Son capaces de tratar con clientes y con problemas del trabajo más fácilmente y hacerlo con una mayor eficacia.

Trabajo más fácil

El trabajo se hace menos difícil de realizar como resultado del trabajo en equipo y de la amistosa cooperación que genera. Cuando se avanza junto con los compañeros de trabajo, se logra hacerlo con mayor rapidez y facilidad.

Mejora de la autoconfianza

Cuando los empleados se sienten seguros en sus relaciones dentro y fuera del trabajo, se sienten más confiados.

Disfrute del trabajo

Los empleados afrontan el trabajo con placer, y no con miedo.

Orientación e información por escrito a los empleados

Uno de los mejores programas de orientación a los empleados que he visto está contenido en un folleto de 80 páginas (formato DIN A-4) impreso a todo color en papel couché, que elaboró Woolworth's de Inglaterra para sus nuevos

empleados. El costo, visiblemente alto, de este folleto indica la sinceridad y el compromiso de la empresa con la orientación y motivación de los empleados.

Este voluminoso folleto es una muestra del afortunado resultado que se puede obtener de la colaboración entre un ilustrador estrella y un inspirado artista del diseño. Los productores del folleto utilizaron muchas fotografías a color, diseños y bocetos imaginativos y un texto que utiliza las palabras precisas (y no más) para estimular, desafiar y motivar a los empleados.

“Contrato” del servicio

En el interior del folleto aparece un “contrato” con los nuevos empleados, en el que se promete reconocimiento y premios si cumplen los estándares establecidos.

Como complemento del folleto, se incluyen cartas en las que se explican distintos programas y logros relacionados con conocimientos específicos y con el cumplimiento de los estándares y estrellas, que se utilizan como insignias para indicar que se han completado esos programas. Después de 12 meses en el puesto, el cumplimiento de los estándares se premia con bonos en efectivo. Cuando una de las cartas se marca con una “X” quiere decir que el empleado ha completado un programa de capacitación en el servicio a clientes.

Otra fuente de información a empleados muy bien realizada fue un pequeño libro rojo titulado *Let’s Get in There and Fight*, que se distribuyó a los 20 000 empleados de la línea aérea Scandinavian Airlines System (SAS). El libro contiene información, expresada en términos muy concretos, sobre la visión de futuro de la empresa y sus objetivos (una información que, en la mayoría de las empresas, sólo llega a manos de los miembros del consejo).

Dice Jan Carlzon, ex presidente de SAS: “Más allá de la atención al servicio, también somos capaces de generar más energía con el simple hecho de asegurarnos de que todos los que están relacionados con SAS (desde los miembros del consejo hasta los empleados que trabajan en el departamento de reservaciones) conozcan y comprendan la visión global que tenemos sobre la empresa”.

Herramientas necesarias para lograr la calidad del servicio

Cerciórese de que los sistemas y técnicas de apoyo, que “permiten” a sus empleados realizar su trabajo, se encuentren en perfecto estado de funcionamiento en el lugar de trabajo. Esto podría significar, por ejemplo, procesadores de texto en lugar de máquinas de escribir o equipos para el control numérico en la línea de producción.

Una de las cuatro conclusiones más importantes a las que llega Tom Peters (vea su libro *Del caos a la excelencia*, Ediciones Folio), después de diez años de leer atentamente los resultados de innumerables estudios y observar muchas empresas, es: “En todas las áreas de una organización, los trabajadores se sienten más motivados si tienen la oportunidad de ofrecer un producto o servicio de alta calidad”.

Las otras tres conclusiones a las que llegó Peters, como resultado de sus diez años de estudio, son las siguientes:

1. Los clientes pagarán más por una mejor calidad, especialmente si es “la mejor”.
2. Las empresas que ofrezcan ese nivel de calidad, progresarán.
3. Ningún producto o servicio tiene un seguro de calidad, dado que las nuevas empresas que ingresan en el mercado redefinen constantemente, desde el punto de vista de los clientes, lo que es posible ofrecer.

¿También motiva el dinero?

“Muchas empresas del sector servicios no han comprendido todavía que las personas que brindan el servicio constituyen el elemento más importante (de las empresas)”, dice Alden Clayton, directora del Marketing Science Institute, de Cambridge, Massachusetts, una organización sin fines de lucro dedicada al estudio y a la investigación.

Aparentemente segura de que el dinero representa, por lo menos, parte de la motivación, sugiere que los empleados que brindan el servicio deberían ser mejor pagados, en lugar (y siguiendo una práctica muy común) de quedar congelados en el nivel salarial más bajo.

Las empresas minoristas que están utilizando un sistema de compensación basado en comisiones, están descubriendo que los mayores ingresos que ese sistema representa son altamente motivadores. Con gran frecuencia, el resultado que se obtiene es un mejor servicio al cliente.

Comisiones

Sea que usted compre una propiedad o ropa cara, cada vez más, el mejor servicio al cliente se encuentra en las empresas que están utilizando algún tipo de sistema de comisiones. Los sistemas basados en comisiones representan

mayores ingresos para los empleados; en consecuencia, usualmente atraen a las personas más capacitadas.

En la tienda especializada Bergdorf Goodman han logrado buenos resultados con un equipo de ventas cuyos ingresos están basados totalmente en comisiones. En el establecimiento de alta moda que tiene Carter Hawley Hale, de Los Ángeles, en Manhattan, los asociados que trabajan en el área de ventas sólo reciben comisiones. Marita O’Dea, vicepresidente y directora de personal, dice: “Logramos contratar personas que están fuertemente motivadas, que les gusta vender y que desean permanecer con nosotros”. Pero este tipo de personas también debe tener “las habilidades y conocimientos básicos de la venta de ropa de alta moda y mercancías de alto precio”, añade O’Dea.

La mayoría de los empleados de los grandes almacenes Nordstrom trabajan a tiempo completo (al contrario de lo que sucede con el personal de la mayoría de los grandes almacenes) y sólo reciben comisiones. Se les estimula a que consoliden relaciones a largo plazo con los clientes. Mantienen un “libro del cliente” en el que registran lo que le gusta y no le gusta a cada cliente. Luego llaman a los clientes cuando reciben algún artículo que les podría interesar o cuando sus productos preferidos están rebajados de precio. Los competidores que han tratado de imitar el sistema de Nordstrom contratando más personal de ventas, pagando sólo con arreglo a comisiones (pero que no se han preocupado de inculcar en ellos el concepto de relación a largo plazo, y no están utilizando personal de tiempo completo), han fracasado: la excesiva presión que hacen los vendedores en los clientes, con el fin de cerrar ventas aisladas, hace que estos se vayan disgustados.

También utilizan el sistema de comisiones otros establecimientos minoristas, situados dentro del “abanico” del servicio, en el extremo opuesto al de Bergdorf Goodman y Carter Hawley Hale. Son las tiendas mexicanas situadas en los pueblos fronterizos con EUA, como Juárez, El Paso o Tijuana, cerca de San Diego. Los vendedores son extremadamente atentos. Demasiado atentos, piensan algunos. Todos trabajan con arreglo a comisiones. En esas tiendas, usted nunca tendrá que dar vueltas en busca de un vendedor, como sucede muy a menudo en las tiendas de EUA. Claro está, el único tipo de servicio que usted recibe es el trato de personas muy atentas.

Bloomingdale’s, la cadena de grandes almacenes, cambió el sistema de pago en su tienda de Manhattan, el buque insignia de la organización: 1 500 vendedores comenzaron a cobrar comisiones en vez del tradicional pago por horas. A finales de 1989, prácticamente todas las tiendas de Bloomingdale habían adoptado el sistema de pago a través de comisiones.

El sistema de comisiones establecido en Bloomingdale's es parte de un plan para mejorar el servicio a clientes, dando al personal de ventas mayores incentivos para que satisfagan mejor a los clientes y, de esa forma, éstos regresen una y otra vez a comprar. Cuando se estableció el sistema de comisiones en el departamento de artículos para caballeros, en diciembre de 1988, las ventas aumentaron 22 por ciento y los empleados se llevaron más dinero a sus casas.

En la tienda de alta moda Stanley Korshak, de Dallas, también se ha establecido, con éxito, un sistema de pago basado en comisiones.

Pero las comisiones no son un incentivo para todo el mundo.

Participación de utilidades

En lugar de comisiones, Maurice Maio, cuando era presidente de Maio Plumbing, la empresa de reparaciones de plomería más grande del área de San Diego, ofrece dinero en forma de participación en los beneficios de la empresa y en un plan de jubilación. También tiene un programa muy liberal de pagos por concepto de vacaciones basado en los ingresos totales del año, y muchos otros elementos motivadores realmente atractivos.

El dinero puede ser un incentivo, si es otorgado como premio por conseguir la satisfacción del cliente. En Woodbridge, Virginia, la compañía Renex Corp., que vende equipos de computación, premia a sus vendedores mediante la evaluación de los propios clientes. Los agentes de ventas que destacan ganan aproximadamente 10 por ciento más que los de la competencia.

Renex Corp. trata a sus representantes de venta de la misma manera que a su clientela, porque desea asegurarse de que sus agentes pongan en práctica la estrategia de venta. La compañía no trata a su personal como el banquero de la anécdota expuesta en el capítulo 3, que daba bonos en efectivo a los empleados destacados, pero éstos debían llevar un broche en la solapa.

Dé poder a los empleados: motívelos dándoles más responsabilidad

Usted puede motivar a sus empleados demostrando confianza en ellos y dándoles más responsabilidad para decidir sobre las actividades necesarias para lograr la satisfacción de los clientes.

Sin delegar poder no es posible ser un líder en servicio. Todo empleado debe tener el poder para desestimar y aun romper algunas reglas, si con ello satisface las

necesidades del cliente. Si el cliente es quien gana, su organización también ganará.

Más aún, en la medida en que una economía se hace más dependiente del sector servicios, los empleados que están dispuestos a aceptar responsabilidades más allá de los estrechos límites de su autoridad (del poder que se les ha dado) se convierten en un factor crucial para el éxito de las empresas.

En términos generales, el primer empleado con el que entra en contacto el cliente es de quien depende que se logre la satisfacción total del cliente o, en caso contrario, ésta se verá disminuida o totalmente perdida. Esto quiere decir que las decisiones deben tomarse en el momento en el que se “descubre” la necesidad del cliente, en lugar de transferirla a uno de los niveles de decisión en la jerarquía de la empresa.

¿Por qué? Porque cuando a un cliente se le obliga a plantear su problema a otra persona que no sea la primera con la que hizo contacto, la mayoría de las veces el cliente se va. Con frecuencia, no regresa.

He estimado que no más de 5 por ciento de las empresas capacitan a sus empleados para que puedan resolver problemas sobre el terreno, a pesar de que ahora comienza a popularizarse este enfoque. Aun así, si a los clientes se les obliga a entrevistarse con más de una persona, la mayoría de ellos se irá y muchos nunca regresarán.

En el Barnett Bank, de Florida, han descentralizado sus operaciones minoristas dando a los directores de sucursales el poder necesario para tomar muchas decisiones que antes tenían que transferir a la oficina matriz. En la actualidad, a muchos de los cajeros y empleados de crédito se les autoriza para que tomen decisiones y para que resuelvan problemas sobre asuntos que antes tenían que referir a la cadena de mando.

“Los clientes desean obtener una respuesta de inmediato, preferiblemente de la primera persona con la que hablan”, dice Paul Hawken, presidente de una empresa a la que nos referimos antes en este capítulo. Nadie debería tener que ir “más arriba” para obtener respuesta inmediata y consideración, dice Hawken.

Autoridad

Los miembros del PPCC deben tener más autoridad para poder responder mejor a las necesidades y problemas de las personas. Deben ser capacitados para poder responder, con rapidez y cortesía, a las necesidades individuales y únicas de las personas. Sólo actuando de esa forma es como una empresa puede multiplicar el número de clientes satisfechos y consolidar, así, una importante ventaja comparativa.

Cuando a los empleados se les da suficiente poder para intentar satisfacer a clientes, se les da una “carga de entusiasmo”.

Un empleado de L.L. Bean, Inc. condujo un camión durante 500 millas, desde Maine a Nueva York, para entregar una canoa a un cliente que había salido de viaje. Con frecuencia, los empleados de Bean se reúnen con los clientes que salen de vacaciones en las casetas en las que se paga el peaje, para entregarles equipos para acampar o hacer ejercicio.

Una importante razón para darles más poder a los empleados es que, al hacerlo, con frecuencia se logra mantener en alto su moral laboral cuando deben afrontar situaciones conflictivas, como, por ejemplo, la de atender a un cliente disgustado. La moral de los empleados sufre cuando no se les ha formado para atender clientes disgustados. Se ven obligados a sufrir una experiencia muy desagradable, lo que les produce una fuerte tensión. Pero, cuando a los empleados se les ha dado suficiente poder y se ha delegado en ellos la autoridad que les permite adoptar ciertas decisiones, con el fin, por ejemplo, de gestionar eficazmente situaciones conflictivas, se mantiene en alto su moral e, incluso, puede reducirse la tasa de rotación.

Cuando Charles R. Day, era editor de la revista *Industrial Week*, relató que: “(En Dollar Rent-A-Car) una supervisora me acompañó hasta mi vehículo. La documentación que me habían entregado no indicaba la localización del vehículo y ella no quería ponerme en la situación de tener que dar vueltas más vueltas por el estacionamiento probando mi llave en todas las cerraduras como si estuviera participando en un concurso de televisión. A las 22 horas de una dulce noche de Tampa recordé su preocupación y fue algo muy gratificante para mí. Y si alguien en Dollar se ha preocupado por el exceso de personal, que no lo haga. Ese tipo de servicio permanece en la memoria y ayuda a soportar el dolor de futuras heridas”.

Ningún libro de políticas y procedimientos puede prever contingencias como la que la supervisora de Dollar Rent A Car llevó tan bien. No trate siquiera de elaborar una política al respecto.

Limítese a dar a los empleados la autoridad suficiente para que hagan lo que es correcto. Si lo hace, lo “bien hecho” se convertirá en una norma rutinaria en toda la empresa.

En una empresa telefónica GTE en Sun Prairie, Wisconsin, los operadores “descargaban” a los clientes que llamaban solicitando alguna reparación con el contenido de una lista informatizada de preguntas y respuestas. (Los clientes no podían siquiera tratar de decir algo que no fuera una respuesta directa a una pregunta, porque los operadores los cortaban con: volvamos a la pregunta.)

Ahora, los operadores del servicio toman nota de las informaciones que los clientes les dan e, incluso, charlan con ellos si los clientes lo desean.

Servicio y personal de ventas

Los vendedores (que pertenecen, definitivamente, al área del servicio) se sienten muy motivados con los niveles tan bajos de supervisión que existen en Merck Sharp & Dohme, una industria farmacéutica de EUA. “Ellos deciden cómo van a distribuir su tiempo”, dijo Jerry Keller, cuando era vicepresidente de la empresa.

“Los vendedores, si lo desean, pueden irse a sus casas muy temprano. Pero, a cambio”, dice Keller, “les dan, de forma rutinaria, el número de teléfono de sus casas a los médicos y se mantienen a su disposición durante las 24 horas para responder a preguntas o para atender pedidos urgentes. Esto compensa, en abundancia, a la empresa”.

Timothy W. Firnstahl, fundador y DGE de Satisfactor Guaranteed Eateries, que tiene cuatro restaurantes en el área de Seattle, informa sobre el éxito que ha alcanzado la empresa con su programa para delegar responsabilidades en sus empleados.

El eslogan de la empresa es: “Garantizamos su satisfacción. Siempre”. Pero, dice Firnstahl: “Nosotros habíamos hecho a nuestros empleados responsables (por el buen servicio), pero no les habíamos dado suficiente autoridad. El resultado era que trataban de ocultar los errores o de culpar a otros. Veíamos eso cada vez que pretendíamos analizar una queja. Los que servían comida culpaban a los cocineros por la mala calidad de los alimentos. Los cocineros culpaban a los que servían la comida porque tomaban mal las órdenes de los clientes”.

Lo mismo sucede en muchas otras empresas. Cuando se presenta un problema, los empleados tratan de escurrirse con el fin de evitar todo tipo de responsabilidad.

“Para que nuestra garantía fuera realmente eficaz”, dice Firnstahl, “teníamos que dar a nuestros empleados el poder para que pudiesen, todas las veces, de inmediato y sobre el terreno, cumplir con la promesa contenida en nuestra garantía. Decidimos eliminar las discusiones entre nosotros y los clientes. Nada de formularios que llenar, nada de llamadas telefónicas, nada de 40 preguntas que responder; sólo una solución inmediata por parte del empleado más cercano”.

Fue así como Firmsthl instituyó la idea de que todo empleado podía y debía hacer lo que fuera necesario para mantener contentos a los clientes.

“En el caso de que se produzca un error o un retraso, cualquier empleado, incluyendo a los ayudantes, puede obsequiar a los clientes con una botella de vino, un postre o cambiarlos de mesa, si es necesario.

“Las personas, que son diferentes, responden de diferentes formas. Así que decimos a nuestros empleados que no se sientan limitados por esas directrices y que hagan lo que sea necesario para lograr que la experiencia de los clientes sea placentera”.

La autoridad produce orgullo

Normalmente, se requiere cierto tiempo para que los empleados se acostumbren al nuevo espíritu. Pero muy pronto descubren que les gusta trabajar para un restaurante que es ampliamente respetado por su compromiso con la satisfacción del cliente.

Firmstahl explica la filosofía básica que justifica el poder que ha dado a sus empleados. Dice: “El ser importante en alguna área da a las personas un sentido de valor personal que nunca podrían tener por más dinero que se les pague: el poder que tienen, como representantes de la organización, incrementa su orgullo por la empresa, y eso, a su vez, incrementa su motivación”.

El “comité de control de calidad” de American Hotel and Motel Association señaló, en una de las reuniones anuales de la entidad, la creciente tendencia que existe en el sector de la hotelería para dar a los miembros del PPCC más responsabilidad en la toma de decisiones (lo que se convierte en un atajo para llegar más rápidamente a satisfacer clientes).

Creencias que estimulan el poder

El anteriormente citado comité desarrolló una lista de principios para que los directivos tengan éxito en el cumplimiento de sus responsabilidades en el área del control de la calidad:

- Las personas que hacen el trabajo saben mejor que nadie cómo debe realizarse.
- La solución de los problemas y la toma de decisiones pueden realizarse en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa.
- Las personas constituyen el recurso potencial más importante de las empresas.
- Las personas, muy raras veces, actúan por encima de lo que se espera de ellos, pero pueden hacer mucho más de lo que se espera si se les da suficiente poder.

Jan Carlzon, respondiendo a los directivos que temen al pensar que si se les da poder a los empleados éstos puede llegar a “echar la casa por la ventana”, dice: “¿Cuál es el peligro de que bote demasiado? ¿Se preocupan porque podrían tener clientes sobresatisfechos? Usted puede olvidarse de un cliente sobresatisfecho, pero un cliente insatisfecho es uno de los problemas más costosos que puede llegar a tener”.

Motivar a los empleados, como resultado de darles más responsabilidades, es una decisión de negocios muy inteligente, considerando el alto costo de hacer más negocios con los clientes insatisfechos y el igualmente alto costo de captar nuevos clientes.

“Lograr que un cliente satisfecho vuelva a comprar resulta casi gratis”, dice Carlzon. “Pero, por el contrario, cuesta una pequeña fortuna lograr que un cliente insatisfecho regrese. En consecuencia, el peligro no radica en que los empleados sean muy dispendiosos, sino en que no hagan nada porque no pueden tomar una decisión”.

James Poisant, quien fue director de los seminarios sobre negocios de Disney World, dice que en Disney, si un jefe ve que un miembro del PPCC está “echando la casa por la ventana”, usualmente “espera y habla con él mas tarde”.

“Está bien que un huésped reciba algún regalo”, dice Poisant. “La alternativa es que el error puede ser nuestro y eso nos costaría una pequeña fortuna. Un huésped disgustado le contará a todo el mundo que él sabe que en Disney son tacaños. De vez en cuando abusan de nosotros, pero eso también está bien”.

En Disney World se sienten seguros de que su excelente programa de capacitación justifica que se dé poder suficiente a los miembros que trabajan en el PPCC. Si usted se acerca, hoy en día, a una de las ventanillas de relaciones con los huéspedes de EPCOT Center y les dice que no ha obtenido suficiente valor a cambio de su dinero, y que desea que le devuelvan lo que ha pagado, es casi seguro que la persona que atiende en la ventanilla tomará, de inmediato, una decisión favorable para usted.

“Cuando usted llama por teléfono a Disney World”, dice Poisant, “la persona que recibe la llamada puede resolver su problema. No le enviará a hacer un recorrido telefónico por toda la empresa”.

Richard Whiteley, vicepresidente de Corporación Forum con base en Boston, compañía dedicada a la consultoría que ofrece capacitación y servicios de investigación enfocada en el cliente, opina que: “Las organizaciones exitosas otorgan poder a sus empleados para que, a su vez, ofrezcan el mejor servicio posible, dentro de límites razonables”.

La forma en que se responde ante una factura con la dirección equivocada ilustra muy bien los beneficios que le ha reportado a una empresa de servicios financieros dar suficiente poder a los miembros de su PPCC. En el pasado, se necesitaba la aprobación de un superior para enviar por correo aéreo una nueva factura. Ahora, los empleados del servicio tienen plena libertad para realizar el gasto adicional que implica un envío aéreo y lograr, de esa forma, que la nueva factura se envíe de inmediato.

En las empresas minoristas se está dando una atención creciente a la toma de decisiones por parte de los “asociados” del área de ventas. En vez de poner al cliente en la desagradable situación de tener que ir donde el jefe con una queja o para pedir algo especial, a muchos vendedores se les está dando suficiente autoridad para que decidan sobre ciertas situaciones que se presentan en las relaciones con los clientes.

Si el problema tiene que ver con una devolución o un crédito, o si un cliente llega un día después de una gran rebaja, los vendedores han recibido instrucciones precisas sobre lo que deben hacer para afrontar eficazmente, y de inmediato, la situación.

Imagine lo bien que se siente un cliente cuando un empleado le ofrece de inmediato el cambio de la mercancía comprada, en vez de discutir con usted a lo largo del pasillo hasta llegar donde está el gerente de la tienda. Imagine la buena opinión que se forma un cliente cuando un vendedor le dice: “Comprendo cómo se siente. Deseo excusarme por las molestias”, en lugar de decirle: “Lo siento, ésa es la política de la empresa; tengo que hablar primero con mi jefe”.

En Johnson & Johnson, de Racine, Wisconsin, los representantes del servicio a clientes están autorizados a hacer devoluciones de dinero hasta por 50 dólares sin aprobación previa.

Motivación por la vía de la responsabilidad

Los beneficios que genera la motivación lograda por la vía de la responsabilidad pueden ser espectaculares. Considere los grandes beneficios que obtuvo Federal Express con la comunicación positiva boca a boca que generó el siguiente incidente: a un repartidor se le averió el camión mientras estaba haciendo el reparto. Llamó a una grúa, persuadió a su conductor para que, remolcando el camión, hiciera un recorrido que, por casualidad, coincidía con su ruta de entregas... ¡y para que se detuviera en la dirección de cada uno de los destinatarios! Este repartidor de Federal Express logró realizar a tiempo su recorrido en un camión averiado.

La política que se basa en delegar la responsabilidad por la toma de decisiones hasta los niveles jerárquicos más bajos posible provoca que se adopten decisiones que nunca se producirían (por ejemplo, si el repartidor de este caso se hubiera sentido constreñido a tener que cumplir las políticas contenidas en un manual). Como se comprenderá, en ninguno de los procedimientos que existen en Federal Express se da permiso a un empleado para que haga las entregas arrastrado por una grúa.

Implantación del poder

Usted podría decir que el primer paso para instituir un “programa para responsabilizar a los empleados” es eliminar la frase: “ése no es mi trabajo” y sus muchas, malintencionadas u obscenas variantes. Luego dé a sus representantes de ventas y del servicio suficiente espacio para que actúen como si fuesen la empresa cuando se encuentran en el terreno de trabajo, en el teléfono y, especialmente, cuando tienen que afrontar, cara a cara, un problema. A continuación, desles libertad para tomar decisiones en vez de exigirles el cumplimiento de la rutina.

Elimine ataduras

Identifique los cambios que deben realizarse en las políticas de la empresa, con el fin de permitir a los empleados servir mejor a los clientes; luego, obtenga la aprobación de esos cambios por parte de la alta dirección.

Identifique las ocasiones en las que se deben tomar decisiones

Muestre a los empleados cuáles son las ocasiones en las que pueden “ser más flexibles en la aplicación de normas”. Dé a conocer cuáles son las normas que pueden ser flexibilizadas.

Comunique el poder que ha otorgado

Los altos niveles directivos deberán explicar a los empleados, de manera enfática, que no sólo tienen la libertad de hacer lo que consideren necesario para retener los negocios de clientes, sino que, también, se espera que ejerzan esa libertad. Dígales que se les está dando la responsabilidad y la autoridad para hacer, de inmediato, lo que crean que es lo correcto.

Reduzca la altura de la pirámide

Toda organización que pretende motivar a sus empleados para que entreguen, de inmediato y sobre el terreno, el servicio, deberán atacar de alguna manera la pirámide jerárquica de la empresa. Esto significa eliminar niveles jerárquicos de responsabilidad, con el fin de facilitar el ejercicio de la autoridad por parte de los miembros del PPCC.

En consecuencia, la gestión se traslada desde las oficinas de los directivos a los niveles operativos, en los que, a partir de ese momento, todos son jefes en su propia situación. Cuando surgen los problemas, cada empleado tiene suficiente autoridad para determinar cuál es la acción adecuada y para establecer si esa acción debe realizarla él sólo o con la ayuda de otra persona.

Le recomiendo enfáticamente que analice a fondo su empresa. Si puede reducir la altura de su pirámide jerárquica, no sólo estará creando una organización más poderosa y flexible y con mayores posibilidades de servir mejor a los clientes, sino que, además, liberará gran parte de la energía oculta que existe en sus empleados. Los resultados pueden ser asombrosos.

Pero antes de instrumentar con éxito esta política, los altos niveles de dirección de la pirámide anterior deben comprender que sus funciones en la empresa deben sufrir grandes cambios. En el nuevo enfoque se convierten en líderes, cuya principal misión es la de lograr que los miembros del PPCC tomen decisiones operativas. Se trata, simplemente, de transferir al PPCC algunas de las áreas que caían en su ámbito de autoridad en lo que respecta a la toma de decisiones.

Asegúrese de que los jefes comprenden que cuando se aplica el principio de dar mayor responsabilidad a los miembros del PPCC, deben comenzar a actuar en un entorno en el que se produce una aparente disminución de su autoridad.

Cuando a los empleados se les da el poder, la verdadera función de los jefes consiste en servir a los empleados, y el objetivo de éstos consistirá en dar servicio a los clientes. Cuando eso sucede, los niveles de rentabilidad se cuidan por sí solos.

Transmita una sensación de seguridad

Los empleados deben saber que no se les despedirá si cometen un error y que es normal que se cometan algunos cuando se trabaja para lograr la satisfacción de clientes. Sólo así se sentirán con suficiente valor y confianza para utilizar toda la autoridad que se les ha dado.

El hecho de que conozcan y se les informe sobre el nuevo enfoque no es suficiente si los empleados creen que una decisión incorrecta puede provocar la

ira de los jefes o, incluso, que el resultado final será la pérdida del trabajo.

La seguridad es el resultado de un mayor sentido de autoestima que hace, aún mayor, la responsabilidad recibida.

Hawken expresa este concepto con las siguientes palabras: “Las personas que ofrecen un buen servicio al cliente deben tener el derecho a decir, sin miedo, ¡al diablo con la empresa!”

Dé a los empleados razones para que tomen decisiones

Para cambiar es necesario tener una razón personal. Desafortunadamente, la mayoría de los miembros del PPCC de cualquier empresa se han limitado, durante mucho tiempo, sólo a cumplir las reglas, y pocos de ellos tienen suficiente coraje para probar con algo que no sea lo rutinario. Así que ponga mucha atención a este paso.

Una línea aérea lo hizo comunicando a sus ejecutivos la “visión” que sobre los empleados tenía la alta dirección. (En muchas empresas los empleados no conocen la filosofía y objetivos de la organización. Deberían conocerlos.)

Esa empresa opera bajo el principio de que nadie a quien no se le haya dado información sobre las metas y la filosofía de la organización puede aceptar la responsabilidad, y de que a nadie que se le haya dado la responsabilidad puede evitarla.

Una vez que los empleados comprendieron la “visión” de la empresa, aceptaron la responsabilidad con entusiasmo. Resultado: un conjunto de desarrollos muy positivos dentro de la empresa.

Dé directrices a los empleados

Dé a los empleados directrices muy claras, pero muy amplias, de tal forma que dispongan de suficiente espacio para maniobrar y ser creativos. Los empleados deberían trabajar dentro de una “zona gris” en lo que respecta a las directrices que deben seguir para la toma de decisiones; una “zona” que se limite a indicar: “éste es el tipo de cosas que usted puede hacer por el cliente”.

Rick Phillips, educador en el área de la gestión, de Nueva Orleans, recuerda una ocasión en que un empleado tomó una brillante decisión para lograr la satisfacción de un cliente a partir de ciertas directrices que le habían dado. “Un mesero, que estaba sirviendo en la mesa que estaba a mis espaldas”, cuenta Phillips, “dijo al cliente, que a su vez había invitado a un grupo de clientes a cenar, que la cena era cortesía de la casa, dado que el restaurante no tenía el vino que había pedido. El encargado del restaurante me dijo que el mesero había

tomado la decisión por sí solo, dado que se trataba de un cliente regular de la casa. El vino era el que dicho cliente pedía, por lo menos, una vez al mes para impresionar a sus invitados”.

“El encargado me dijo que cada vez que un hombre de negocios que acostumbraba ir al restaurante lo dejaba, representaba el riesgo de perder hasta 3,000 dólares al año. ‘¡Yo soy un pequeño empresario y no podría afrontar esa pérdida!’, señaló”.

Utilice los conocimientos y la experiencia de los miembros del PPCC

Organizaciones de todo tipo limitan a sus empleados con normas y políticas, en vez de beneficiarse de la motivación que provocaría el hecho de delegar en ellos mayores cuotas de responsabilidad en un nivel personal. Esas organizaciones dicen a sus empleados, con toda claridad: haga sólo lo que se le ordena. Siga las normas. No estamos interesados en lo que usted piensa sobre distintas cuestiones.

Por el contrario, dé un paso más allá de la delegación de responsabilidades en los miembros de su PPCC y consulte a los empleados con mayor experiencia.

Por ejemplo, pida a los empleados que le sugieran cambios en las normas que, posiblemente bien intencionadas, le provocan más problemas y agravios y reducen el entusiasmo de los clientes y, debido al bajo costo que implica cambiar las normas, convierta las sugerencias en nuevas autorizaciones.

Después de todo, ¿quién sabe más que los miembros del PPCC sobre los productos y los clientes? Día tras día, trabajan en el lugar en el que la empresa progresa o muere.

Resumiendo el valor que lleva consigo la delegación de poder en los empleados, Whiteley, de Forum Corporation, dice: “Usted debe dar a su personal suficiente autoridad para actuar en el lugar en el que se produce la acción... Al darles seguridad, autoridad y el derecho a adoptar decisiones basadas en las condiciones reales (y actuales) del mercado, usted se coloca, a sí mismo, en una posición mejor para lograr una ventaja competitiva”.

Motive a los empleados tratándolos correctamente

Se puede afirmar, sin lugar a dudas, que una empresa no tendrá empleados que traten bien a los clientes si la empresa no les trata correctamente a ellos. Un trato individual y justo es algo que motiva a los empleados.

“Enséñeme un club donde los empleados no sirvan a los clientes y les mostraré un club donde los empleados no son atendidos”, dice Michael Scudder, vicepresidente y gerente general de The Club at Montrose, en Montrose, Nueva York.

En los hoteles Ramada Renaissance han desechado el “sistema de castas” (que en muchos hoteles impera) y, en su lugar, han puesto énfasis en la relación con sus huéspedes. La administración promueve el punto de vista de que todo empleo es importante, se trate de limpiar la cristalería o los pisos y que, asimismo, cualquier trabajo tiene que ver con la relación con el huésped. Mientras otras cadenas de hoteles se esmeran en construir bellos edificios, Ramada Renaissance procura tener un personal de gente bella. Aseguran que las personas amables siempre causarán mejor impresión que un edificio bien construido.

Es indispensable que los empleados se sientan bien en sus trabajos, ya que la motivación es fundamental. Usted no puede pensar que puede limitarse a decir a sus empleados que hagan esto o lo otro y esperar que lo hagan con entusiasmo. Es como la campaña antidrogas, basada en el eslogan: “Diga no”. Sin entusiasmo y compromiso, únicamente “no” o únicamente “tenga un buen día”, no es suficiente. La falta de entusiasmo, lamentable y embarazosamente, se percibirá con claridad.

Los directivos tienen la responsabilidad de tratar a su personal con el mismo respeto que deberían mostrar hacia sus clientes. Ese respeto se traduce en motivación para trabajar en pos del logro de los objetivos establecidos por la dirección, incluyendo la satisfacción de los clientes.

Los directivos deberían ver a sus empleados como sus clientes.

Los equipos directivos deben, con total honestidad, respetar, apreciar y valorar a sus empleados. Pero muchos directivos, muy posiblemente, creen que una persona que trabaja por 6 o 10 dólares la hora no tiene un valor real.

Si los directivos no se sienten inclinados (en función de sus propios valores) a respetar a sus empleados, es mejor que consideren la creciente dificultad que tendrán para encontrar buenos empleados o que desarrollen una buena razón para hacerlo, no importa cómo se sientan ellos.

Tratar a los empleados como seres humanos induce a los buenos empleados a permanecer y les motiva para que trabajen mejor, respondiendo así a los intereses de la empresa (es decir, dando un mejor servicio a los clientes y logrando que estos alcancen altos niveles de satisfacción).

El departamento de personas

El antiguo departamento de recursos humanos de Wal-Mart ahora se denomina departamento de personas. El “servicio de intercambio del Ejército y de las Fuerzas Aéreas” (de EUA) también tiene un departamento de personas, en lugar de un departamento de personal o de recursos humanos.

Muchas empresas están rechazando la actitud antihumana que se esconde tras la denominación de nuevos contratos que se da a los empleados recién ingresados.

En Disney, el estilo de administración se basa en lo siguiente: en toda empresa que depende de los miembros del PPCC, la dirección no sólo debe apoyarlos, sino, también, confiar en ellos.

“Existió un tiempo en el que las personas eran ‘factores de producción’ y se les trataba de una forma que difería muy poco del trato que se daba a las máquinas o al capital. Eso ya está superado. Los mejores empleados no lo tolerarían”, dice Robert Waterman en su libro *The Renewal Factor*. “Si alguna vez ese estilo de gestión generó productividad, ahora produce el efecto contrario. Mientras las máquinas y el capital pueden seguir siendo utilizados de la misma manera, las personas son individuos. Y deben ser tratados (como tales)”, añade Waterman.

Dale Boozer, presidente de Boxer Lumber Co., en Columbia, Carolina del Sur y dueño de un pequeño negocio, después de poner en práctica la teoría de Waterman, dijo: “Tratamos a nuestros empleados como la parte más importante del negocio. No tomamos decisiones que los afecten sin escucharlos primero. Damos vacaciones cuando es propicio para ellos y no cuando nos conviene. Los ayudamos a ganar dinero extra mediante programas de incentivo”. La retribución llega cuando, según dice Boozer, “Las personas desean trabajar para nosotros”.

Existe poder en sentir valor propio. Dé a los empleados esa sensación de autoestima y tendrá muy buenas bases para desarrollar su programa de asistencia a los clientes. Como dijo Elaine Grossinger-Etess, quien fuera presidente de la American Hotel and Motel Association: “Necesitamos inculcar autoestima en nuestros empleados. Los empleados necesitan ser estimulados, capacitados y motivados. Creo que eso hará maravillas en lo que respecta a la moral y a la motivación”.

Motive por medio del compromiso organizativo

Cuando el compromiso total con el cliente se integra en la cultura de una empresa, y los altos niveles de dirección refuerzan continuamente ese compromiso, con sus actos y sus palabras, también los empleados llegan a sentirse comprometidos

y motivados.

El compromiso no es algo que los niveles directivos puedan lograr por decreto, sino que constituye el resultado de múltiples y continuas actividades de comunicación y de los esfuerzos que realice la dirección para convertir los grandes valores en pequeñas acciones. El fin de esto es que el personal de toda la organización pueda contribuir al logro de sus objetivos fundamentales.

El valor más motivador es el que se centra en ofrecer productos o servicios de calidad a los clientes (logrando que el esfuerzo realizado por el personal valga realmente la pena) y en la calidad de las personas (ayudando a las personas a ser conscientes del valor que tienen).

Los beneficios, por sí solos, no son uno de los factores generadores de altos niveles de lealtad entre los “oficiales y tropa”, a menos que no esté en juego la subsistencia de la empresa. Incluso, si el factor beneficios llegara a ser un factor motivador, no parece que sea suficientemente fuerte como para motivar al promedio de los empleados.

Las mejores empresas estructuran una cultura orientada al cliente recurriendo a una mezcla de cooperación, comunicación y compromiso.

Motive a los empleados involucrándolos

Hemos dicho repetidas veces que un programa de servicio al cliente sólo podrá llegar a sus niveles más altos de eficacia si todos los empleados sienten que forman parte de una causa común. Scott Paper Company es sólo una de las tantas empresas que ponen en práctica esta política. Con frecuencia, el compromiso con los clientes se logra escuchando. Lee Iacocca, ex presidente del consejo de Chrysler Corporation, dice que Chrysler escucha lo que los empleados tienen que decir respecto al servicio a los clientes.

Uno de los diez factores motivadores que vimos en una lista anterior, es el concepto de “sentido de trabajo en equipo”. En relación con este concepto, el equipo de trabajo del servicio al consumidor de American Express (formado con las personas clave de cada uno de los departamentos de la división de servicios al cliente), constituye una “cámara de compensación” en la que se reúnen los empleados para analizar los problemas de sus departamentos. Los empleados se implican en la visión global de la empresa al analizar los problemas y buscarles solución.

En Cuna Data, los empleados de cada departamento de servicio al cliente se reúnen cada tres meses con sus jefes y el coordinador de capacitación. Discuten

los obstáculos que les impiden alcanzar, de forma rápida y eficaz, sus objetivos.

¿El resultado? Ideas. Ideas relacionadas con temas que van desde el cambio de procedimientos hasta la modificación de los diseños.

Encuestar a los empleados es una forma de comunicación entre empleados y directivos, por lo que el proceso de encuesta puede fortalecer las relaciones entre ellos. Al preguntar a los empleados por sus aportaciones en una encuesta, los empleados sentirán que sus sentimientos e ideas son valiosos. Este sentido de valor y aprecio, a su vez, puede aumentar la moral de los empleados, ya que permite que los empleados sepan que son importantes para la empresa.

Estándares de satisfacción

En Hilton Hotels Corporation invirtieron dos años para desarrollar un programa de control de calidad global para toda la cadena, que está integrada por más de 270 franquicias. Como resultado de una investigación inicial lograron estructurar una lista de 300 parámetros para determinar la satisfacción de los huéspedes. La cadena elaboró un video para comunicar a los empleados los estándares.

En los hoteles Hilton formaron equipos de calidad que se reúnen una vez a la semana para analizar los problemas y buscar soluciones. Cada departamento de cada hotel, desde los de contabilidad hasta los de ingeniería y de gerencia, tiene su propio equipo. En cada unidad de gestión se formaron equipos interdepartamentales. La norma fue que a cada equipo se le encomendó la elaboración de determinados estándares del servicio y, con frecuencia, los empleados redactaron sus propias descripciones de puesto.

En reuniones semanales se analizan las discrepancias y se discute el reparto de responsabilidades entre los distintos departamentos. Toda recomendación de cambio se remite a la dirección, que decide si se implanta o no.

Dependiendo del tamaño de cada hotel, el número de equipos de calidad puede variar mucho de uno a otro. En el hotel Opryland, con 2 700 empleados, tienen 30 equipos. Los hoteles más pequeños pueden tener de dos a tres equipos.

En los hoteles pequeños pueden reunirse representantes de distintos departamentos en un mismo equipo (por ejemplo, de recepción y limpieza). Esta representación interdepartamental tiene la ventaja de que permite a los miembros comprender mejor las implicaciones del trabajo de sus compañeros.

Durante una conferencia anual de Nacional Rental Merchants Association, Leonard Berry, profesor y consultor en ventas al menudeo de la universidad A & M de Texas, conminó a varios cientos de ejecutivos a motivar a sus empleados

para que el desempeño de su trabajo al dar servicio al cliente fuera entusiasta y comprometido, y los invitó a que establecieran metas y estándares para ese desempeño.

Berry pidió a los empresarios que capacitaran a sus empleados y a que les dieran buen trato; que les pagaran lo suficiente para que pudieran mantenerse y a premiarlos por un desempeño ejemplar. “Ello hará que los clientes regresen”, subrayó Berry.

Involucre a los empleados por medio de la información

Cuando los empleados conocen los objetivos y programas de la empresa, se identifican con ella. Si la comunicación que se les envía se centra en el valor que tiene la consecución de sus objetivos, se sienten más motivados a defender los intereses de la empresa.

Trate a los empleados como si necesitaran saber cómo le va a la empresa con sus clientes. En la actualidad, tienen esa necesidad. Son ellos quienes tienen la responsabilidad básica de suministrar servicios que satisfagan a los clientes.

En el prólogo de una publicación titulada *Cerca del cliente*, de American Management Association (AMA), se insiste en que es necesario mantener suficientemente bien informados a los miembros del PPCCAMA sugiere que:

Los empleados deben recibir información sobre los comentarios y quejas que plantean los clientes.

Todos deberían conocer los resultados obtenidos en el teléfono 800.

¿Realice videos de reuniones en las que se analice el servicio a los clientes y muéstreselos a los empleados.

Informe a todo el personal sobre los resultados de las encuestas y sondeos realizados por correo o teléfono. Envíe esos resultados a todo el personal (e, incluso, a los clientes) para que los conozcan.

Realice sesiones de grupo sobre el tema: ¿por qué le gusta hacer negocios con nosotros?

Utilice la motivación para reducir su índice de rotación de empleados

Cuando la fuerza de trabajo está altamente motivada, los problemas de rotación y de reclutamiento tienden a resolverse por sí solos. Si usted refuerza regularmente la motivación, al final tendrá empleados con más experiencia, que

ofrecerán un mejor servicio.

Cuando los empleados llegan a ofrecer un servicio de calidad, ese hecho actúa como un freno a la rotación.

Cuando los empleados entran en la dinámica de dar a los clientes el mejor servicio posible (cuando se encuentran tratando con clientes amistosos y sonrientes que regresan a menudo), comienzan a disfrutar de su trabajo. En ese momento, los clientes dejan de asumir que los empleados serán incompetentes e inseguros y dejan de tratarlos como si fueran ignorantes y poco corteses.

El cliente como amigo

Cuando los clientes se convierten en amigos, y no en antagonistas, como resultado de recibir un servicio agradable, y bien informado, el trabajo se hace mucho más placentero para los empleados (lo que contrasta con ese tipo de trabajo en el que el empleado se pasa todo el tiempo mirando el reloj y que resulta tan pesado que se le hace difícil levantarse por la mañana). El primero es el tipo de trabajo que los empleados tratan de mantener. Cuando los índices de rotación decaen, como resultado de la calidad del servicio, también disminuyen los costos totales del personal, incluyendo los costos de reclutamiento y formación.

Los puestos permanecen ocupados por personas capaces y con suficientes habilidades en el área del servicio al cliente, lo que les permite consolidar su lealtad y, en consecuencia, reducir los gastos que debe realizar la empresa en actividades de marketing para reemplazar a los clientes que se han ido a hacer negocios con los competidores. No más letreros solicitando empleados. No más interminables entrevistas y verificaciones de referencias. En general, mucho menos papeleo.

Reduciendo el índice de rotación

El medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal no es pagarle más. No es mejorar los beneficios. No es crear una gran cantidad de gerencias de limpieza, gerencias de recepción, gerencias de mantenimiento. Y no es, tampoco, enviarles tarjetas de felicitación en sus cumpleaños o pavos en Navidad.

El medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal consiste en motivar a los empleados para que alcancen altos niveles de calidad en el servicio, de lo que derivarán tal satisfacción que se sentirán motivados a trabajar más con tal de retener sus empleos.

Uno de los logros más importantes del programa del servicio implantado en Kroger's, la cadena de supermercados más grande de EUA, fue la reducción de los índices de rotación y de absentismo.

La rotación genera mal servicio

La reducción de los índices de rotación (que se produce a consecuencia de los niveles de motivación que alcanzan los empleados como resultado de una más alta calidad del servicio), es un resultado tan definitivo y previsible, que la situación opuesta (el incremento del índice de rotación) debería constituir una señal de alarma de que muy posiblemente, la empresa no se esté centrando lo suficiente en el servicio al cliente.

En consecuencia, si su objetivo es el de incrementar la calidad del servicio a sus clientes y reducir el índice de rotación (con lo que obtendrá un personal más capaz en la entrega del servicio a los clientes), considere todos los aspectos intangibles que llevan consigo el respeto a los empleados y la valoración de sus ideas. Considere la posibilidad de darles la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la satisfacción de los clientes, dado que dicha satisfacción es su responsabilidad. Considere factores tales como reconocimiento, satisfacción personal y oportunidades de progreso. Considere, finalmente, la posibilidad de mantener a sus empleados informados y de depositar toda su confianza en ellos.

Organizaciones que no ofrecen suficientes y frecuentes oportunidades de capacitación para los empleados están haciéndose un gran perjuicio. Estas organizaciones se están perdiendo de los empleados que son dedicados a sus empresas y expertos en sus áreas, y con formación suficiente, tienen el potencial para desempeñarse bien en los puestos más altos.

Los tiempos están cambiando. Si usted desea, en realidad, una mayor calidad en el servicio, es tiempo de comprometerse con la excelencia en las relaciones con sus empleados.

Capítulo 8

EN EL CONOCIMIENTO ESTÁ EL PODER: EL PODER PARA GENERAR UTILIDADES

La calidad del servicio es más importante que el precio. El precio puede atraer compradores, pero no clientes... Dé a los clientes algo que valga la pena y ellos pagarán lo que vale.

- **TOM PETERS Y NANCY AUSTIN**, *Pasión por la excelencia*.

Tácticas, estrategias y calidad del servicio

A menos que su compañía se dedique a vender el puente de Brooklyn a jeques árabes, ningún directivo de empresa puede pretender lograr un mayor éxito en su negocio perdiendo a su cliente después de la primera venta. Volver a facturar (a los mismos clientes) es una necesidad, debido a que siempre hay deserciones, cambios de giro, incluso muertes, o si el cliente es una empresa, porque el encargado de compras se va a otro trabajo o se retira.

El asunto es importante, ya que muy pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes que reemplacen a los que dejan de comprar en ella.

En consecuencia, la lealtad de los clientes es fundamental para la mayoría de las empresas.

¿Y cuál es el mejor medio para asegurar la lealtad de los clientes? El servicio. El servicio que produce satisfactores y satisfacción.

La satisfacción de clientes (puesto que permite retenerlos) es la estrategia más eficiente en términos de costos-resultados, ya que reduce la necesidad de generar nuevos clientes. Una de las normas invariables que existen en el sector servicios desde hace años indica que, en términos generales, el costo de atraer a un nuevo cliente es cinco veces mayor que el costo de mantener a uno de los actuales.

Estrategias básicas

En el sector servicios existen ciertas estrategias básicas indispensables para alcanzar el éxito. Analícelas. Adopte algunas y rechace otras. Pero estúdielas todas para estimular su instinto creativo. En primer lugar, veamos los hallazgos producidos por un estudio llevado a cabo por la revista Chief Executives. A casi 1 000 directivos se les pidió su opinión sobre lo que debería hacerse para incrementar la satisfacción de clientes. La muestra utilizada tuvo una participación ligeramente mayor de empresas grandes y de organizaciones pertenecientes al sector manufacturero.

De acuerdo con el informe publicado en la revista Chief Executive: “Esperábamos encontrar ciertas diferencias entre las recomendaciones que harían las perfeccionadas (empresas que habían perfeccionado su servicio al cliente) en lo que respecta al punto de partida o a las áreas a las que debía dedicarse mayores recursos. Pero, de hecho, hubo muy pocas diferencias en el orden de prioridades en el que colocaron los proyectos recomendados”.

Punto de partida

De acuerdo con el orden de prioridades con que fueron mencionadas, las áreas clave para iniciar un programa del servicio a la clientela fueron:

1. Incrementar el nivel de atención que dedica la alta dirección a la satisfacción de clientes.
2. Mejorar la calidad de los productos. Esta acción recibió el mayor número de votos en lo que respecta a “áreas donde se debe invertir la mayor cantidad de dinero”.
3. Capacitar a los empleados en la satisfacción de clientes. Esta acción fue la segunda en votos en lo que respecta a “áreas en que se debe invertir la mayor cantidad de dinero”.

Además de pedir a los entrevistados su opinión sobre el punto de partida recomendado para iniciar un programa del servicio a clientes y sobre las áreas a las que se debía dedicar más recursos, Chief Executive analizó las respuestas para determinar las diferencias más importantes entre las empresas que habían mejorado sus servicios y las que no lo habían hecho. Los pasos que dieron las primeras fueron los siguientes:

1. Modificar las políticas y procedimientos que utilizaban para la gestión de clientes.

2. Encuestas formales entre clientes.
3. Informes internos formales sobre los niveles de actuación.
4. Capacitación para satisfacer las demandas de clientes.
5. Acciones de la alta dirección.
6. Cambios reales en la estructura organizativa. Existen más directrices para desarrollar su programa de servicio que consideran estrategias y tácticas recomendadas en varios estudios y reportes. En ellos se emplea un lenguaje similar para recomendaciones.
 - a. Tres características básicas:
 - i. Estrategia de servicio por escrito
 - ii. Sistemas de empatía con el cliente
 - iii. PPCC orientados hacia el cliente
 - b. Tácticas más empleadas para satisfacer las necesidades del cliente:
 - i. Control de calidad y confianza en el producto
 - ii. Entrega oportuna del producto o servicio
 - iii. Habilidad para cumplir pedidos especiales
 - c. Las organizaciones exitosas que dan servicio comparten las siguientes características:
 - i. Visión a futuro
 - ii. Sistemas y métodos de alta tecnología combinados con transacciones de persona a persona
 - iii. Contrataciones y mejoras a empleados que han probado efectividad en su trato al cliente
 - iv. Comunicar al cliente la existencia de su servicio
 - v. Encuestar sobre el servicio y compartir los resultados con el personal
 - d. Similitudes
 - i. Hacer esfuerzos extraordinarios por contratar personas adecuadas, capacitarlas y motivarlas; otorgarles suficiente poder para que den un buen servicio al cliente
 - ii. Conservar una mirada aguda sobre la competencia
 - iii. Encuestar regularmente a la clientela acerca del servicio que recibe
 - iv. Invertir más que la competencia en tecnología en apoyo del servicio al cliente

Sandra Tuck, cuando era dirigente en el área administrativa de la empresa consultora Booz, Allen & Hamilton Inc., reportó que sólo 47 de 101 compañías orientadas hacia el servicio que había supervisado contaban con una “tecnología propicia” efectiva para tratar a sus clientes. Sólo esas 47 empresas proveían a sus empleados con la tecnología necesaria para realizar una labor excepcional en servicio al cliente.

“Quienes se dedican a dar servicio al cliente no deberían conducirse como si atendieran un servicio de atención a quejas”, dice Tuck. “Los clientes deben saber que piensa y actúa en su beneficio”. También dijo que L.L. Bean, Inc., una empresa dedicada a la venta al menudeo de ropa y equipo deportivo, utiliza un sistema de computación para determinar la existencia de sus artículos y para informar a sus clientes la fecha aproximada de la entrega.

“La habilidad de Federal Express para rastrear paquetes es otro ejemplo”, afirmó Sandra. “Hace poco dos paquetes que enviamos desde nuestra oficina tenían, por error, los destinatarios cambiados. Llamé a la compañía. Pudieron rastrear los paquetes y el conductor del camión pudo corregir el error, cambiando las etiquetas”.

La ejecutiva sugiere que los empleados encargados de servir al cliente deberían ser menos “reactivos y más pro-activos”. Por ejemplo, dice, el personal de ventas no debería atender y reaccionar ante las quejas, sino ir un paso más allá y utilizar la ayuda de una computadora para determinar la existencia de la mercancía requerida y cuándo puede ser entregada.

Una matriz: realidades universales

Existen ciertas grandes leyes sobre la calidad del servicio que deberían condicionar y dirigir todas las actividades. En conjunto, constituyen una matriz de servicio que debería guiar la instrumentación de cualquier estrategia.

1. Trate a los clientes como socios a largo plazo. Hágalo escuchando lo que expresan sobre sus necesidades y deseos. Luego, ayúdeles a obtener los productos y servicios que satisfacen esas necesidades, tanto si forman parte, o no, de la cartera de su empresa. Éste es el enfoque correcto cuando se pretende que el cliente regrese una y otra vez durante un largo período.
2. No moleste o disguste a los clientes. En el capítulo 11 incluimos algunas directrices sobre lo que debe hacerse cuando se falla en el cumplimiento de esta premisa.

3. Vea la empresa desde el punto de vista de los clientes. Llámelo “empatía”. En T.G.I. Friday, una cadena de restaurantes bar, a todos los gerentes se les exige que (literalmente) se sienten en cada una de las sillas. De esa forma, pueden ver y tener una experiencia personal del restaurante y su servicio desde el punto de vista de los clientes. Southland Corporation capacita a sus empleados, apoyándose en el informe de personas que se presentan como clientes para después dar un informe detallado en cuanto a imagen, mercancía y servicio. La empatía es un ingrediente necesario en la industria del servicio. La manera en que un problema de servicio es manejado resulta tan importante para el cliente, como la solución del problema en sí.
4. Brinde más servicio del que prometió o del que espera el cliente. Ésta es una forma increíblemente eficaz para consolidar la lealtad de los mismos, dado que, cuando se hace, les queda la sensación de que han hecho un buen negocio.
 Practique el principio de “algo más”. Su producto hace lo que usted dice, y algo más. El servicio es rápido, confiable y cortés, y algo más. Si el cliente necesita ayuda después de que haya realizado la compra, ayúdele, y algo más.
 Entregar más servicio del que el cliente espera constituye una táctica “secreta” que, con frecuencia, la competencia no percibe. En el proceso de elevar el volumen de las operaciones usted puede confundir a sus competidores. No comprenden cómo lo está haciendo.
5. Trate de hacerlo siempre mejor. Imagínese un gran letrero luminoso que se enciende y apaga con las siguientes preguntas: “¿Cómo podemos hacerlo mejor?” (Bien, pero podemos mejorar.) Y “¿cómo lograremos hacerlo mejor?” (Hágase estas preguntas como si estuvieran en su agenda de trabajo de cada día.)

Características comunes de la calidad del servicio

Al decidirse por los programas y proyectos que serán más eficaces para su empresa, considere los que usualmente funcionan muy bien para la mayoría de las empresas. A continuación mostramos las características que son comunes a los programas de servicio de éxito. (El orden de presentación no es indicativo de importancia relativa.)

Sistemas de servicio basados en “una actitud amistosa”

Un sistema de servicio basado en “una actitud amistosa” está diseñado básicamente para facilitar las cosas a los clientes, no (fundamentalmente) a la empresa. Este tipo de sistema muestra un contraste muy notorio con las prácticas, demasiado comunes, de subordinar la conveniencia de los clientes a la conveniencia de los empleados o a las ventajas en costos y políticas de las empresas.

“Antes, tratábamos de encontrar formas para lograr que el trabajo fuera más fácil para nosotros”, dice Chris Cox, cuando era director de la división de Nueva Jersey que está a cargo de mejorar los servicios de Motor Vehicles. “Ahora, cuando rediseñamos las funciones de cada cual en el trabajo, lo hacemos para lograr que las cosas sean lo más fáciles que sea posible para los clientes”.

Sugiriendo un método para desarrollar un programa de mejora del servicio, Cox dice: “Si usted pretende lograr cambios verdaderos duraderos a favor de los clientes, tiene que realizar cambios verdaderos y duraderos en la infraestructura de su organización”.

Exija una actitud amistosa

A los empleados es necesario hacerles saber, en términos que no generen dudas, que se espera de ellos que mantengan una actitud amistosa. Siga las directrices de Mike Worsfold, presidente de Partnering Designs, una organización de consultoría de Toronto, quien dice: “Usted no sonríe porque el sol brilla o porque tomó un buen desayuno. Usted sonríe porque ése es su trabajo”.

Pero algunos empleados nunca sonríen. Son víctimas del síndrome “¿por qué debo hacerlo?”

Bob Hynes, quien fuera director de ventas y de desarrollo de tiendas de Servistar Corporation, a cargo del programa de capacitación, dice que los vendedores del ramo de la tlapalería “a veces son demasiado parcos cuando asumen el papel de consultores técnicos que deberían tener. Recurren a lugares comunes, propios de campesinos, para evitar respuestas directas”. Haynes señala que incluso llegan a limpiar el piso o el mostrador mientras hablan indirectamente con el cliente.

Existen sistemas de servicio basados en la “actitud amistad” (servicios fáciles de usar); servicio rápido, clara señalización informativa, exhibiciones convenientes, inventarios en buenas condiciones, carros de aeropuerto cuyas ruedas giran de verdad y empleados que saben lo que están haciendo. Un

servicio al cliente basado en la actitud amistosa también implica honestidad, buena comunicación y la aplicación de la regla de oro.

Pero la característica más importante de un sistema de servicio basado en la actitud amistosa, viene de ofrecer, de manera consistente y sistemática, productos de alta calidad. Éste es el punto verdaderamente revelador.

Al Braswell, vicepresidente de Braswell Food Company, Inc., cuando estuvo al frente de la división de Statesboro, Georgia, estimó que un servicio de entrega expedito y preciso, son algunas características de empatía muy importantes.

En los grandes almacenes Nordstrom, los empleados tienen carta blanca para cumplir una de las normas obligatorias de la empresa: los clientes deben irse totalmente satisfechos.

Personas de calidad

Contrate personas para quienes la actitud de servicio y la amistosa sean algo natural. Luego, ayúdelos con técnicas y prácticas adicionales del servicio. Motívelos y, después, reconozca y premie públicamente sus méritos.

Haga estas cosas y, muy posiblemente, no tendrá empleados que vayan por su empresa con la expresión que el cómico George Carlin denominó DILLIGAD, que equivalen, en inglés, a las siglas de la frase: ¿acaso parece que nada me importa? (La respuesta es no).

Revise regularmente su sistema de administración de personal para cerciorarse de que está haciendo sus mayores esfuerzos para encontrar y, luego, formar, eficazmente, personas de calidad. Responda a las siguientes preguntas:

¿Estamos reclutando o atrayendo hacia la empresa gente que pueda cumplir, en su totalidad, y con eficacia, las funciones del servicio que les corresponden?

La orientación que se da a los nuevos empleados, ¿incluye las estrategias del servicio? (Por ejemplo, ¿tiene el manual del empleado una sección sobre servicios?)

Los programas de formación, ¿se fundamentan en un servicio eficaz?

¿Incluyen los sistemas de evaluación mecanismos que den a los empleados retroalimentación sobre la eficacia de sus esfuerzos en el área de servicio? No existen muchas probabilidades de que los empleados mejoren sus prácticas de servicio sin una retroalimentación constructiva. Dígales específicamente cuáles son los estándares de actuación que espera de ellos.

Varios años atrás elaboré un trabajo, muy explícito, sobre los estándares de actuación en el servicio al cliente; tenía cuatro páginas con 36 apartados.

Es necesario disponer de una escala de estándares de actuación, ya que los empleados deben saber, de manera específica, cuáles son los comportamientos que se esperan de ellos. Muchos esquemas de estándares de actuación son demasiado vagos y genéricos.

Compromiso de la Gerencia

La gerencia, particularmente el director general, deben estar comprometidos en obra y palabra al servicio como un principio básico de la gestión administrativa. Un programa de calidad en el servicio probablemente no podrá ejecutarse sin un compromiso de la administración que sea genuino, permanente y visible a todos los empleados. El Compromiso conduce a una “cultura” corporativa que favorece, estimula, recompensa, y sí, admira a la calidad del servicio y a las personas que la proporcionan.

Disponibilidad del servicio

El personal deberá ser lo suficientemente numeroso para poder atender a los clientes con rapidez. Si el cliente debe esperar 10 o 15 minutos para realizar una queja de un minuto, es mejor que ponga más personal en el punto en el que se genera el problema. Cuando un cliente ve una gran fila en la caja y devuelve los productos que compró a los anaqueles (o los deja en los anaqueles más cercanos), en vez de esperar para pagar lo que ha comprado, es muy posible que usted comience a tener pesadillas en las que vea a uno de sus empleados de la limpieza quemando su dinero.

Disponer de suficiente personal es tan importante para una empresa de venta por correspondencia como para las que realizan la totalidad, o la mayor parte de sus ventas, por teléfono.

En ocasiones, para disponer de personal suficiente basta con introducir algunos cambios en los procedimientos. Por ejemplo, cuando un empleado está atendiendo a un cliente y llega una llamada telefónica de otro, explique al empleado que debe, primero, excusarse y, luego, indicar al cliente que espera en la línea que atenderá su llamada tan pronto como termine con el cliente que atendía.

JetBlue Airways

Un buen ejemplo de una empresa que domina estas características de calidad del servicio es JetBlue Airways. La aerolínea comenzó en Queens, Nueva York en el año 2000 con \$ 130 millones de inversionistas. Quería ser un prototipo diferente de las aerolíneas tradicionales - joven, más fresca

y más innovadores. Veía la manera de reducir las molestias de vuelo y como simplificar la experiencia del viaje. Los principales proveedores de EE.UU. en líneas aéreas tenían una actitud de monopolio, su objetivo era cobrar tanto como fuera posible y hacer el vuelo miserable.

JetBlue decidió centrarse en el servicio al cliente de alta calidad y bajo precio. Todos los asientos en coach son asientos de cuero personalizados y 36 canales de TV/Cable libre y directo. En los vuelos de dos horas o más, la compañía ofrece películas y otros programas de la cadena InFlight FOX. Para mantener los costos bajos, JetBlue decidió que todos los tickets de vuelo no existieran. Actualmente, alrededor del 76 por ciento de las entradas se reservan en línea y se requiere estadía en la noche del sábado. Obligando a los pasajeros a pasar el fin de semana lejos de sus familias para ahorrar dinero en un billete que es el estándar de las principales compañías aéreas EE.UU. JetBlue transporta aproximadamente 30 millones de clientes al año a 82 ciudades en los EE.UU., el Caribe y América Latina, con un promedio de 800 vuelos diarios. Con JetBlue, todos los asientos son asignados previamente, todos los boletos son solo de ida, y nunca requiere pasar la noche y la tarifa de cambio es de sólo \$25.00.

Primer vuelo de JetBlue fue el 11 de febrero 2000, el año de la caída de la bolsa en los EE.UU. En 2001, los ataques terroristas del 9 / 11 destruyó la industria de las aerolíneas de EE.UU. y la economía de EE.UU.. Sin embargo, en tan sólo 14 años JetBlue ha pasado de cero a \$ 5,44 mil millones en ingresos, con ganancias en el 2013 de US \$ 168 millones, un aumento de 128 millones de dólares en 2012. Hoy en día cuenta con 30 millones de clientes y 2014 es su 15º año. JetBlue cuenta con más de 850 vuelos diarios. Actualmente es la sexta aerolínea más grande en los EE.UU. En 2005, el impacto de JetBlue en el mercado obligó a todas las aerolíneas de EE.UU. a la quiebra, excepto para Southwest Airlines que está en una liga propia. En tan sólo 5 años, la aparición de una nueva empresa que eliminó las molestias de volar, con costos muy bajos y miles de millones en ingresos y millones de clientes, logró destruir el monopolio de EE.UU.

Para el año 2013, en JetBlue había más de 15.000 empleados, 194 aviones (130 Airbus A320, 4 Airbus A321 y 60 EMBRAERs) y se sirven más de 86 destinos. La lección a aprender es doble. Cualquier persona puede iniciar un negocio y aplastar a su competencia si copia los principios que hemos estado señalando en este libro de Servicio al cliente “Lograr la excelencia a través del servicio al cliente” y en este capítulo. Cualquier negocio puede ser forzado a declararse en bancarrota o fuera del negocio si pierde su enfoque en un servicio superior y no elimina las molestias de hacer negocios. JetBlue es un líder en

e-Service. Dominando el precio, la tecnología y la velocidad en torno a los servicios. Cada negocio debe siempre estar a la expectativa, tener miedo y buscar maneras de crear fieles seguidores.

Mientras el total de la red de JetBlue actualmente representa sólo aproximadamente el cinco por ciento del mercado nacional de Estados Unidos, continua creciendo de manera rentable en los mercados lucrativos. Las ciudades que sirven incluyen algunos de los mercados de viajes más grandes de alto valor y las zonas más densamente pobladas del país, incluyendo Nueva York, Boston y Florida. Tienen aproximadamente el 30% de su capacidad en el Caribe y América Latina. JetBlue es una de las aerolíneas más grandes del noreste de Estados Unidos. El enfoque más reciente de JetBlue ha estado en Boston y el Caribe.

En junio de 2013 JetBlue recibió los honores más altos en la satisfacción del cliente entre las aerolíneas de bajo costo por el noveno año de JD Power and Associates 2011 Estudio de Satisfacción de América del Norte (SM)

Es el único post-desregulación de las aerolíneas en volar por una segunda década bajo su propia marca, sin tener que reestructurar o crecer a través de fusiones y / o adquisiciones.

JetBlue se centra en el servicio al cliente diferenciándose con una tarifa competitiva, con opciones para mejorar la experiencia de vuelo, es un aspecto clave de su estrategia de negocio. Su propuesta de valor clave y un mensaje de marketing es que las tarifas de la competencia y el transporte aéreo de calidad no tiene que ser mutuamente excluyentes.

En 2010 se puso en marcha una nueva campaña de publicidad, “usted, sobre todo”, con el núcleo de elementos diferenciadores de la experiencia de JetBlue: primera pieza de equipaje gratuita, sin límites de marca de snacks, servicio directo, 36 canales de programación libre de DirectTV, una selección de estreno películas y servicio al cliente excepcional.

Para aprender más sobre la compañía aérea, vaya a www.JetBlue.com. Si usted tiene la oportunidad de volar en esta aerolínea le que proporcionará otra oportunidad para que usted tenga la referencia por sí mismo de lo que es un líder de servicio real.

Servicio al Cliente

Normas de ejecución

Periodo de ejecución:

30 días de _____ a _____
 90 días de _____ a _____
 6 meses de _____ a _____

(Los nuevos empleados deben ser evaluados después de 30 días. Los empleados permanentes que tienen contacto frecuente con los clientes cada 90 días; y aquellos con menos contacto cada 6 meses.)

Empleado: _____
 Promedio de horas por semana: _____
 Puesto: _____
 Fecha en que asistió al último programa: _____
 Evaluador: _____
 Puesto: _____
 Fecha actual: _____

Instrucciones: Marque en cada categoría el número de la declaración que mejor describa el comportamiento o actitud de este empleado. Por favor califique cada renglón.

Actitud hacia los clientes:

1. Inconsiderado/Indiferente
2. Cortés pero reservado
3. Amigoso, simpático y abierto

Comentarios: _____

Da las gracias y sonrío:

1. Nunca
2. Ocasionalmente
3. Siempre

Comentarios: _____

Reconoce a los clientes:

1. No recuerda a los clientes
2. Reconoce a los clientes pero no se los comunica verbalmente
3. Muy bueno para reconocer a los clientes con una buena expresión facial y comunicación verbal.

Comentarios: _____

Usa el nombre de los clientes y dice su nombre correctamente:

1. No sabe o no llama a los clientes por su nombre
2. Usa el nombre de los clientes pero no lo suficiente
3. Recuerda el nombre de los clientes y dice su nombre correctamente

Comentarios: _____

Relación con los clientes:

1. Tímido; nervioso con los clientes
2. Servicial, pero no se siente completamente a gusto
3. Abierto, servicial, completamente a gusto

Comentarios: _____

Relación con los clientes en situaciones de apuro:

1. Siente frustración. Generalmente no hace intentos para manejar la situación
2. Intenta manejar la situación, pero después le pasa el problema a otro
3. Intenta y usualmente tiene éxito en manejar la situación personalmente

Comentarios: _____

Trata a los clientes con sinceridad:

1. Se muestra aburrido y frío
2. Algunas veces tenso, frío y rudo con los clientes
3. Siempre se muestra cordial y amigoso

Comentarios: _____

_____ Subtotal: Página 1 (Sume los números en círculo de la página 1)

Normas de ejecución

Puntualidad:

- 1. Llega tarde con frecuencia
- 2. Usualmente llega a tiempo
- 3. Siempre llega a tiempo

Comentarios: _____

Enfermedad/tiempo de trabajo perdido:

(Por período de 30 días)

- 1. 5 o más días perdidos
- 2. 2-4 días perdidos
- 3. 0-1 día perdido

Comentarios: _____

Confiabilidad:

- 1. Requiere supervisión constante
- 2. Requiere muy poca supervisión
- 3. No requiere supervisión

Comentarios: _____

Actitud en el trabajo hacia jefes y otros empleados:

- 1. Resentido, distante o indiferente
- 2. Servicial y cordial
- 3. Motivado

Comentarios: _____

Instrucciones:

- 1. No puede seguir instrucciones
- 2. Lo hace bien cuando las instrucciones se le repiten
- 3. Sigue instrucciones muy bien

Comentarios: _____

Hábitos en el trabajo:

- 1. Pésimos hábitos de trabajo, hace menos de los que se requiere
- 2. Sólo hace lo que se requiere
- 3. Hace más de lo que se requiere

Comentarios: _____

Trabajo en grupo:

- 1. No contribuye a los esfuerzos del grupo
- 2. Tiene alguna habilidad. Ofrece sugerencias
- 3. Tiene talento y motiva al grupo

Comentarios: _____

Apariencia personal, manera de vestir y uniforme:

- 1. Apariencia personal y manera de vestir no apropiados
- 2. Generalmente limpio y ordenado, pero no apropiado
- 3. Viste apropiadamente y tiene buena apariencia

Comentarios: _____

Higiene y limpieza personal:

- 1. No es buena, necesita mejorarse
- 2. Usualmente buena, pero necesita ser más consistente
- 3. Hábitos excelentes

Comentarios: _____

Iniciativa:

- 1. Solamente hace lo que está especificado
- 2. Requiere supervisión para ser motivado
- 3. Auto-motivado, requiere poca o ninguna supervisión

Comentarios: _____

Conocimiento de producto o de trabajo:

- 1. Tiene conocimiento limitado y muestra poco interés
- 2. Conoce algo y está interesado en saber más
- 3. Conocedor

Comentarios: _____

_____ Subtotal: Página 2 (Sume los números en círculo de la página 2)

Normas de ejecución

Página 3

Habilidad para escuchar:

1. No presta atención a las necesidades de los clientes
2. Presta atención ocasionalmente pero necesita mejorar
3. Hace buenas preguntas y presta atención a las necesidades del cliente

Comentarios: _____

Cumplimiento de promesas a los clientes:

1. No cumple las promesas
2. Usualmente las recuerda pero necesita mejorar
3. Buen cumplimiento de promesas

Comentarios: _____

Retroalimentación positiva/estímulos a los clientes diariamente:

1. Presta poca atención a los empleados y evita cumplidos
2. Da cumplidos pero necesita ser más sincero
3. Generoso con cumplidos genuinos y sinceros

Comentarios: _____

Retroalimentación negativa/stímulos a los clientes:

1. Actitud pobre en ejecución y retroalimentación
2. Retroalimentación normalmente buena pero necesita ser mpas consistente
3. Rara vez da retroalimentación negativa

Comentarios: _____

Retroalimentación negativa/estímulos a los clientes diariamente:

1. Actitud pobre en ejecución y retroalimentación
2. Retroalimentación normalmente buena pero necesita ser mpas consistente
3. Rara vez da retroalimentación negativa

Comentarios: _____

Ausencia de estímulos positivos diarios/ignora a los clientes:

1. Muy pobre, frecuentemente ignora a los clientes
2. Presta atención pero necesita usar estímulos positivos diariamente
3. Presta atención, nunca ignora a los clientes

Comentarios: _____

Retroalimentación no sincera/estímulos falsos al cliente:

1. La retroalimentación no es sincera, es falsa
2. Trata de ser genuino pero frecuentemente se le percibe como falso
3. Raramente falso-usualmente muy sincero y genuino con los clientes

Comentarios: _____

Buen trato de clientes airados:

1. Raramente, necesita mejorar
2. Usualmente pero necesita más práctica
3. Muy bueno, usualmente calma a los clientes totalmente

Comentarios: _____

_____ Subtotal: Página 3 (Sume los números en círculo de la página 3)

Normas de ejecución

Habilidad para ver problemas en el desarrollo y corregirlos antes de que el cliente se irrite:

- 1. Ignora problemas evidentes
- 2. Usa las técnicas pero no con suficiente frecuencia
- 3. Usa sus técnicas de Sentimientos para resolver problemas

Comentarios: _____

Se responsabiliza por los problemas/quejas legítimas:

- 1. Defensivo, trata de evitar culpa
- 2. Trata de usar las técnicas, pero es torpe e inconstante
- 3. Efectivo en hacerse responsable por quejas legítimas y en superar la situación

Comentarios: _____

Esmero en la ejecución:

- 1. Muy descuidado y pobre ejecución
- 2. Tiende a ser inexacto y comete errores ocasionalmente
- 3. Cuidadoso y exacto consistentemente

Comentarios: _____

Calidad de ejecución de trabajo:

- 1. Pobre y deficiente calidad de trabajo
- 2. Se desenvuelve en un nivel medio de calidad
- 3. Da un alto valor a la calidad de su trabajo

Comentarios: _____

Dedicación al empleo:

- 1. Carece de dedicación hacia su trabajo
- 2. Hace un trabajo medianamente bueno pero carece de dedicación para hacer un trabajo superior
- 3. Tiene un dedicado interés por trabajar y hacer un trabajo completo

Comentarios: _____

Hacer más del mínimo por otros:

- 1. No es servicial, tiende a ser rudo e impaciente
- 2. Amigable, pero necesita desarrollar la actitud "Los clientes están primero"
- 3. Consistentemente da más de un servicio mínimo

Comentarios: _____

Normas mínimas de excelencia y estímulos positivos a los clientes:

- 1. Inconsistente e indigno de confianza en alcanzar altas normas personales de excelencia
- 2. Establece altas normas de excelencia pero es inconsistente en alcanzar estas normas con los clientes
- 3. Establece altas normas de excelencia y tiene el hábito de dar consistentemente estímulos positivos

Comentarios: _____

Sentirse bien consigo mismo:

- 1. Sospechoso, desconfiado e indiferente para recibir retroinformación positiva
- 2. Gusta de sí mismo pero necesita sentirse más a gusto y ser más receptivo a recibir estímulos positivos
- 3. Gusta de sí mismo es bueno en recibir y dar estímulos positivos

Comentarios: _____

____ Subtotal: Página 4 (Sume los números en círculo de la página 1,2,3 y 4)

Renovación y reforzamiento del concepto del servicio

Todos los programas de servicio siempre pierden el impulso inicial después de un año o año y medio (o antes) de su instrumentación. La primera fase de capacitación terminó muchos meses antes. Se han aplicado ya todas las fórmulas fáciles para solucionar los problemas. Eso hace que permanezcan sólo los problemas difíciles, los que reducen los niveles de motivación y causan malestar. Para afrontar el problema, las empresas líder en servicio realizan, como si se tratara de una religión, actividades dirigidas a renovar y reforzar sus programas en esta área.

Es un grave error el que los directivos cometen de algunas organizaciones cuando establecen un programa de servicio desde lo alto de la colina, le dan un fuerte empujón (acompañado por la obertura de Caballería ligera) y luego regresan a sus oficinas y se dedican a otros proyectos. La alta dirección debe dirigir los programas de servicio dedicándoles una atención continua. Una atención que debe manifestarse en forma de compromiso personal y activo, en planes continuos de formación y en estándares de actuación que se refuercen regularmente.

Comunicación con los clientes

Usted sabe qué desean ellos. Ellos saben lo que esperan de usted.

En un estudio realizado por American Management Association se encontró que “las empresas que muestran un crecimiento más acelerado” se mantienen en contacto con sus mercados y están dispuestas a gastar dinero en hacerlo. Esas empresas conocen a sus clientes y mantienen actualizado ese conocimiento.

La comunicación con los clientes es importante, ya que por medio de ella se aprenden cosas que de otro modo uno no podría conocer.

- Puede saber si los clientes estén satisfechos o no.
- Puede llegar a conocer lo que compran y lo que no compran y por qué.
- Puede saber cuáles son las expectativas de los clientes respecto a lo que compran y pagan.
- Puede conocer sus preferencias y cómo cambian con el transcurso del tiempo.

Con frecuencia, el eslabón perdido del servicio es la falta de conocimiento sobre el punto de vista de los clientes.

Los directivos deben ser conscientes de que, desde el punto de vista de los clientes, pueden estar haciendo mal docenas de cosas: desde un inadecuado registro en el inicio de la operación hasta, en el otro extremo del proceso, la

entrega tardía del producto o servicio adquirido. Un simple error, de los muchos errores de acción o decisión que pueden cometerse, suficiente para tener un cliente insatisfecho. (Es posible que esta realidad, en ocasiones, le lleve a pensar que la satisfacción total de clientes es cuestión de buena suerte.)

En los zapatos del cliente

Lo mejor que podemos hacer es colocarnos en el lugar (en los zapatos) del cliente: haga por sus clientes lo que ellos harían para sí mismos.

La comunicación de doble vía es indispensable para llegar a ofrecer un servicio de alta calidad. Si pretendemos darnos una oportunidad para alcanzar la satisfacción de los clientes, debemos saber lo que piensa (nuestro cliente, no el cliente promedio que aparece en las estadísticas económicas nacionales).

Bradley Printing Company invita a los representantes de sus clientes a que observen cómo se realizan sus trabajos en los talleres de impresión de la empresa. Explican a sus empleados que los clientes están muy interesados en saber cómo van a quedar sus trabajos.

La empresa encontró que los niveles de satisfacción de sus clientes se consolidaron y aumentaron. Uno de los vicepresidentes de Bradley dijo: “Nuestros empleados pudieron relacionar lo que hacen con los deseos de los clientes y se sintieron orgullosos por el trabajo que estaban haciendo”.

Un buen ejemplo de comunicación de doble vía es el que realiza una empresa que se dedica a ofrecer servicios de perforación para la industria petrolera. Un vicepresidente de esa empresa informa: “Nuestro personal de ventas visita a los clientes después del inicio de cada trabajo. Revisan los datos disponibles y los interpretan para el jefe de ingenieros del cliente. Luego regresan a nuestras oficinas y hacen sus recomendaciones de acuerdo con la interpretación de la información recogida en la visita”.

Trágicamente (para el futuro de muchas empresas), muchas organizaciones creen que hablar con los clientes es una colosal pérdida de tiempo.

¿Hablar con los clientes interfiere en las ventas?

Mark Coborn, Exvicepresidente ejecutivo jubilado de la exitosa cadena (www.cobornsinc.com) con 30 tiendas de artículos perecederos y supermercados en el Oeste con 6,700 empleados, dice: “Algunos minoristas enfocan por completo la atención de sus empleados en la productividad, la comunicación con el cliente pasa a segundo plano; algunos incluso lo consideran bueno para su productividad. Se olvidan que lograr la satisfacción del cliente, reflejada en las compras que

realiza aumenta las ventas y, por tanto, la productividad. Realmente el negocio son las personas”. Lo mismo aplica a cualquier negocio con venta al público.

Una amplia política de devoluciones

Estimo que, en la mayoría de los sectores, 90 por ciento de las reclamaciones están justificadas. La mayoría de los minoristas estima que los clientes deshonestos, que devuelven la mercancía después de utilizarla, o que devuelven productos comprados en otros sitios, representan menos de 5 por ciento de las devoluciones. En consecuencia, no tiene sentido lógico examinar minuciosamente la justificación detrás de cada devolución, ya que provoca un incremento de costos y reduce el margen de utilidades en una venta, o provoca que se pierda. Adopte una política de devolución de dinero o cambio del producto sin preguntas, a menos que el monto de la operación inicial no haya sido muy alto. El resultado será un ahorro global en los costos propios del procesamiento de las reclamaciones, más un substancial incremento de la imagen de la empresa.

Gwen Baum, ex directora del departamento de satisfacción al cliente de la cadena de grandes almacenes Neiman Marcus, dice: “Si usted permite que la protección de los beneficios o la seguridad rijan las relaciones con los clientes, el nivel de satisfacción va a sufrir mucho”.

En Neiman Marcus son especialmente corteses con los clientes que se quejan con frecuencia y con los que devuelven algún producto: “No vemos sólo la venta de hoy”, dice Baum. “Deseamos una relación a largo plazo con nuestros clientes. Si eso implica aceptar la devolución de una pieza de cristal de Baccarat que no fue comprada en una de nuestras tiendas, lo haremos”.

Hechinger Co., un minorista de Maryland que se dedica a vender herramientas para la casa y el jardín, acepta devoluciones, incluso cuando es obvio que el cliente está abusando. La empresa también envía una docena de rosas a los clientes que se han mostrado particularmente molestos.

Parece que la política de devoluciones de Hechinger le ha ayudado a incrementar sus beneficios, en vez de disminuirlos. Sus beneficios han sido de 29 por ciento promedio desde que sus acciones comenzaron a cotizarse en bolsa en 1971.

Servicio garantizado

Quill Corporation, es una empresa de venta por correspondencia de artículos de oficina de Lincolnshire, Illinois, tiene 1 000 empleados. Ofrece una garantía de

90 días en todos sus productos, sin preguntas. Si usted no está satisfecho con un producto, devuélvalo y recibirá de vuelta su dinero, dice la empresa a sus clientes. Quill no ha quebrado.

Norrell Temporary Service, de Atlanta, promete a sus clientes que no tendrán que pagar si no se encuentran satisfechos con el servicio prestado por los empleados temporales que les envía. La garantía es válida, incluso si la causa de insatisfacción surge semanas después de que se haya realizado el servicio.

Bea Ruffin, ex vicepresidente de marketing de Norrell, dice que esa garantía de satisfacción es una de las causas de que “nuestra tasa de crecimiento de ventas haya superado la tasa promedio del sector de servicios temporales”.

Alvin L. Burger desarrolló varias empresas a partir de un concepto de garantía que se basa en los siguientes estándares:

Las promesas de garantías no pueden ser, por sí solas, una herramienta de marketing. Debe incorporarse a toda la estructura un esfuerzo continuo para alcanzar la perfección.

Las garantías deben ser autopunitivas: el costo de los errores debe ser tan alto que el cumplimiento, desde un principio, de las promesas anunciadas sea la única opción viable.

Las empresas de Burger, que tienen gran éxito, son Hospitality Purchasing Corporation, que vende muebles, repuestos y equipos a hoteles, oficinas, centros de convención y a empresas del área de la alimentación; GSC (Guest Satisfaction Guaranteed) Hotel Management Corporation; y Guaranteed Results, Inc., que acepta clientes de cualquier sector de productos o servicios.

Atención a los detalles

Las empresas que son líderes en el servicio al cliente prestan atención a las pequeñas cosas, como al tiempo que se toman los empleados para responder al teléfono. Se aseguran de realizar una o dos cosas mejor que los competidores.

Esas empresas sólo utilizan cuestionarios y formas que están claramente impresos y limpios. Sus empleados siempre están bien presentados y vestidos con gusto.

American Management Association informa que: “Las empresas de éxito tienen estándares para el tiempo de respuesta, sistemas para controlar las quejas de clientes y una red para hacer llegar la información necesaria a las personas que tienen que actuar al respecto”.

Sensibilidad a las necesidades y deseos de los clientes

Se ha demostrado que el incremento en sensibilidad hacia el cliente produce un efecto acelerador en la economía. Los servicios de reparación de vehículos, como The Mobile Wrench, dan servicio a su automóvil en cualquier lugar en que éste se encuentre, incluso si la avería se produjo durante una parada en un restaurante de una carretera interestatal.

Algunos bancos, como Wells Fargo Bank, abren los domingos. Algunas empresas reemplazan los cristales de su automóvil mientras éste permanece en el estacionamiento de su empresa. Algunas tiendas de productos de conveniencia abren las 24 horas, los siete días de la semana.

Clientes muy ocupados

Ferraro continúa diciendo: “Creo que gran parte de la impaciencia que muestran los clientes, tiene que ver con que, en muchas familias, todos los adultos trabajan. En la actualidad, un ama de casa no cuenta con tanto tiempo como el que solía tener antes. Debe cumplir un horario de trabajo de 8:00 a 17:00 horas porque sus ingresos son indispensables para la supervivencia económica de la familia. También, tiene una gran cantidad de trabajo que realizar y, con frecuencia, niños que atender cuando regresa a la casa”.

Identificando el gusto cambiante de sus clientes

“Los clientes quieren entrar y salir rápidamente, sobre todo durante el horario de comida; ya no es posible dedicar una hora completa a las compras”, dice Mike Ferraro.

Grupo Bennetton Spa, la marca italiana y vendedora de moda prêt a porter, estableció un sistema para responder expeditamente a las necesidades de su clientela. El sistema identifica los gustos y adecua su producción conforme a éstos en cuestión de semanas.

Cuando una venta se realiza en una tienda Benetton, de inmediato se apuntan en un registro los datos de la tienda, tipo, color y talla del artículo. La información recopilada de todas las tiendas es computarizada para determinar qué productos y colores están de moda y dónde.

Los detalles son impresos y enviados a los agentes regionales para que, también, elaboren sus informes, que son remitidos a la oficina central en Trevino, Italia. Tan pronto como se tiene un patrón por seguir, se dan prisa para reenviar las prendas más solicitadas por los clientes.

La compañía Castrette cuenta con un sistema mecánico que procesa y elige los destinos de sus pedidos. Toda la mercancía es preetiquetada antes de ser enviada a su destino específico; también es marcada con el precio, de acuerdo con la moneda del país adonde es dirigida.

Singapore Airlines

Las compañías aéreas internacionales han desarrollado mayor sensibilidad ante el cliente después de años de desdeñarlo. El nivel de servicio en Estados Unidos, continúa deteriorándose con excepción de Southwest Airlines, líder en el arte del servicio.

Singapur tiene una población de alrededor de 5.2 millones de personas. El gobierno cree que su activo más importante es su gente. Es un país con la mayor economía de servicios y prácticamente no manufactura. Como puerto de embarque, Singapur es actualmente el segundo puerto más activo del mundo en términos de tonelaje total del envío, también en operaciones de transbordo ocupa el quinto lugar de los contenedores de transporte en el mundo, la mitad del suministro anual mundial de crudo, y es el puerto de trasbordo más activo del mundo. Porque entiende el poder de la atención al cliente. Eche un vistazo a su página web. El gobierno impulsa el enfoque en el servicio y la calidad <http://www.gov.sg>

Las compañías aéreas cuyas oficinas principales están fuera de EUA, generalmente son mejores en servicio que las de dentro. Entre las líneas de mejor servicio está Singapore Airlines Limited (SIA).

SIA es el paradigma del servicio de excelencia para las compañías aéreas de todo el mundo. Esta línea aérea marca el nivel de calidad para el mundo entero en el servicio al cliente. La diferencia es que en SIA hacen lo que dicen.

Los recursos humanos son la posesión más importante de SIA. La compañía gasta cerca de 3 742 dólares por empleado en capacitación, incluida la capacitación en servicio al cliente. Esto es cerca de 96 millones de dólares durante el año más reciente reportado. Muy pocas líneas aéreas gastan esta cantidad de dinero en la capacitación de personal. La mayor parte de sus presupuestos para capacitación se utilizan en seguridad (en los accidentes aéreos hay poca probabilidad de supervivencia). A diario millones de personas utilizan aerolíneas donde son mal atendidos porque los empleados no han tenido una capacitación constante para dar un servicio excelente. ¿Es más importante el entrenamiento sobre seguridad que el entrenamiento para dar servicio al cliente?

Sospecho que la mayoría de los que están leyendo este libro nunca han

estado en un accidente aéreo. Por lo que he visto en más de 35 años, muy pocas veces hay sobrevivientes. En Estados Unidos, millones de personas vuelan diariamente con compañías aéreas cuyos precios suben y cuyo servicio baja en calidad. Nadie parece dispuesto a capacitar a sus empleados para dar un servicio excepcional.

Malaysia Airlines y Singapore Airlines han comprobado, por sus resultados, que capacitar empleados para dar un excelente servicio es una inversión inteligente. Si una línea aérea norteamericana utilizara la misma cantidad de tiempo y dinero que usa para capacitar a su personal en cuanto a seguridad y la dedicara a capacitarlo en el servicio al cliente, serían dueños del mercado.

Malaysia Airlines, ganó el premio al mejor personal de cabina en el mundo en los premios World Airline 2012, pero ha tenido serios problemas con sus aviones este año.

Malaysia Airlines, que es, por mayoría de votos, la número uno en el mundo en servicio de primera calidad y que es competidora de SIA, ha realizado también un trabajo increíble en capacitar a todos sus 28 558 empleados. Hace como 15 años usaron un programa adaptado a sus necesidades llamado “Destino: excelencia en el servicio”. Un titular de Service Quality Institute trabajó con ellos para diseñar el programa de acuerdo con sus necesidades.

Por más de 20 años, el compromiso de Singapore Airlines con los niveles de servicio al cliente del que inclusive otras líneas aéreas hablan, tuvo un papel muy importante en la estrategia de la línea aérea para mantenerse un paso adelante de la competencia. La clave de su reputación en cuanto a servicio al cliente y hospitalidad es un excelente servicio en vuelo, cuyas profundas raíces están en el patrimonio asiático de la línea aérea y que es simbolizado por la elegante y eficiente Señorita Singapore.

La llave para alcanzar el incomparable servicio en vuelo es la formación intensiva del personal. Las tripulaciones de cabina son capacitadas de manera comprensiva, en todos los aspectos del trato con los clientes y servicios, así como en las necesidades especiales de los más pequeños, los ancianos y aquellos con discapacidades.

El personal de tierra se encarga de despedir a los pasajeros de primera clase para la salida del vuelo, desde la sala de abordar o desde la cabina.

En 1992 la línea aérea puso en marcha un programa llamado Outstanding Service on the Ground (OSG), diseñado para elevar el nivel de las habilidades de servicio de los 3 500 miembros de su personal de primera línea en todo el mundo. El lema es: “Cuenta con nosotros en todo momento”.

El registro de servicio tan admirable de SIA se debe al compromiso inquebrantable con su atractivo más importante: sus recursos humanos. La fuerza motriz que hay detrás del éxito de SIA es su personal. Los directores tienen un papel crucial en todo esto. Por tanto, es una prioridad de SIA encontrar los directores indicados, capacitarlos, motivarlos, dirigir sus talentos y energías y retener sus servicios. Pocas líneas aéreas de Estados Unidos comprenden o aceptan este punto de vista.

Los sistemas de dirección y formación de SIA aseguran que aun los menores niveles de dirección tengan responsabilidades y sean incluso animados a tomar decisiones basadas en su propia comprensión de determinada situación. No se les exige ir hacia sus superiores para tomar una decisión, ni consultar un manual. La mayoría de las líneas aéreas de que tengo conocimiento sólo hablan de tal política.

En SIA la formación es vista como una inversión de primerísima importancia, actitud que es extraña en las líneas aéreas norteamericanas. SIA reconoce que en un negocio de líneas aéreas ferozmente competitivo, las empresas deben mejorar constantemente las habilidades y conocimiento de sus directivos y su personal si pretenden fomentar el profesionalismo, mantener lejos a los rivales y asegurar un crecimiento a largo plazo.

No es por mera coincidencia que Singapore Airlines sea una de las cinco aerolíneas más grandes del mundo. Las utilidades al final de marzo del 2014 fueron de 12,21 mil millones de dolares con una ganancia de 288 mil millones. Es una de las aerolíneas más lucrativas del mundo.

SIA opera 182 naves de pasajeros y vuela a más de 100 destinos en 36 países.

El entrenamiento y crecimiento del personal de Singapore Airlines es la piedra angular de la filosofía corporativa y representa parte de una incansable búsqueda por alcanzar los niveles más altos en su desempeño.

El centro de capacitación de SIA, con valor de 44 millones de dólares, es el eje de los programas de entrenamiento de la aerolínea.

Un servicio de excelencia sólo puede ser suministrado por personal altamente capacitado y motivado. Cada uno de los empleados de Singapore Airlines cuenta con un plan preparado anualmente por el jefe de departamento. Capacitación constante y reentrenamiento ha sido durante años el sello que distingue a la compañía. Ello hace que el personal esté más dispuesto para adaptarse rápidamente a nuevas ideas, así como a las necesidades de los clientes, una obligación en una industria de aviación comercial en crecimiento.

SIA percibe el entrenamiento como una inversión central, no una opción que debe ser sacrificada en tiempos de austeridad.

Costos de la capacitación del personal:

- La fuerza completa del personal de SIA fue de 28 554 personas hasta el 31 de marzo de 2005; 13 572 eran empleados directos de la aerolínea.
- Los costos de capacitación del personal al final del año fiscal del 31 de marzo de 2003 fue por un total de 839 millones, que representa 18 por ciento del total de egresos. El costo por capacitación es el segundo componente de gastos más elevado en el manejo de la compañía; el primero es el combustible.
- SIA gasta más de 100 millones anuales en capacitación, y la cantidad por empleado excede por mucho el índice de ingresos por habitante en Singapur. De hecho, la cantidad por empleado es el componente más elevado de gastos en el manejo de la compañía, lo que muestra con claridad el énfasis puesto en capacitar al personal. SIA destina 13.7 por ciento para la nómina, por encima del promedio de Singapur, que es de 3.6 por ciento.
- La capacitación en SIA equivale a 17.2 días de entrenamiento al año por empleado.

Por tercera ocasión, SIA fue galardonada con el premio Singapore Productivity and Standards Board's (SPSB) National Training Award por su compromiso en capacitar a su personal. SPSB designó dicho premio a la compañía (tercera ganadora consecutiva) y la elogió por su “ejemplar dedicación en el desarrollo de capital humano, y por alcanzar la primacía en un negocio internacional de excelencia y vanguardia”.

Los estándares en el servicio al cliente de la aerolínea está simbolizado con la graciosa Señorita Singapore. Con su distintivo uniforme (un sarong de batik), personifica el tradicional sentido hospitalario y servicio afable de los asiáticos.

No hay aerolínea en el mundo que haya recibido más reconocimiento por un servicio óptimo. Singapore Airlines continúa siendo reconocida como la aerolínea líder, de acuerdo con los premios que ha ganado internacionalmente. Si visita su página web (www.singaporeair.com), encontrará siete páginas con un listado de premios y elogios a la compañía. ¿Cuántas aerolíneas en el mundo pueden igualar tal distinción? Estratégicamente hablando, ¿de qué manera influiría en su empresa, las acciones y las ventas, si pudiera duplicar esos logros?

Este compromiso con la capacitación del personal se reconocen cuando SIA fue galardonado con el premio como Mejor Aerolínea Internacional por Forbes Corea en enero de 2014 Readers Choice Awards DestinAsian Best Airline - En general, el mejor avión para Premium Class Travel and Economy

Class y Mejor Entretenimiento a Bordo en febrero de 2014. SPSB presentó a SIA con el premio especial “tres veces ganador” y lo elogió por “dedicación ejemplar a desarrollar proactivamente capital humano para lograr mejoras de excelencia empresarial de clase mundial y de vanguardia”.

Los premios se acumulan mes con mes, lo que contribuye al engrandecimiento de la compañía. Los líderes del servicio utilizan la publicidad de persona a persona, así como los reconocimientos como los citados para crear una poderosa imagen. Usted puede revisar los premios y elogios de SIA en la página de internet citada.

El trato de SIA para sus clientes difiere mucho del que otras organizaciones permiten a sus dirigentes, que juegan con su clientela sólo con el afán de lucirse. Como parte de un plan astuto para ahorrar dinero, algún gerente podría decidir ocultar el derecho que tienen los clientes de saber cuáles son sus opciones. Sabe de antemano que para el momento en que el personal informe a los clientes sus derechos, ya será demasiado tarde para que éstos los ejerzan. Los empleados, entonces, se mofan de los clientes cuando reclaman, contestando: “¿No sabía usted que...” “Pero qué tontería no saber que...”

Incidentes como el anterior son informados a American Society for Quality Control (ASQC), sociedad encargada del control de calidad.

La oficina en Singapur de Anderson Consulting fue comisionada por SQC para desarrollar un programa de perfiles llamado STAR (Service Traits Attitudinal Response Profiling) que identifica las actitudes de servicio de los trabajadores. STAR Profiling da a los trabajadores una retroalimentación personal y consistente, e identifica las fortalezas y debilidades que tienen en su actitud de servicio. Los empleados saben en qué deben concentrarse dentro de su desarrollo personal. Las empresas preocupadas por la calidad del servicio obtienen una comprensión muy valiosa por las actitudes de servicio de sus empleados y tienen la capacidad de dirigir el desarrollo de su gente para desempeñar bien su trabajo. Service Quality Centre (SQC), compañía que capacitó anualmente a miles de personas en el servicio a clientes en Singapur, fue un esfuerzo mancomunado entre SIA y el consejo de productividad nacional, National Productivity Board.

STAR se guía por los resultados de una investigación conducida por Advantis Research y Service Quality Institute. El programa innovador STAR combina la alta tecnología artística en video con los descubrimientos de una

amplia investigación empírica.

Creo que la investigación que realizamos para SQC es válida en cualquier parte del mundo. Los descubrimientos que hicimos con la investigación definen el servicio excepcional que brindan los empleados de primera línea en cualquier país.

Ethiopian Airlines

Etiopía es el país independiente más antiguo de África y es el segundo más grande en términos de población con más de 91 millones de personas. Ethiopian Airlines es una empresa gubernamental y es la más respetada, mejor manejada y más basada en el servicio al cliente aerolínea del país. Desean ser la aerolínea más amigable de África.

Lanzaron su Plan de Cultura en servicio de 3 años con Service Quality Institute y comencé con un seminario para sus 500 más altos líderes. Ethiopian se convirtió en una de las mensajerías más importantes del país, sin rival en África debido a su eficiencia y su éxito operacional. Su meta es ayudar a que el país mejore su servicio al cliente al trabajar para crear una cultura en servicio para un millón de empleados de servicio civil. Ethiopian Airlines cuida de sus empleados y se concentra en su compromiso para con el servicio y el apoyo.

El centro de servicio de calidad: OCHO ACTITUDES DEL EMPLEADO



Mentalidad de "El cliente es primero"

- Pone ante todo las necesidades del cliente
- Se asegura de que estas necesidades sean cubiertas
- Se desprende de sí mismo (hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente)

Actitud positiva

- Demuestra entusiasmo
- Tiene una actitud de que sí puede
- Sabe manejar los problemas

Profesionalismo

- Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes
- Si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar su ayuda

Orientación hacia las personas

- Toma la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo
- Demuestra su interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etcétera
- Busca que el cliente se sienta cómodo

Disponibilidad

- Resuelve problemas
- Sugiere alternativas
- Cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas

Respuesta personalizada

- Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes
- Toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información

Respeto básico

- Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales
- Evita apenar a los clientes
- Respeta el tiempo del cliente y su espacio personal

Confiabilidad

- Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente
- Muestra su confiabilidad
- Hace lo que es mejor y no lo que es más fácil

El truco de transferir y no responder

Otra queja común de la lista de ASQC es: cuando los clientes llaman, se transfiere la llamada a un segundo teléfono que nadie contesta. Para evitar este desagradable trato, asegúrese de que el operador (u operadora) de su central telefónica controle las llamadas para verificar que en el teléfono, al que se transfiere la llamada, existe alguien que en realidad responda. A los (las) telefonistas no se les debe permitir que dejen los teléfonos llamando indefinidamente. Más sensibles que nunca a las necesidades de los clientes, las empresas norteamericanas, como Chrysler Corporation, están escribiendo sus políticas del servicio. Chrysler denomina a una de sus políticas “declaración de los derechos de los compradores de automóvil”:

- Todo ciudadano norteamericano tiene derecho a un vehículo de calidad.
- Todo ciudadano norteamericano tiene derecho a una protección a largo plazo.
- Todo ciudadano norteamericano tiene derecho a un trato amistoso, a un servicio honesto y a una reparación eficaz.
- Todo ciudadano norteamericano tiene derecho a un vehículo seguro.
- Todo ciudadano norteamericano tiene derecho a expresar su disgusto.

En materia de automóviles, la perfección absoluta es imposible, afirma el presidente del consejo, Lee Iacocca. Pero una respuesta deficiente es inaceptable. Chrysler tiene un “consejo de arbitraje de asuntos al consumidor”, que ayuda a los compradores a lograr completa satisfacción.

Servicio personalizado

Las grandes empresas tienen, precisamente por su tamaño, una gran oportunidad. Con mucha probabilidad, los clientes, en realidad, no esperan que en esas empresas les den un trato personalizado. En consecuencia, si su empresa lo hace, quedarán extraordinaria y agradablemente sorprendidos... y recordarán su organización.

Capacite a su personal con el fin de ofrecer, en las relaciones directas cara a cara, el mismo tipo de servicio personal que reciben cuando compran el automóvil usado del vecino (para sus hijos o algún familiar joven).

En las grandes empresas existe la posibilidad de lograrlo, ya que cada transacción implica (cada vez) a un cliente y a un representante de la empresa, aunque participen muchas personas en la operación. Difunda la idea de que cada cliente no trata con una gigantesca multinacional (por ejemplo), sino con

una persona que representa a esa multinacional.

Digamos que una cliente entra en una tienda de electrodomésticos y compra una lavadora. El vendedor la trata con respeto y cortesía y le dedica todo el tiempo necesario para que quede satisfecha. Esa cliente sentirá que ha tenido una muy agradable experiencia de compra. No pensará siquiera en que la organización en la que trabaja el empleado que la atendió trabaja otro medio millón de personas.

American Society for Quality Control sugiere un servicio personalizado específico:

Cuando el equipo no está funcionando, hágalo manualmente para satisfacer al cliente, en lugar de no hacer nada. Haga énfasis al decir a sus empleados que de ninguna manera deben rehusar un pedido o alegar incapacidad para responder sólo porque “la computadora no sirve”. Cuando un empleado(a) argumenta no poder tomar un pedido porque tendría que hacerlo a mano, en realidad está diciendo: “No deseo ayudar, si ello significa que debo trabajar”.

Si algún producto relativamente costoso deja de funcionar, mande recogerlo; no cree más inconvenientes haciendo que el cliente lo regrese personalmente. Entrene a su personal para que dé la respuesta siguiente: “Si el artículo no sirve, llámenos. Nosotros pasaremos a recogerlo y le enviaremos uno nuevo”.

Los empleados nunca deberían decir, con o sin una sonrisa: “Si no funciona, tráiganoslo”. Este comportamiento es otro ejemplo de los ajustes que se hacen para facilitar el trabajo de la empresa, y... ¡al cliente que se lo lleve el diablo! Devolver el producto comprado es siempre causa de molestias para los clientes, especialmente si se trata de algo que utilizan todos los días, como, por ejemplo, un automóvil o un electrodoméstico.

Algunas garantías, para prestigio de esas empresas, indican que el vendedor recogerá y arreglará el producto, si no funciona correctamente.

No considere que sus clientes estén atados a su empresa. Déjeles saber lo importantes que son.

Algunas empresas envían una gran cantidad de notas de agradecimiento. En el hotel Baron Hilton, por ejemplo, todas las cartas de quejas o reclamaciones se contestan con una carta personal.

Las comisiones por ventas es, por cierto, un medio para promover un servicio personalizado, si el empleado percibe la conexión que existe entre un servicio afable, informado, expedito y un mayor ingreso económico.

Servicio excepcional

La idea que debe fijarse en su mente es la siguiente: haga que su servicio supere las expectativas de sus clientes. De esa forma, ellos lo notarán, reaccionarán recomendándolo a sus amigos y familiares y desearán volver para comprar.

Colby Chandler, ex presidente del consejo de Eastman Kodak, expresó muy bien el concepto cuando intervino en el National Quality Forum. Urgió para que se iniciara la instrumentación de una nueva estrategia de servicio que fuera más allá de la satisfacción del cliente para llegar a hacer las delicias del mismo. Daniel A. Carp es ahora presidente y DGE de Eastman Kodak.

Experiencias deliciosas

Los nuevos clientes de la estación de gasolina Eastham's de la avenida Wisconsin, de Bethesda, Maryland, incluyendo a los nuevos miembros del Congreso y a los empleados de las embajadas situadas en la avenida Wisconsin, están asombrados por el excepcional servicio que reciben.

He aquí un ejemplo de los empleados de Eastham's en acción: es otro día bajo los efectos de una ola de calor (la temperatura está en 42 grados centígrados), y la mañana se caracteriza por fuertes embotellamientos de tráfico.

Un conductor sale del lento tráfico y entra en Eastham's. Dos empleados corren hacia el automóvil. “¡Buenos días!”, le dicen al conductor, quien baja muy poco el cristal de su ventana para que no se escape el aire acondicionado. Los dos empleados colocan la manguera de la gasolina, limpian cada centímetro de cristal y le hacen señas al conductor para que le quite el seguro al cofre. Las manos vuelan bajo el cofre verificando el nivel del agua y del aceite.

Una gota de sudor cae de la frente de uno de los empleados y “aterriza” en la defensa delantera. De inmediato, saca un trapo limpio y la seca con todo cuidado.

Todo el proceso dura cerca de tres minutos. El feliz conductor vuelve con una sonrisa a la apretada fila de vehículos. ¿Cuándo fue la última vez que le sucedió algo parecido a usted?

A propósito, “Eastham's genera el doble de ventas que el promedio de las estaciones de gasolina de EUA”, dice Jerry Antosh de Washington, D.C., gerente de distrito de Exxon.

Estamos seguros de que Eastham's es una excepción entre las estaciones de gasolina. La empresa va muy bien porque los clientes obtienen productos y

servicio, lo que no sucede en la mayoría de las estaciones de “servicio completo”. Al final, el resultado del deficiente servicio ofrecido por las estaciones de servicio completo es que los clientes se van a comprar la gasolina a las estaciones de autoservicio. Pienso que los consumidores no desean pagar un precio mayor a empleados que no sonríen, no recuerdan sus nombres, no revisan debajo del cofre, no verifican el aire de las llantas y no limpian el parabrisas.

Pero también las estaciones de autoservicio de bajo precio dejan a los clientes insatisfechos. Éstas tendrían un incremento muy grande en sus costos si tuvieran algunos empleados que sonrieran a los clientes y les llamaran por su nombre al recordarlos de la última compra (o, por lo menos, que anoten, para utilizarlos, sus nombres, tomándolos de sus tarjetas de crédito o de sus licencias de conducir).

Servicio confiable

Prometa lo que puede entregar. Luego, entregue lo que prometió. Pero, recuerde, cuanto más alto sitúe las expectativas de sus clientes, más difícil le será satisfacerlas de forma rutinaria.

Debido a esto, muchos expertos del área del servicio recomiendan que, si usted puede terminar un trabajo en tres días, prometa que lo hará en cinco. Si debe someter un presupuesto, “equivóquese” presentando una cifra mayor; de esa forma, al final, podrá sorprender agradablemente a sus clientes.

Sin embargo, otros expertos del servicio alertan sobre la posibilidad de disgustar a los clientes con tiempos de espera muy dilatados o con presupuestos muy altos. Yo estoy de acuerdo con este último planteamiento. Creo que no es conveniente dejar, en un principio, la mala imagen de que su empresa tiene tiempos de espera más dilatados o precios más altos que los de sus competidores.

Graebel Movers International

Graebel Movers International es un proveedor de fletes en enseres del hogar con valor de 380 millones de dólares. Es la compañía privada más grande y la cuarta del ramo, con 18 por ciento de acciones en la bolsa contra 11 o 12 por ciento de hace cinco años. Tiene un crecimiento anual promedio de 15 por ciento, mientras que la industria crece a razón de 2 por ciento. Dave Graebel, DGE, se ha enfocado en una estrategia de servicio desde que fundó la compañía, 51 años atrás.

En el ramo de servicio de mudanza, la fuerza laboral de la compañía (ayudantes, empaques y choferes) son como huéspedes en casa. Tanto el cuidado como la cortesía son requeridas. El empaque, carga y descarga

cuidadosa de las posesiones de sus clientes es la clave del éxito.

Es preciso tener orden para dirigir un negocio internacional que maneja distintos horarios. Graebel Movers International es la única empresa de mudanzas con un centro de atención 24 horas del día, siete días de la semana, que permite resolver problemas y aclarar dudas el mismo día, en lugar de hacerlo a uno esperar uno o dos días, debido a los cambios de horario. Dos empleados atienden el turno de la noche.

Además, Graebel ha ampliado el uso de internet con dos aplicaciones en la red. Primero, es posible rastrear y supervisar todas las reubicaciones, costos y gastos en pólizas de seguros, lo que permite definir la política, así como capturar información. Segundo, cualquiera puede verificar el estado de su mudanza, sin importar el cambio de horario.

Ninguna otra compañía de mudanzas de enseres domésticos tiene acceso a tal recopilación de datos. Cuando la reubicación es en otro país, en distintas culturas y horarios, la habilidad de comunicarse resulta primordial.

Graebel Movers International lleva un control de atención al cliente en cada mudanza, al utilizar 14 elementos distintos. Durante los últimos cinco años, la compañía ha retenido 98.5 por ciento de clientes satisfechos. El servicio de entregas está centrado en la calidad.

Para todos los servicios al extranjero, Graebel Movers International elige una empresa en el destino final de igual calidad. Pero si enfrenta algún problema con dichas empresas, la compañía utiliza un proceso de tres acciones. Cuando ocurre el primer problema, aplica una acción correctiva. Al segundo problema, la compañía realiza la acción correctiva y pone a prueba a la compañía foránea. En la tercera ocasión, el trato con la compañía foránea es suspendido, y sigue negociando con otra compañía del lugar. Dado el volumen sustancial del negocio, es raro que lleguen a la tercera acción.

Lo anterior es un parámetro importante y parte del servicio que da Graebel Van Lines. Varias empresas no demandan el mismo servicio y calidad por parte de las compañías foráneas con quienes establecen trato. En general culpan a la compañía elegida y no reconocen que el cliente ha puesto total responsabilidad en su servicio. No es común que otras compañías empleen el proceso de acción triple.

El servicio Graebel es una rareza en la actualidad, pero debe ser una guía para las empresas líderes del ramo. El servicio incluye a personas verdaderas y no mensajes de voz; su sistema de vigilancia permite estar a tono con el horario del cliente.

En los últimos 4 años han complementado su servicio World Watch añadiendo centros de servicio en Praga, Singapur y Shanghai. El objetivo para la apertura de estos centros de servicio era proporcionar “en la región” la atención al cliente, lo que permite a sus equipos a estar en un lugar más próximo a sus clientes. Esto ha producido mejoras significativas a la experiencia de servicio de sus clientes y también complementa su capacidad para garantizar los niveles adecuados de prestación de servicios de sus socios “en el terreno” en 150 países. Hoy en día, Graebel traslada a más de 15.000 familias a nivel global cada año.

En Graebel Movers International tratan de ser confiables. Tres de los 11 puntos que contienen sus directrices para el servicio al cliente, indican lo siguiente:

- Lo haremos bien desde la primera vez, todas las veces.
- Trataremos a cada producto como si perteneciera a nuestra madre.
- El eslogan, las palabras vacías, los “bla bla”, y una lista de directrices como éstas, no logran que un servicio sea excelente. Sólo nuestra dedicación, compromiso y profesionalidad lo lograrán.

¡Tres hurras para Graebel!

La confiabilidad es, también, importante en los mensajes publicitarios. Este hecho se les escapa a muchos que creen que los clientes descuidan o toleran una publicidad exagerada. Sin embargo, perder el liderazgo en ventas no es simple ponderación. La exageración que lleva a los clientes a pensar que el servicio proporciona beneficios que no cumple, no es más que alharaca.

La pérdida del liderazgo en ventas no es sólo una descripción grandilocuente. La exageración que induce a sus clientes potenciales a creer que el servicio que usted les da les reportará beneficios que, en realidad, no hará, es algo más que una descripción grandilocuente.

Usted no puede mejorar la calidad de un producto o servicio con anuncios publicitarios. Cuanto más, la publicidad puede persuadir a los clientes potenciales a que prueben el producto o servicio. Pero la primera prueba es sólo eso, una prueba. Si en la prueba los clientes perciben un bajo nivel de confiabilidad, las ventas a largo plazo que conducen al éxito de la organización, no se producirán.

Si no entrega lo que promete su publicidad, es muy posible que no vuelva a ver otra vez al nuevo cliente, advierte Muriel G. Adamy, consultora de calidad del servicio y asuntos del consumidor de Argel Associates, Inc., y ex directora de calidad y asuntos del consumidor de ITT Corporation.

The Graebel Companies

GUÍA PARA EL SERVICIO A LOS CLIENTES

- Satisfaremos las necesidades de nuestros clientes
- Cumpliremos todas nuestras promesas y compromisos
- Nos comunicaremos bien
- Lo haremos siempre bien al primer intento, todas las veces
- Trataremos cada artículo como si perteneciera a nuestra madre
- Nuestro servicio será puntual, eficiente, eficaz y fiable
- Mediremos y daremos seguimiento a nuestros esfuerzos y estimularemos la retroalimentación
- Las políticas y los procedimientos serán nuestra guía, no nuestras cadenas
- Los eslóganes, las palabras bonitas o las listas de directrices de actuación no logran que nuestro servicio al cliente sea superior -nuestra profesionalidad, dedicación y compromiso ¡sí lo lograrán!



Para Graebel Van Lines la calidad del servicio al cliente significa dar respuesta a las necesidades de los clientes. (Reproducción cortesía de Graebel Van Lines.)

Amazon.com

Amazon es la gran librería que ha construido su negocio con base en el servicio, y así lo estipulo en mi libro: un modelo perfecto de excelencia.

Jeff Bezos encontró una estadística asombrosa: en 1994, el uso de internet estaba creciendo a razón de 2 300 por ciento anual. Bezos decidió formar una tienda en línea a satisfacción de sus clientes y fácil de navegar.

De tal manera, la prioridad era evitar todo lo que la compra de un libro requiere: desde encaminarse a la librería; buscar el título deseado; esperar a ser atendido; formarse en la fila para pagar; esperar durante semanas por la falta de existencias, falta de retroalimentación y seguimiento cuando esos libros

no llegaban y, no menos importante, pagar precios inflados derivados de la contratación del personal y de la estructura del lugar.

Bezos estaba determinado a demostrar que un negocio en línea no significaba menos servicio, sino más. “Si en el mundo real no logra satisfacer a su clientela, ésta podría contárselo a seis amigos. Si en el mundo cibernético no logra satisfacer a su clientela, ésta podría contárselo a 6 000 amigos con un solo mensaje. Si, en verdad, satisface a sus clientes, éstos también lo contarán a 6 000 personas. Usted querrá que cada cliente se convierta en su mejor promotor.”

Amazon se dio a la tarea de conocer individualmente a sus clientes. Los empleados fueron entrenados para dedicar cuanto tiempo, dinero y energía fueran necesarios para dar no sólo servicio y relacionarse, sino también en vender y enviar libros por correo. Se les animó, incluso, a ir más allá de los estándares cuando un cliente solicitaba ayuda en, por ejemplo, títulos dudosos, una dirección errónea, entre otros.

Jeff Bezos, GDE y fundador, lanzó el proyecto Amazon en 1995. En ese año, las ventas sumaron un total de 511 mil dólares y para 1996 éstas llegaron a 15.7 millones de dólares. En 1997, con 614 empleados, Amazon se mudó a una oficina de 17 mil pies cuadrados, y sus ventas llegaron a un total de 147 millones, 814 por ciento más que el año anterior. Para 1997, el crecimiento de Amazon era a razón de 3 000 por ciento anual.

Jeff Bezos situó a la compañía en la bolsa de valores en 1997; al año, las acciones subieron como espuma: de 18 dólares la acción a 100 cada una. Doce meses después, el precio se duplicó y ya se ha triplicado. El director posee más de 25 mil millones en acciones.

En 2007, Amazon reimprimió 1997 su carta a los accionistas de su egobierno corporativo en su página web amazon.com. Esto demuestra su visión estratégica a largo plazo. “Como dijimos en nuestra Carta de 1997 a los accionistas,” Una medida fundamental de nuestro éxito será el valor de las acciones que creamos en el largo plazo. “Desde el principio, nuestro énfasis ha estado en el largo plazo y como resultado, podemos tomar decisiones y sopesar ventajas y desventajas de manera diferente a los de otras compañías. En consecuencia, es importante para ustedes, nuestros accionistas, para entender nuestra gestión fundamental es el enfoque de la toma de decisiones para que pueda asegurarse de que está en consonancia con su filosofía de inversión. Nosotros seguiremos con :

- Enfoque sin descanso en nuestros clientes.

- Hacer decisiones de inversiones audaces a la luz de las consideraciones del liderazgo a largo plazo en lugar de consideraciones a corto plazo por rentabilidad.

Hay más innovación por delante de nosotros que detrás de nosotros, y para ello, nos comprometemos a ampliar nuestro liderazgo en el comercio electrónico de una manera que beneficia a los clientes y por lo tanto, sí, los inversionistas - que no pueden hacer nada uno sin el otro. Algunas de estas inversiones audaces dará sus frutos, otras no, pero habremos aprendido una valiosa lección en cualquiera de los casos.

- Enfoque en dinero en efectivo. Cuando se ven obligados a elegir entre la optimización de la aparición de nuestra contabilidad GAAP y maximizar el valor presente de los flujos de efectivo futuros, vamos a tomar los flujos de efectivo.

- Trabajar duro para invertir con sabiduría y mantener nuestra cultura lean. Somos conscientes de la importancia de reforzar continuamente una cultura consciente de los costos.

- Enfoque en contratar y retener empleados talentosos y versátiles, y el peso de su remuneración a la propiedad de acciones significativas en lugar de efectivo. Sabemos que nuestro éxito será en gran medida por nuestra capacidad de atraer y retener a una base de empleados motivados, cada uno de los cuales debe pensar como uno, y por lo tanto debe ser en realidad, un propietario.

Somos firmes creyentes de que los intereses a largo plazo de los accionistas están estrechamente ligados a los intereses de nuestros clientes. Si hacemos bien nuestro trabajo, los clientes de hoy en día compran más de mañana, vamos a añadir más clientes en el proceso, y todo esto se suman al flujo de caja cada vez más valor a largo plazo para nuestros accionistas.

Como Amazonas, les damos gracias a los propietarios, por su apoyo, su aliento, y por acompañarnos en esta aventura. Si usted es un cliente, le damos las gracias de nuevo. “

El año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2013, las utilidades fueron por 75.45 billones de dólares. Un incentivo del 22% comparado con el 2012. Jeff Bezos afirma que “La meta principal de nuestra compañía es llegar a ser la empresa más grande del mundo centrada en el cliente. Es posible empañar la propia reputación con un servicio inadecuado. El internet es inmisericorde con las compañías que no cumplen con las expectativas de sus clientes”.

Amazon comprende el valor de la rapidez. Uno tiene la confirmación de la existencia de un libro en cuestión de segundos. El libro es enviado en uno o dos días después de la orden. Pese a que se halla en Seattle, Washington, Amazon es la librería más grande en cada país donde existe el acceso a ésta.

La tecnología desempeña un importante papel en el éxito de Amazon. Cualquier persona en el mundo puede, las 24 horas del día, los siete días de

la semana, ordenar un libro. La librería local tiene, seguramente, un horario predeterminado, un inventario limitado y, en ocasiones, un servicio deficiente. Es fácil entender por qué Amazon ha tenido tan sorprendente desarrollo: de cero en 1995 a 75 mil millones, después de 19 años.

El precio es factor vital para los líderes del servicio. Es el secreto de su éxito. A fin de lograr precios bajos, las empresas deben ahorrar, eliminar costos y transmitir esa diferencia al cliente.

En abril de 2013 Bezos dijo, “Amazon Web Services ha reducido sus precios 27 veces desde su lanzamiento hace 7 años. Deleitando a los clientes proactivamente ganándose la confianza, lo que resulta en más negocios de los clientes, incluso en los nuevos escenarios de negocio. Adopte una visión a largo plazo, y los intereses de los clientes y accionistas se alinearán”.

Dado que Amazon logró cortar de manera efectiva actividades y gastos, que no aportaban nada al cliente, redujo 30 por ciento del precio de los libros con portada dura y 20 por ciento los de portada suave.

Jeff Bezos aún utiliza el mismo escritorio con que empezó el negocio: una puerta adaptada con cuatro patas, un símbolo de frugalidad y una cultura social. Bezos explica: “La madera y las ménsulas cuestan unos 70 dólares y la mano de obra otros 60. Construí los primeros cuatro yo mismo y ahora contrato carpinteros para que hagan la labor: 60, 70 u 80 de una vez. Son buenos escritorios y grandes, también. Son a prueba de terremotos. En un temblor, usted querría guarecerse aquí” (dijo, mientras apuntaba debajo del escritorio).

Amazon cuenta con más de 200 millones de clientes en el mundo. América del Norte representa el 57% de sus ingresos.. Desde su debut en la red internacional en julio de 1995, Amazon.com se ha convertido en un modelo a seguir y observar: también para envidiar.

“Una ventaja, quizá un poco sutil, de estar enfocados en el cliente es que ayuda a tener un cierto tipo de proactividad dijo Bezos. Cuando estamos en nuestro mejor momento, nosotros no esperamos a las presiones externas. Nos impulsamos internamente para mejorar nuestros servicios, añadiendo beneficios y características, antes de tener que hacerlo. Bajamos los precios y aumentamos el valor para los clientes antes de que tuviéramos que hacerlo”.

Amazon realiza más de 80 por ciento de las ventas de libros en línea. En el mercado del libro, sin embargo, las ventas en línea por este concepto representan sólo 3 por ciento. Usando el sistema Kindle vende 105 libros electrónicos por cada 100 copias impresas vendidas.

“Si realiza un buen trabajo para sus clientes, éstos lo contarán a sus

amistades,” dijo. “La razón por la que tenemos tantos clientes es porque nos hemos enfocado en el servicio al cliente”.

Amazon es un modelo de excelencia en servicio. Todo es planeado alrededor del servicio. Jeff Bezos construyó la compañía con base en el servicio y hoy día es un modelo a seguir. Su visión es llegar a ser la empresa más grande del orbe centrada en el servicio al cliente; ser un sitio donde las personas puedan tener acceso, encontrar y descubrir todo lo que es posible comprar en línea.

In January 2013 I had a gift basket of coffee sent to a couple who did not want it and returned it to me. I contacted Amazon and their web site said it was a grocery product so they could not accept a return. I then went on to their web site. The Amazon employee said the same thing but quickly added, We will just give you a credit for the \$39.99 purchase. She then added that I could just keep it or donate it to someone else. Incredible customer service. Millions of people across the world have heard about this. It's called word of mouth marketing.

La ficción del servicio: características comunes

Aparentemente, algunas empresas piensan que el servicio se logra con facilidad. Hacen unos pocos pronunciamientos desde lo alto del Monte Olimpo, incluyen algunas historias en el boletín de empleados, invitan a un consultor externo, experto en motivación para que alborote las reuniones de los niveles de mandos medios y, luego, se dedican a otra cosa, confiados en que ya tienen un buen servicio.

Éste es el tipo de empresas que caen en la trampa de creer que el servicio no es más que:

Pensamiento positivo. En consecuencia, ponen el énfasis en los programas de motivación. Habilidades en el teléfono y cortesía. En consecuencia, editan y ponen a circular un folleto. Solucionar problemas y escuchar activamente. En consecuencia, colocan letreros que dicen: “El cliente es lo primero. Escúchelos. Ayúdelos”.

Todo lo anterior desempeña un papel en cuanto a servicio: un pequeño papel.

Pensamiento positivo

Los programas de motivación que estimulan el pensamiento positivo son particularmente populares como medio para capacitar a los empleados que

deben tener contacto con clientes. Aprenden a hablar como si fueran personas llenas de entusiasmo, que tienen una amplia disposición para ayudar y que son muy, muy, pero muy amistosas. Esos programas breves de motivación, que usualmente son impartidos por consultores externos, no están diseñados para incrementar las habilidades y conocimientos de los empleados, sino para cambiar, a corto plazo, sus comportamientos y actitudes.

Las sesiones de motivación logran que los empleados se sientan bien, pero ese sentimiento de bienestar desaparece rápidamente en el fragor de dar y recibir cada día. Después de unas pocas sesiones de motivación, los empleados comienzan a mostrarse incrédulos respecto a la eficacia de todos los programas de capacitación.

Los programas de motivación pueden tener efectos positivos. Pero deben estar reforzados por programas que desarrollen las habilidades y que doten a los empleados de los instrumentos que les permitan perpetuar sus efectos por medio de la repetición de sus principios básicos. Los empleados deben aprender a adoptar iniciativas productivas que tengan resultados positivos, lo que constituye, en sí, un elemento motivador.

Habilidades en el teléfono y cortesía

Usualmente, los programas de capacitación sobre las habilidades para realizar operaciones por teléfono (que van desde el saber escuchar hasta la gestión de quejas) se combinan con la capacitación en el área de cortesía. Esos programas se diseñan para incrementar la eficacia de los representantes del servicio al cliente y para proyectar una imagen positiva y optimista a los clientes.

Un empleado que sea únicamente cortés no tiende a producir una mayor satisfacción entre los clientes. Los empleados deben asumir la responsabilidad por la solución de problemas y por lograr que las cosas se hagan. Si la organización, como un todo, no está preparada para responder eficazmente a los requerimientos de los clientes, los empleados tendrán que entregar el servicio, a pesar de la empresa. Pero esto genera estrés y frustración.

En lo que respecta al área de cortesía telefónica, debemos enfatizar que esperamos que los equipos para dar respuestas automatizadas caigan pronto dentro de la categoría de “cosas prohibidas” en toda empresa cuya subsistencia económica dependa de los clientes.

Bernard Golberg, corresponsal de CBSTV, en un programa nocturno de noticias, hizo una pregunta sobre las empresas que, aparentemente, no desean responder a sus clientes: “¿Cuántas veces ha tratado de ponerse en contacto con

el departamento de servicios al cliente sólo para escuchar el siguiente mensaje grabado: ¿En este momento, todos nuestros representantes están ocupados?”

Después de varias experiencias con mensajes grabados, es muy posible que los clientes lleguen a la conclusión de que los departamentos de servicios al cliente están constituidos, únicamente, por contestadores automáticos que responden de forma monótona y obstinada, en la más absoluta soledad.

Enfrentar problemas

Desafortunadamente, la actitud de muchas empresas refleja la creencia de que el cliente es el problema. Los empleados aprenden que deben tratar a los clientes-problema, en vez de tratar los problemas de los clientes. Los programas para el manejo de problemas se centran en cómo afrontar a un cliente disgustado. Consisten en capacitar en las habilidades básicas para el establecimiento del contacto entre los clientes y los empleados y se centran en el manejo de las personalidades y la identificación de problemas antes de que lleguen a niveles extremos.

Las técnicas para enfrentar problemas y para la escucha activa son útiles, pero no seguras. Utilizadas adecuadamente, forman parte de las interacciones externas e internas que se producen a diario. Pero nunca deberán ser concebidas como la parte fundamental de un programa de capacitación en el servicio al cliente.

Problemas internos

Cuando un cliente tiene un problema, es posible que un empleado, para poder solucionar el problema, tenga que solicitar la ayuda de otros, comunicar claramente el problema, encontrar soluciones para que el problema no se repita y mantener a sus superiores informados sobre la situación.

La comunicación interna se mejora como resultado de reuniones anuales, como las de Hyatt in Touch Day, a las que nos referimos antes. Las oficinas corporativas cerraron por un día de modo que los ejecutivos de la compañía pudieran trabajar conjuntamente con los empleados en 67 hoteles. El presidente de la corporación trabajó en el Hyatt Regency de Chicago como portero, conserje y cantinero.

De acuerdo con Karen Rugen, asistente del vicepresidente de relaciones públicas, el programa Hyatt in Touch Day tiene dos metas:

- Reunir al personal de alto nivel y al de los hoteles con el fin de incrementar su interpelación para que, de esa forma, puedan apoyarse mejor entre sí para

mejorar el servicio a la clientela.

- Dar a los directivos de las oficinas centrales una mayor comprensión y valoración de los empleados de hoteles “que son quienes hacen que la empresa siga operando”.

Algunos empleados han solicitado que se lleven a cabo programas Hyatt in Touch Day a la inversa; es decir, que ellos vayan a trabajar a las oficinas centrales.

Problemas externos

Para resolver los problemas de los clientes externos, los empleados deben poseer habilidades que les permitan manejar transacciones internas complejas. Para maximizar la eficacia en la solución de los problemas de los clientes externos, esas habilidades deberían ser las mismas que se necesitan para manejar los problemas de los clientes internos. Los clientes externos no son menos humanos que los compañeros de trabajo, y las demandas internas no son menos legítimas que las de los usuarios finales del servicio.

Habilidades de ventas no sustituyen habilidades del servicio

Las ventas y el servicio son, definitivamente, hermanos de sangre. Pero la dirección no debería exigir del área del servicio resultados financieros inmediatos y visibles. Los beneficios del servicio se producen, en abundancia, a largo plazo. No se producen de inmediato.

En ocasiones, los miembros del PPCC pueden aplicar algunas habilidades de venta para incrementar el monto de cada venta (por ejemplo, las técnicas de las ventas adicionales o de las ventas cruzadas). Sin embargo, la satisfacción de los clientes exige algo más que habilidades de venta.

El hecho de que una empresa denomine a las habilidades de venta de su personal como servicio al cliente, constituye una completa locura.

En un programa de servicio, la verdadera calidad se logra incrementando la satisfacción de los clientes por del medio amplio conocimiento de sus necesidades, al margen del éxito que se logre en los niveles de ventas.

Si el resultado que se espera con la mejora de la calidad del servicio se limita a incrementar, a corto plazo, el volumen de negocios que se realiza con los clientes actuales, la capacitación en las técnicas de ventas constituye el enfoque apropiado. Sin embargo, ese tipo de capacitación no logra incrementar, a largo plazo, los niveles de satisfacción de los clientes.

Vendiendo con piel de oveja

A veces, el uso de incentivos permite incrementar los resultados de ciertos tipos de servicio al cliente que no son más que técnicas de venta con piel de oveja. Es cierto que, sin incentivos, los empleados, tanto los que reciben salarios fijos, como a los que se les paga por horas, se muestran menos dispuestos a adoptar iniciativas en lo que respecta, por ejemplo, a las ventas cruzadas. Pero cuando se establecen incentivos, es necesario poner mucha atención para evitar que los esfuerzos de venta no resulten ser más importantes que otras responsabilidades fundamentales del trabajo, tal como el enfoque amistoso, sincero y servicial que debe primar en la prestación del servicio.

La venta cruzada es especialmente popular en los bancos, como parte de las responsabilidades de los cajeros.

En una investigación realizada por Barry Leeds & Associates se encontró que entre 55 y 65 por ciento de los bancos pagan incentivos a los directivos responsables del contacto directo con clientes (“personal de plataforma”), en un esfuerzo para lograr que se dediquen a la venta cruzada. El porcentaje ha ido creciendo.

La capacitación equivocada

Existen ciertas fallas básicas en los programas de capacitación en el servicio al cliente:

Capacitar sólo al PPCC

Todos los empleados deberían participar, de forma repetida, en los programas de capacitación. Si las “tropas de apoyo” no comprenden la necesidad del servicio y el valor que tiene para la organización, el PPCC tendrá continuos problemas para lograr la ayuda que necesitan de todas las áreas de la empresa para entregar el servicio al cliente.

Demasiado corta, sin seguimiento

Usualmente, la capacitación se imparte en un aula, y su duración es de unas dos horas (a veces, menos de una hora). Con frecuencia, los instructores presentan algunos aspectos del servicio, encienden el proyector, bajan la intensidad de la luz y abandonan el aula. La capacitación en el servicio al cliente se trata como

si fuera una vacuna. Una dosis y basta.

Desafortunadamente, es el tipo de capacitación preferido por la mayoría de las empresas. Cuando los empleados muestran bajos niveles de capacitación o no mejoran sus actuaciones, los gerentes los acusan de que no han atendido debidamente a la capacitación.

En el capítulo 13 explicaremos por qué este tipo de capacitación es, en realidad, una pérdida de tiempo y de dinero.

No ponen el énfasis en la importancia del servicio

La capacitación no es parte integral de los sistemas para mejorar resultados, que se diseñan a nivel de dirección o de esfuerzos que cuenten con el apoyo directo de la dirección o de cualquier otro tipo de esfuerzo coordinado. La capacitación es una isla que flota en un gran lago. Sin embargo, la capacitación y los demás factores del éxito de la organización deberían saltar juntos al lago.

Sólo enfocados en el exterior

Virtualmente, todos los programas de capacitación en materia de calidad del servicio se centran en resolver los problemas externos de la organización. Muy pocos de ellos tratan, como deberían hacerlo, los aspectos internos del servicio; es decir, los que se refieren a la relación entre la calidad de los servicios internos y la satisfacción (externa) de los clientes. Cuando lo hacen, nos toman como modelo... y reciben premios.

Servicio y ventas: un matrimonio de conveniencia

El servicio al cliente incrementa la eficacia de las estrategias de marketing, logra aumentar las ventas y ayuda a mantener la continuidad de los negocios.

El marketing atrae a clientes y el servicio los retiene.

Pero aún hay más: el servicio posventa es indispensable en una organización que pretenda mantenerse operando. En lo que respecta a la retención de clientes, lo que su empresa haga por ello, después de haber firmado en la línea punteada, es tan importante como todo lo que haya realizado para lograr la venta.

En los grandes almacenes Neiman Marcus, en los períodos altos de ventas, envían “carta-telegramas” a los clientes que han comprado por correspondencia para informarles sobre la situación de sus pedidos. Considere siempre que existe la posibilidad de incrementar los pedidos. Los empleados del servicio que

trabajan en el teléfono pueden hacerlo. Cualquier empleado de ventas puede hacerlo. Después de recibir un pedido por, digamos, 50 000 litros de acetona, podrían decir: si compra 75 000 litros, como sabe, obtendrá un descuento de 10 por ciento. O: si compra 100 computadoras más le puedo hacer un descuento de 10 por ciento en el total del pedido.

En Federal Express están convencidos de que mejorar las habilidades en el servicio a clientes hizo más eficaz al personal de ventas en su centro de servicio a empresas. Kenneth R. Newell, ex vicepresidente de ventas y operaciones y, en la actualidad, vicepresidente para el Reino Unido e Irlanda, dice: “En nuestros centros de servicio, el servicio al cliente ha dado un nuevo sentido al concepto de ‘repetición’ de pedidos”.

Facilidad de compra

¡El servicio al cliente facilita la acción de compra a los clientes actuales y potenciales! El servicio logra actitudes más positivas hacia la empresa, sus productos y servicios. El cliente es, también, una suerte de superficie de teflón antiadherente contra los problemas y fallas ocasionales que afectan a las operaciones de toda empresa.

Pero las áreas de ventas y de servicio deben trabajar de forma coordinada, cada una con pleno conocimiento, de lo que está haciendo la otra.

Coordinación de las ventas y el servicio

Cuando Jere A. Brown era director de SLC Consultants, Inc., de Chicago, expresó que los agentes de ventas y los representantes de servicio deberían transmitir los mismos “mensajes e imágenes”, de lo contrario los clientes estarán confundidos. Por ejemplo, si un representante dice a un cliente que cierto modelo será discontinuado, pero el agente de ventas trata de que lo compre, el cliente se preguntará en quién confiar.

Los empleados con orientación al servicio estimularán los motivos de compra si la entrega del servicio se realiza de acuerdo con las características que presentamos a continuación:

Servicio rápido

En muchas familias todos los adultos trabajan. Ninguno de ellos dispone del tiempo que tenía antes para realizar sus compras. Además, las mujeres, cuyos ingresos con frecuencia son indispensables para el presupuesto familiar, a menudo tienen trabajo que hacer y niños que cuidar cuando regresan a sus

hogares. En consecuencia, adoran las tiendas que les ofrecen un servicio rápido.

En la actualidad, con el énfasis que están poniendo las empresas en la eficiencia y productividad de su personal, parece que la mayoría de los empleados tienen más trabajo que nunca. Los empleados de cualquier empresa que hagan negocios con la suya apreciarán la eficiencia de su organización.

Servicio confiable

A menos que sus clientes dependan por completo del servicio que su empresa les ofrece, podrán optar, siempre que lo encuentren, por el autoservicio. Piensan que cuando hacen las cosas por sí mismos es posible que se sientan más satisfechos. Es una estrategia a la que se está recurriendo, cada vez, con más frecuencia.

Es posible que los clientes no estén tan dispuestos a renunciar al servicio con la intensidad con la que lo expresa John O'Shaughnessy, profesor de La Escuela de Negocios de Columbia, pero no deja de tener cierta razón cuando dice: "La gente desea eliminar el elemento personal de sus transacciones, casi con la misma intensidad con que desean ver que se elimine el cáncer de los cigarrillos".

John Deighton, ex profesor auxiliar de marketing en La Universidad de Chicago, dice: "En la medida en que los consumidores se muestran más dispuestos a asumir mayores responsabilidades, existe una mayor cantidad de productos y servicios que antes se vendían como un 'paquete' y que ahora deben pagarse por separado".

Así, he aquí cómo vemos nosotros que están sucediendo las cosas:

1. En las terminales de las líneas de transporte de pasajeros, los clientes que desean un servicio más rápido, "con menos problemas" y que no desean dar propina, prefieren utilizar los carros para equipaje, en vez de recurrir a los maleteros.
2. Los clientes de tiendas de electrodomésticos, de zapaterías y de restaurantes de comidas rápidas, se muestran cada vez más dispuestos a convertirse en sus propios vendedores.
3. Los robots están haciendo su aparición en el sector minorista, como es el caso de un establecimiento para la venta de videos de Crystal Court, Minneapolis: cuando los clientes oprimen los botones elegidos, obtienen los videos que desean y los robots los llevan hasta el cajero.
4. En Mervyn's, una cadena de grandes almacenes de precios medios, propiedad de Target Corporation y que tiene 267 tiendas, se ha instalado un sistema de autoservicio en su departamento de zapatos

para damas. Las cajas de zapatos, de todos los tamaños, están ampliamente expuestas. En la tapa de cada caja se exhibe una muestra del zapato. Sólo después de que las clientas han encontrado el que les gusta y les queda bien, es cuando entran en contacto con un empleado: el cajero. ¿Es este servicio sin servicio una forma eficaz para obviar el mal servicio, en vez de capacitar a los empleados para que suministren un servicio de calidad y, al mismo tiempo, incrementen las ventas? Parece que los clientes estén diciendo: sí.

5. En las estaciones de servicio ARCO, los clientes llenan sus tanques de gasolina con equipos de alta velocidad. Luego, si tienen hambre, van hasta la tienda AM/PM adyacente y se preparan su propia hamburguesa (que se ha mantenido caliente desde que se elaboró). Pueden sacar un envase de leche del refrigerador mientras caminan hacia las cajas, que es la primera ocasión en la que encuentran a una persona del servicio. En 1974, en EUA, sólo 9 por ciento de las ventas de gasolina se realizaba en estaciones de autoservicio. En la actualidad, 80 por ciento de la gasolina es surtida por los propios clientes. Setenta y cinco por ciento de los conductores compran en las estaciones de autoservicio. Sospecho que una de las principales razones para que los clientes rechacen las estaciones de servicio completo es que no desean pagar dos o cinco dólares más para llenar sus tanques y, aún así, no recibir ningún tipo de servicio por su dinero. (Trate de encontrar a un empleado de gasolinera que le limpie el parabrisas o que le revise el aceite.)

Retail Banking Research predice que el número de cajeros automáticos que aceptan depósitos, que están siendo colocados en las sucursales así como en tiendas de venta al por menor, es probable que aumente. En la actualidad hay 2.6 millones de cajeros automáticos desplegados en todo el mundo, se prevé que esta cifra aumente en 1.1 millones más para el 2018, como se detalla en el último Estudio ATM de RBI. Los cargos al cliente por el privilegio de hacer negocios con una persona, un cajero vivo, y el miedo de perderse en los laberintos de las cuerdas de terciopelo no son las únicas razones por las que los clientes de los bancos prefieren el cajero automático.

6. En 1979, 9 275 cajeros automáticos fueron presentados como un capricho para los clientes de bancos. En la actualidad (2001), existen aproximadamente 217 mil. El miedo a perderse en los laberintos de los bancos no es la única razón para que sus clientes prefieran utilizar los

cajeros automáticos.

7. Pero incluso el trayecto hasta el cajero automático, se está haciendo muy tedioso para algunas personas. A menos que necesiten dinero en efectivo, están transfiriendo fondos por medio de teléfonos o de computadoras. El servicio “Prodigy”, que ofrecen Sears e IBM a los usuarios de computadoras personales, tuvo un crecimiento muy rápido a partir de 1989: los clientes tienen acceso directo a sus saldos y a muchos otros servicios que antes eran suministrados por empleados.
8. Las líneas aéreas Eastern y Continental suministran a las agencias de viajes máquinas expendedoras para la venta de boletos en ciertas rutas.
9. De forma creciente, los huéspedes de los hoteles ahora revisan sus cuentas por medio de circuitos cerrados de televisión y, luego, pagan con cargo a sus tarjetas de crédito. Los clientes de las empresas de alquiler de vehículos, llevan contratos generados por computadoras, van directamente desde la terminal de los aeropuertos hasta donde les espera su vehículo, sin necesidad de otra cosa que saludar al empleado de mostrador.

La tecnología puede incrementar el deseo por el autoservicio y, en consecuencia, aumentar las ventas, ya que los ciudadanos norteamericanos se sienten cada vez más cómodos con la tecnología del autoservicio.

Sin embargo, considere siempre la posibilidad de que los clientes puedan desengañarse sobre el concepto de autoservicio, si éste se mueve muy rápidamente hacia el extremo de la “alta tecnología” en la línea continua que une el contacto humano y la alta tecnología. John Naisbitt, cuya empresa Naisbitt Group, Inc., de Washington, D.C., publica un boletín titulado *The Trend Letter*, indica que, en la medida en que se encomienda una mayor cantidad de trabajo a las máquinas, la gente comienza a sentir la falta de calor humano que da el personal de servicios a las operaciones. En consecuencia, cuando una empresa ofrece autoservicio y elimina personal, la alta calidad y la capacitación profesional del personal de servicio que permanece adquieren aún más importancia que en las empresas de servicios completos.

Sin embargo, he visto a muchas empresas de autoservicio que abandonan el concepto de servicio aduciendo que los clientes no pagan por el servicio y que, por lo tanto, no esperan recibirlo.

Pero el servicio está aquí para quedarse, incluso si se limita a ayudar a la

gente a autoservirse, ya que asegura el logro de niveles más altos de fiabilidad.

El servicio no requiere grandes inversiones de dinero, pero sí exige un compromiso a largo plazo y un conocimiento en profundidad de lo que hacen las organizaciones de servicio incomparables, como Federal Express y la organización Disney.

Los beneficios que genera el servicio hacen que valgan la pena los esfuerzos para lograrlo. Achieve Global de Tampa, Florida, una compañía de investigación y consultoría, examinó cientos de empresas y luego llegó a ciertas conclusiones: “Donde quiera que existe una competencia frontal basada en la calidad del servicio, aparece un tema recurrente”, informa la empresa. “Las organizaciones centradas en el cliente están igualando, o superando, a las empresas centradas en las transacciones”.

Las empresas como Disney, Federal Express, Original Research II y, claro está, la estación de gasolina Eastham, saben muy bien lo que quiere decir centrarse en el cliente.

Centrarse en el cliente no requiere grandes inversiones: sólo compromiso.

Capítulo 9

LAS PEQUEÑAS COSAS HACEN UNA GRAN DIFERENCIA

A cualquier lugar donde voy, encuentro siempre la misma historia. Me desprecian, me mienten, oigo palabras que nunca leí en la Biblia... Pero sigo intentando hacer feliz al cliente... ¡y satisfacerlo!

Versión libre de la letra de la canción ¡Haciendo feliz al cliente!

- PAUL SIMON y ART GARFUNKEL

Consenso y cultura de servicios

El compromiso de la alta dirección conduce a la creación de una cultura de empresa orientada al servicio, al igual que de un bulbo sembrado en el otoño nace una flor en la primavera.

Esa cultura de empresa, esa flor que nace del compromiso de la dirección, embellece y engrandece el entorno del servicio. En un entorno como éste, el servicio excelente se convierte en una rutina asumida. Se vuelve una tradición.

Es fundamental una cultura que favorezca y premie el servicio.

Una vez que la empresa alcanza, de acuerdo con el consenso, un feliz estado de florecimiento del servicio (que constituye un legado del compromiso), logra cultivar todas las flores de la calidad del servicio. Más ventas y beneficios son su recompensa.

El objetivo de toda empresa que, en realidad, considere el servicio como una parte indispensable de su estrategia de acción, debe ser: Alcanzar una situación operativa en que la calidad del servicio sea un elemento integral de la cultura de la organización.

Una cultura de servicio es el producto de una cuidadosa planificación y de una eficaz selección de estrategia (siguiendo los enfoques que mostramos en los capítulos 3 y 4). Es el resultado del desarrollo secuencial de todos los elementos de la estrategia del servicio, desde la filosofía del servicio hasta la elaboración de las especificaciones de cada función y de cada puesto.

Una cultura de servicio es el primero de los elementos en que se fundamenta

la calidad del mismo.

Cómo mantener a los clientes una vez que los tiene

La función básica, el objetivo del servicio al cliente, es el de retener a los clientes y lograr que sigan comprando.

El propósito de su empresa es crear clientes para quienes la lealtad sea un instinto natural, en vez de crear compradores que sean como el amigo que dice:

- “Yo soy de esas personas que llegan a un restaurante, se sientan y esperan pacientemente a que el mesero haga todos los recorridos que desea hasta que se decide a tomar mi orden”.
- “Yo soy de esas personas que entran en un gran almacén y esperan tranquilamente hasta que el vendedor termina de charlar con un compañero”.
- “Yo soy de esas personas que cuando entran a una gasolinera, nunca hacen sonar la bocina y dejan que el empleado se tome todo su tiempo”.
- “Usted podría decir que yo soy una buena persona”. Pero, ¿sabe qué más soy? Soy el cliente que nunca regresa.
- “Me confunde ver cómo las empresas gastan tanto dinero cada año tratando de hacerme volver cuando ya estuve ahí”.

Todavía veo a muchas empresas que gastan millones de dólares en publicidad y en remodelación de sus tiendas y, luego, trabajan arduamente para asegurarse de que usted no regrese.

Los concesionarios de automóviles constituyen un buen ejemplo de esta lógica a la inversa. He visto en ellos vendedores que comen galletas y beben café mientras los clientes caminan por sus salones de exhibición. O cinco vendedores que se empujan entre sí para ver cuál atiende primero al cliente. Dejan al cliente hambriento o lo hartan hasta más no poder.

A propósito de los servicios de reparación, recientemente llevé por tercera vez mi automóvil al taller de un concesionario por la misma causa: tenía problemas para ponerlo en marcha. Me cobraron 25 dólares por decirme que debía cambiarle la batería. Dos meses antes había arreglado el mismo problema por 200 dólares ¡sin hablar siquiera de la batería!

Cuando me quejé ante el encargado, me dijo: “Usted está equivocado, pero como deseamos que usted quede contento, le vamos a acreditar esos 25 dólares a cuenta de futuras reparaciones”.

En realidad, no quedé para nada contento. El encargado no sabía (eso estaba claro) cómo atender a un cliente disgustado. Ni entendió que yo no tenía la más mínima intención de regresar a reclamar mi crédito de 25 dólares. Ahora, voy a otro taller que está cinco veces más lejos de mi casa.

Ese concesionario “ofensivo” es un ejemplo claro de un servicio deficiente y de una mala capacitación. El concesionario representa a una marca que gasta millones de dólares diciendo que tiene un excelente servicio al cliente. Aparentemente, piensan que sus empleados verán la publicidad y se inspirarán en ella al momento de ofrecer el servicio.

Rodee a sus actuales clientes con el benevolente abrazo del oso de sus brazos corporativos. Creo que muy pocos no están de acuerdo en afirmar que es cada vez más difícil captar clientes. En consecuencia, retenga a los que tiene. Haga que deseen permanecer con su empresa.

Actitud amistosa

El eslogan corporativo de Hy-Vee Food Stores es: “Una sonrisa servicial en cada pasillo”. Puede parecer un poco estereotipado y pasado de moda, pero el concepto principal está claramente expresado. (Mi madre, de 102 años de edad, no deseaba ir a comprar a ninguna otra tienda, cuando vivía en Mankato, Minnesota.)

Las palabras simples y amistosas funcionan.

¿Qué quiere decir proyectar un sentimiento de amistad? Lo que los clientes interpretan como amistad es un resumen de los siguientes comportamientos (que representan la forma en que actúan los empleados amistosos):

1. Mire a los clientes a los ojos.
2. Sonría. Salude al cliente. Acérquese a cada cliente con una sonrisa y con un saludo amistoso como, por ejemplo, hola, o con un sincero ¿cómo está usted? Una cálida sonrisa puede lograr que el sol brille en el rostro de un cliente e, incluso, puede asegurar una próxima visita.
3. Si lo conoce, utilice siempre el nombre del cliente. Si no lo conoce, tome su nombre de la tarjeta de crédito o del voucher o, en última instancia, pregúnteselo.
4. Responda u obtenga respuestas a sus preguntas con rapidez.
5. Apresúrese: actúe con rapidez y diligencia.
6. Hable y actúe con entusiasmo, de forma sincera y personal, no con actitudes rutinarias y aburridas.

7. Dé atención total al cliente. Los empleados nunca deberían actuar con impaciencia, como si quisieran desembarazarse del cliente lo más pronto posible.
8. Hable de manera amistosa. Elogie al cliente. Haga comentarios amistosos.
9. Escuche. Haga preguntas que le permitan obtener la información que necesita para solucionar cualquier queja que puedan plantearle.
10. Ofrezca, siempre, ayuda que no le hayan solicitado. Si un cliente parece estar desorientado, ofrézcase para aclarar cualquier duda que pueda tener.
11. Cuando el cliente se va, haga comentarios positivos, como, por ejemplo: ha sido un placer tenerlo en nuestra tienda, apreciamos que sea nuestro cliente, vuelva a vernos pronto, etcétera.

Podrá recordar muchas de estas estrategias amistosas si recuerda la frase que las abarca a todas: “trate al cliente como amigo”. Es indispensable que todas las personas que ocupen una posición en el área de servicio saluden de forma amistosa a cada cliente, muestren sincero interés en ellos como individuos, agradezcan cualquier compra que hagan y les inviten a regresar. Debe aplicarse el mismo principio, tanto si se trata de un agente de compras de una empresa como de un consumidor final.

Un programa de capacitación en el sector de la hotelería (que incluye alimentación, alojamiento, entretenimiento, recreación) transmite las bases del trato amistoso enseñando a los empleados a:

- Hablar con cordialidad.
- Sonreír.
- Mirar a la gente a los ojos.
- Conocer el nombre de los huéspedes y recordarlos.
- Desarrollar un sistema para comunicar a los otros empleados el nombre de los huéspedes.
- Tener, ante el trabajo, una actitud profesional y cordial.
- Utilizar comentarios amistosos en todo momento.

Es posible desarrollar métodos para lograr que esta información permanezca en la memoria de los empleados. Se logra con técnicas de capacitación creativas que capten y mantenga la atención, como es el caso de un juego de mesa que utilizan en la cadena de hoteles Sonesta.

“La idea fue la de crear una herramienta de capacitación que fuera capaz de captar la atención de los empleados”, dice Jacqueline Connabend, la directora de recursos humanos de la organización e hija del presidente del consejo, Roger Sonnabend. Ella admite que algunos empleados recibieron el juego con incredulidad, pero que el desafío, los premios y la diversión propia del juego, se impusieron rápidamente.

El juego se desarrolla en un tablero convencional. Es parecido al juego infantil conocido en inglés como chutes and ladders (serpientes y escaleras) y a una versión simplificada de life (vida). Juegan cuatro o cinco equipos de dos jugadores y mueven sus fichas de acuerdo con los números que salen al tirar los dados.

El equipo que cae en una casilla de servicio, debe responder a preguntas impresas en tarjetas, como las que se utilizan en trivial pursuit (trivia). Las preguntas plantean situaciones que ponen a prueba la familiaridad de los participantes con los estándares de Sonesta y, a veces, con el uso de los recursos.

Usualmente, a cada tarjeta le corresponden tres respuestas: la buena, la mejor y la excelente. Pero las respuestas de los empleados no tienen que ser literales. El oponente califica las respuestas y asigna la puntuación que le corresponde. Existe un árbitro para resolver cualquier divergencia.

“Esperamos que expongan sus argumentos”, dice Sonnabend. “Es parte de la capacitación implícita en el juego. Los jugadores deben defender sus respuestas y lo que piensan al respecto”.

Los participantes compiten por el título de su departamento, que tiene un valor de 100 dólares; luego, por el título de la división (usualmente, cada hotel tiene tres divisiones), que vale otros 200 dólares. Los ganadores del título de cada hotel reciben 500 dólares y un viaje a Boston, en septiembre, para participar en el campeonato de toda la cadena.

El campeón de la cadena gana otros 1 000 dólares y una estancia de una semana en cualquiera de los hoteles Sonesta, además del boleto aéreo.

Los jefes de Sonesta, de acuerdo con sus experiencias, sugieren las preguntas a Sonnabend. En Amsterdam, un jefe planteó la siguiente pregunta: una estrella femenina de rock entra en la cafetería del hotel y monopoliza la atención de todos. Usted es jefe de meseros y nota la presencia de otra cliente que está, silenciosa y apesadumbrada, en un rincón. ¿Qué haría usted?

“Una buena respuesta sería”, dice Sonnabend, “pedir a un mesero (varón) que se le acerque y hable cortésmente con ella, sólo para hacerle ver que se le presta atención”.

La actitud amistosa de una persona que no es nuestro amigo o conocido, sigue siendo tan rara que provoca gratitud y un incremento, susceptible de ser medido, de nuevas transacciones.

Nance Reb, gerente de un restaurante de Perkins, cree que es importante tratar a los clientes como huéspedes de la casa o como buenos amigos. “El servicio al cliente quiere decir preocuparse y cuidar a los clientes, asegurándose de que todo se realice de forma correcta”, dice ella.

Trato personal

“Yo fui a Sears en Navidad”, narra Bill Murray, cuando pertenecía a Wilson Learning Corporation en Minneapolis. “El empleado tomó mi licencia de conducir, me deseó una feliz navidad y luego añadió: “Y le deseo que mañana tenga un feliz cumpleaños”.

“Fue una sorpresa muy agradable”, dice Murray. “El empleado se fijó en la fecha de nacimiento que aparecía en mi licencia”.

Utilice el nombre del cliente

Mencionamos una forma de conocer el nombre de los clientes: observar su licencia de conducir. Las tarjetas de crédito pueden ser la fuente más usual de los nombres que, luego, utilizarán los empleados amistosos.

Claro está, un empleado puede presentarse siempre diciendo: “Buenas tardes, mi nombre es Juana Pérez, ¿cuál es el suyo?”

Repita el nombre del cliente varias veces durante la operación. Si lo hace, es muy posible que lo recuerde la próxima vez que el cliente regrese a la empresa. Es una forma muy eficaz de consolidar la lealtad de los clientes.

Peter Burwash, presidente de Peter Burwash International, una organización de consultoría de Woodland, Texas, recuerda una gasolinera en Honolulu en la que le preguntaron su nombre la primera vez que, estando en Hawai en 1970 como turista, se detuvo en ella.

“Hasta hoy”, dice Burwash, “nadie me ha vuelto a preguntar mi nombre en una gasolinera. Regresé dos días después y recordaban mi nombre. En la actualidad, permanezco en la isla seis semanas cada año y estimo que he gastado unos 19 000 dólares en esa estación. Nunca he ido a otra gasolinera en Hawai”.

“La lealtad de los clientes”, observa Burwash, “es algo increíblemente poderoso. El único esfuerzo que tuvieron que hacer en esa gasolinera fue el de darme, a mí, un extraño, un sentido de identidad al llamarme por mi nombre”.

Las personas adoran escuchar sus nombres. Pero asegúrese de que lo pronuncian correctamente. Dirigirse a la señora Farías como “señora Frías” es peor que no mencionar su nombre.

Utilizar el nombre de una persona es un tipo de mensaje positivo. La comunicación positiva, de cualquier clase, transmite a los clientes cierto sentido de bienestar en sus experiencias de compra, lo que los predispone a regresar y a comprar otra vez.

Cada empleado de los 200 clubes en Dallas manejados de acuerdo con Club Corporation of America recibe una copia de los estándares de operación de la compañía, una lista de 25 normas de control utilizadas por CCA para controlar un servicio de calidad y consistencia, así como la imagen corporativa. La primera de tales normas, es que cada miembro debe ser llamado por su nombre, al menos durante cuatro ocasiones mientras se halla en el club. La segunda es que cualquier empleado debe, en los primeros 15 segundos, saludar a un miembro que entre al club.

Éste es servicio al cliente en su máxima expresión.

Cada empleado, desde el personal de limpieza hasta la recepción, llama al miembro por su nombre. Se le enseña a servir a los huéspedes con rapidez y a expresar su gratitud con una amplia y afable sonrisa.

Hace varios años, elaboré un estándar para el servicio a clientes que tenía cuatro páginas, con 32 puntos. Es importante evaluar el comportamiento de los empleados de servicio por medio de estándares claramente establecidos. Si se desea evaluarlos con justicia, deben saber lo que se espera de ellos.

Interacción positiva

Los empleados deberían hacer que cada uno de los clientes se sienta como un rey o una reina y (esto es seguro) no como un siervo y, mucho menos, como un villano que alguien ha enviado para hacerles la vida miserable o para hacerles perder el tiempo.

Los directivos deberían hacer todo lo posible para mantener a los empleados en buen estado de ánimo y para que disfruten del trabajo que realizan. Cuando existen esas condiciones, los empleados se sienten motivados a saludar a los clientes, ofrecerles ayuda, expresarles su amistad, hacer comentarios elogiosos y despedirse con palabras agradables cuando se van.

Los empleados deberían llegar a conocer cuáles son las necesidades de los clientes para, luego, reaccionar haciéndoles sugerencias, ofreciéndoles información, etcétera.

Utilice siempre comentarios amistosos como herramientas de negociación, de la misma forma en que los periodistas utilizan las preguntas como herramientas de su trabajo.

El grupo Friedman, una compañía dedicada a la capacitación y desarrollo de negocios de venta al menudeo ubicada en Los Ángeles, California, en Estados Unidos, enseña que el contacto con el cliente es un acontecimiento social.

El personal de ventas no debe abordar al cliente con el estribillo “¿Puedo ayudarlo en algo?”, dice Marlene Cordry de Friedman Group. “En su lugar, debe utilizar una frase especial de inicio, social en naturaleza. Refiérase a un artículo de algún periódico, al atuendo que porta el cliente o un evento deportivo”. Estas referencias son un trampolín para crear empatía con el cliente.

“Si una cliente dice que ‘en Hawai vi un encanto de ropa para niña’”, dice Cordry, “no pregunte en seguida el color, la talla y descripción del artículo, sino que tómese un minuto para hablar del sitio vacacional y lo que a la cliente le gusta de la moda infantil”.

Cordry pide a quienes capacita que “Si alguien debe dedicar ocho horas a atender a clientes, al menos debe hacerlo divertido”.

Elogios y cumplidos

Un programa de capacitación en el área del servicio a la clientela hace énfasis en los elogios y cumplidos. Les denominan retroalimentación positiva y los consideran como una forma de evitar la retroalimentación negativa y el lenguaje “plástico” o ridículamente artificial. En el programa se enseña a los empleados a mostrarse amistosos con los clientes haciéndoles cumplidos y elogios y reforzando su autoestima.

Sin duda alguna, la falta de reconocimiento y atención personal puede convertir en esfuerzos inútiles los millones de dólares, los sistemas innovadores para la recepción de pedidos, los envases espectaculares y asombrosos y las dramáticas reducciones de precios que se realizan con el fin de captar clientes.

Usted podría preguntar: “¿Es nuevo ese vestido que lleva hoy?” O decir: “He notado que su hijo se está portando muy bien”.

Elogie el tono de voz de los clientes, su estilo de peinado, su vestimenta (o parte de ella) o el gusto que han tenido al seleccionar su compra. Al hacerlo, el empleado refuerza la autoestima del cliente.

La aplicación de técnicas como éstas ha ayudado a Reisbeck Food Markets a mantener sus niveles de ventas y beneficios, a pesar de los masivos cierres de

empresas mineras (principales empleadores de la región) y del descenso de la población.

Richard Riesbeck comprobó sus creencias personales sobre el servicio. Cree que, en el sector minorista de la alimentación, el éxito o el fracaso dependen de cómo se trate a los clientes.

He aquí algunos ejemplos adicionales de declaraciones positivas:

- “Señora Osborne, apreciamos que sea nuestra cliente. Visítenos de nuevo.”
- “Siento mucho el retraso, señor Castañeda. A nadie le gusta que le hagan esperar.”
- “¡Señor Bueno, cuánto me alegro de verlo de nuevo! ¿Cómo le fue en su viaje a Guanajuato?”
- “Éste es un pedido importante. Apreciamos que sea nuestro cliente.”

Comunicación negativa

He aquí algunos ejemplos de declaraciones negativas:

- “Regresaré cuando usted esté listo para hacer su pedido.”
- “No tengo idea. Pregúntele a otro empleado.”
- “Estoy ocupado ahora, ¿podría llamarme luego?”
- “Por favor, decídase y seleccione uno.”
- “¿Qué esperaba usted?”
- “¿Es que no me ha escuchado?”
- “Lo que ve es lo que hay.”
- “Espere un minuto. Acabo de recibir otra llamada.”
- “¿No le atendí antes con este mismo asunto?”
- “¿Qué es lo que usted desea?”
- “¡Hable más de prisa, por favor!”
- “No me pregunte eso a mí.”
- “¿No puede esperar sólo un minuto?”
- “¿Es que no ha leído el cartel?”
- “Aquí no hacemos las cosas así.”
- “Lo siento, ésta es mi hora de descanso.”

Comunicación de doble sentido

Y he aquí algunos ejemplos de la comunicación de doble sentido que, con frecuencia, se dice con una sonrisa. Las palabras transmiten un significado muy distinto al de la expresión corporal.

- “Gracias por su compra. Claro está, a partir de ahora tendremos que preocuparnos por cobrarle.”
- “¡Oh!, señor González, ¿cómo está usted? Tenía miedo de que volviera.”
- “Muy bonitas esas gafas de sol. Disimularán muy bien el rojo de sus ojos.”
- “Permítame sentarle en la sección de fumadores. Las personas que huelen como usted deben estar todas juntas.”
- “He hecho de todo para ayudarle. Gracias a Dios que ya me voy en cinco minutos.”

Comunicación “plástica”

Algunos empleados se “anestesian” tanto con la rutina diaria, especialmente en los períodos de más ventas, que caen en un estado caracterizado por señalamientos, acciones y expresiones faciales muy superficiales. Los clientes perciben que esas actitudes son falsas, carentes de sinceridad: “plásticas”.

Es posible que los empleados piensen que están utilizando expresiones jocosas o agradables. En realidad, esas expresiones actúan como un boomerang.

Aquello que los clientes perciben como declaraciones de “doble sentido” o “plásticas” son, en realidad, expresiones de doble sentido y plásticas.

Podríamos no tener la intención de ser falsos, pero, si el cliente lo cree, fracasaremos en el intento por satisfacerlo.

Aprendamos a elogiar consistentemente y a hacerlo de forma consciente. Haga que el reconocimiento que se hace a los clientes sea genuino, específico y sincero. Lo mismo los comentarios que se hacen entre los compañeros de trabajo.

La comunicación verbal y no verbal positiva da a los clientes una sensación de bienestar respecto a la experiencia de compra, que hace que se sientan importantes y valorados por la empresa. El resultado directo es que se sentirán más predispuestos a seguir comprando en la misma empresa.

Más actitud amistosa

Los empleados deberían escuchar cuando un cliente habla, en vez de seguir con

su papeleo o, incluso, de hacerle observaciones al margen a algún compañero o al propio cliente. Escuchar es elogiar.

- Responda con cortesía y pacientemente a las preguntas.
- Muéstrese, siempre, atento e interesado. No se limite a actuar como si estuviera interesado.
- Interésese. Si lo desea, siempre encontrará algo que sea de interés respecto al cliente o a sus necesidades.

Actúe con rapidez

Con toda claridad, usted envía un mensaje en voz alta al cliente cuando se apresura a terminar una operación, en vez de convertirse en una imitación de la parsimonia que caracteriza a muchos vendedores. El hecho de apresurarse para dar servicio a un cliente, es una forma de elogio. Usted le expresa el respeto que le tiene.

Valore al cliente

Nunca considere que el cliente esté “atado” a la empresa. No lo dé por hecho. Déjele saber lo importante que es, agradeciendo su compra con un tono de voz que proyecte sinceridad. Algunas empresas envían una gran cantidad de notas de agradecimiento.

Reconozca que el cliente siempre tiene la razón

Está claro que no debe tomar esta declaración al pie de la letra. Muchos empleados de las generaciones más jóvenes lo rechazan del todo. Parece que creen que el cliente siempre está equivocado. (Vea el capítulo 6: no contrate empleados que odien a los clientes.)

La frase “el cliente siempre tiene la razón” ha dejado, de forma amplia y sistemática, de ser cumplida, desde que fue acuñada como eslogan de la clase comercial norteamericana por John Wanamaker, fundador de los grandes almacenes Wanamaker de Filadelfia.

Usted no tiene que creer a ciegas que todos los clientes tienen la razón para actuar como si lo creyese y para hacer pensar a los clientes que cree que ellos siempre tienen la razón. Estamos seguros de que, con frecuencia, los clientes están equivocados. Nos presionan en exceso. En realidad, pretenden utilizar la mercancía (por ejemplo, un nuevo vestido de primavera) durante el fin de semana para luego devolverlo el lunes con una excusa muy poco imaginativa.

Tratan a los empleados y vendedores como siervos que deben responder a todos sus caprichos. Insisten en que están actuando correctamente cuando usted aprendió, dos años atrás, en el centro de formación de su empresa, que están equivocados.

Su objetivo debe ser la satisfacción del cliente, no la suya. Recordemos el bloque de granito grabado con la frase “El cliente siempre tiene la razón” en las tiendas Stew Leonard’s en Norwalk, Connecticut. Debajo de dicha frase aparece una segunda inscripción con la leyenda siguiente: “Si el cliente no tiene la razón, relea la regla número uno”.

En Stew Leonard’s, la tienda de productos lácteos más grande del mundo, de Norwalk, Connecticut, hacen muchas cosas para desarrollar una cultura de empresa global orientada a la satisfacción de sus clientes. Una de esas cosas es aceptar devoluciones, incluso, de productos comprados en otras tiendas. Vea su página en la red: www.stewleonards.com

Stew Leonard’s tiene cuatro almacenes y recibe a más de 400 mil clientes por semana, atendidos por 2 000 empleados. La compañía cuenta con 6 por ciento de clientes que regresan voluntariamente. Se estima que las ventas alcanzarán los 400 millones en todas sus tiendas. Los almacenes son los de mayor venta en EUA en su tipo. Las tiendas venden más de cada artículo que tienen que cualquier otra tienda en el mundo y aparece en el Libro de los Récords Guinness por tener “las mayores ventas por unidad de superficie de una sola tienda de alimentos en los Estados Unidos.”

La cultura de la empresa se basa en un acrónimo S.T.E.W. Satisfacer al cliente, Trabajo en equipo logra resultados; Excelencia lo hace mejor; WOW hace que sea divertido.

Por octavo año consecutivo Stew Leonard fue nombrado por la revista FORTUNE entre los “100 mejores lugares para trabajar”. Una cosa que siempre dicen en la tienda es “Usted tiene que hacer de S. T.E.W un gran lugar para trabajar antes de poder hacer de ella un lugar excelente para ir de compras!” Sin embargo, algunas empresas piensan como si el dicho de ofensivo, “el cliente siempre es malo”, “fue su filosofía empresarial”. En Stew Leonard reaccionan a las quejas de los clientes con la misma presteza como dice la piedra de granito de tres toneladas, que se sitúa en la entrada de cada una de las tiendas y dice así: “Regla # 1 - El cliente siempre tiene la razón” de la Regla # 2 - si el cliente está siempre mal, relea la regla # 1.

Las empresas realmente orientadas a servicios con servicio impulsado por los gestores no discuten con los hechos o tratar de persuadir a un cliente que

el comprador está mal y el correcto es el vendedor. Ellos escuchan y responden ellos. Se toman de las manos. Buscan en los comentarios de los clientes y llevarlos al corazón. Y no la posibilidad de hacerlo una carga o un gasto evitable. Y siempre tienen en cuenta cómo se sienten al ser un cliente.

Cada año, más de 20 millones de compradores visitan la tienda de Norwalk, Connecticut, lo que ha conseguido al almacén el título de “atracción turística número uno de la ciudad”.

En 1988, este negocio familiar pasó a manos de Stew Junior, actual director ejecutivo y presidente. Stew es un líder que, por elección propia, pasa el día en el almacén y no en su oficina, con los gerentes y empleados a quienes llama respetuosamente “miembros del equipo”.

Leonard’s cree en la creación y desarrollo de líderes dentro de la empresa. Más de 82 por ciento de los gerentes en la compañía han obtenido ascensos. El reconocimiento y la celebración de un desempeño destacado es un acontecimiento diario. Sólo en 2010, más de 20 000 notas personalizadas de distintos gerentes fueron dirigidas a varios miembros del equipo, obsequiándoles un cupón por una comida gratis como reconocimiento a su labor.

Por décimo año consecutivo, la revista Fortune eligió a Stew Leonard’s como el mejor sitio para trabajar. Pese a toda esta evidencia, algunas empresas aún aplican el ofensivo proverbio “el cliente siempre está equivocado”, como su filosofía empresarial. Reaccionan ante las quejas de sus clientes con la agilidad del bloque de granito en Stew Leonard’s.

Servicio al cliente y el bloque de granito

En 1969, dos semanas después de la gran apertura de su tienda, Stew Leonard recibía a sus clientes en la puerta. De pronto, una señora se acercó para decirle: “¡El yogurt que vende está echado a perder!”, entregándole abruptamente el litro en su envase de cartón.

“¿Dice usted que el yogurt procesado en mi planta de lácteos está echado a perder? ¡Eso es imposible!”, exclamó Leonard. “Debe usted estar equivocada. Hemos vendido toneladas de esta partida y nadie se ha quejado”.

La cliente estaba tan enojada, que las venas de su cuello se marcaban cada vez más. Y dijo: “¡No me importa cuántos litros haya vendido, está echado a perder y quiero que me regrese el dinero que pagué por él!”

El yogurt costaba 95 centavos, pero Leonard le devolvió un dólar. La señora le arrebató el dinero de la mano y salió, diciendo: “¡Nunca más vendré a comprar aquí!”

Esa misma noche, al llegar a su casa, Stew Leonard le contó lo sucedido a su esposa Marianne. Ella también se molestó con él y le dijo que no culpaba a la cliente por haberse molestado. “No la escuchaste”, dijo. “Objetaste lo que te decía y, prácticamente la llamaste mentirosa. Espero que no manejes tu tienda como otros comerciantes que creen que los clientes siempre queremos sacar ventaja de ellos. Como desconfían de nosotros, tampoco confiamos en ellos y... ¡nunca regresamos a su negocio!”

Después de recapacitar sobre lo que su esposa había dicho, Leonard pensó que había invertido bastante en la sección de productos lácteos, y no podía darse el lujo de perder un solo cliente. Se convenció de que la mayoría de sus clientes eran personas honestas y que no estaban tratando de ser ventajosas. Pero si trataba de protegerse del uno por ciento que eran deshonestos, estaría castigando al otro 99 por ciento que sí eran honestos. Leonard decidió que su mujer tenía razón, y que ningún cliente sería desmentido en alguna de sus tiendas.

Un día, al dirigirse a su trabajo, Leonard pasó cerca de una plaza donde bajaban un bloque de granito. De inmediato tuvo la idea de comprar un bloque igual. De manera que consiguió uno que pesaba seis mil libras. Horas después, éste le fue entregado a la puerta de su negocio. En la superficie de la piedra mandó grabar la nueva política de la empresa:

Regla número 1: El cliente siempre tiene la razón.

Regla número 2: Si el cliente no tiene la razón, relea la regla número 1.

Hasta el presente día, 35 años después, un bloque con una leyenda tal se halla a la entrada de cada una de sus tiendas. Cada empleado que integra el personal de Leonard's conoce la historia del yogurt y el porqué del bloque de granito. Saben que pueden hacer lo que esté a su alcance para satisfacer al cliente. Un cliente satisfecho regresará no sólo a comprar, sino que convencerá a sus amistades de hacer lo mismo.

La manera en que Stew Leonard satisface a su clientela

“Nos esforzamos cada día para satisfacer a nuestros clientes; para hacerlos sentir bienvenidos en nuestras tiendas y hacemos lo que esté a nuestro alcance para ir más allá de sus necesidades”, dice Stew Leonard junior, presidente y director ejecutivo de los almacenes Stew Leonard's. “Realmente nos encanta escuchar a nuestros clientes”.

El servicio al cliente en dichas tiendas no consta de un par de reglas, la política de la empresa también contiene lo siguiente:

Grupos de encuestas mensuales. “Alentamos a nuestros clientes a que, una vez por mes, vengan a decirnos en qué nos equivocamos y cómo podemos mejorar. Cada encargado de departamento es responsable de identificar a un buen cliente y hacer la invitación para que asista al grupo.”

Caja de sugerencias. “Recibimos unas 100 sugerencias por día. Éstas son atendidas personalmente o por vía telefónica para saber lo que nuestros clientes opinan.”

Agilizar la salida del cliente. “En lugar de tener 5 cajas registradoras funcionando de las 15 que están abiertas, atendemos a nuestros clientes en las 30 terminales de cobro que tenemos. Sabemos que al cliente le disgusta hacer largas filas para salir, después de que ha terminado de hacer sus compras.”

Lo importante, dice Leonard, es que “El servicio al cliente no puede ser una actitud esporádica, sino una práctica de todos los días del año”.

En una empresa verdaderamente orientada al servicio, con directivos orientados al servicio, no discuten ni tratan de convencer a sus clientes de que están equivocados y que la empresa es la que tiene la razón. Escuchan y responden. Se encargan de los asuntos. Tratan de obtener comentarios de los clientes y los hacen suyos. Y no consideran que hacerlo constituya una molestia o que represente un gasto que podrían ahorrarse.

Mantienen constantemente en su mente una idea: ¿cómo se sentirían si fueran el cliente?

Confiableidad

En las empresas orientadas al servicio, los servicios confiables y seguros son una forma de vida. La dirección y los empleados trabajan en ello todos los días.

Leon Gorman, presidente de L.L. Bean, una empresa que siempre recibe altas calificaciones por la calidad de su servicio, dice que “el servicio es una actividad de día con día, continua, que nunca termina, es constante, y debe realizarse con pasión”.

En 1988, L.L. Bean ganó, por su servicio, el premio nacional a la calidad del Departamento de Comercio del Gobierno de EUA. Pero, aún así, en la empresa no se sentían del todo satisfechos, debido a que los clientes se aprovechaban de su garantía de devolución sin preguntas y devolvían hasta 14 por ciento de sus ventas anuales (unos 82 millones de dólares). Debemos señalar que, de acuerdo con un sondeo realizado por Kurt Salmon Associates, una organización de consultoría de Nueva York, en el sector de la venta de ropa por correspondencia, en términos generales, las devoluciones de los artículos comprados alcanzan

entre 15 y 18 por ciento de las ventas.

En la actualidad las ventas de L.L. Bean son de \$1.52 mil millones anuales. También opera 28 tiendas en Maine, New Hampshire, Nueva Jersey, Maryland, Nueva York, Illinois, Pennsylvania, Connecticut, Massachusetts, Delaware y Virginia y opera 19 tiendas en Japón y 33 nuevas tiendas en China. En 2010, LL Bean produjo más de 50 títulos de catálogo independiente que se distribuye a los clientes en todos los 50 estados de EE.UU. y en más de 160 países. El sitio web es (www.LLBean.com) Tiene 5,000 empleados de tiempo completo y aumenta a 9,400 en la temporada alta de vacaciones. En el 2010, la National Retail Federation / American Express encuesta anual de Servicio al Cliente clasificó a L.L. Bean como número 3 en general, y el mejor minorista en servicio al cliente de varios canales.

Entregue. Mantenga altos niveles de actuación. Sea rápido y eficiente en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Es obvio que si usted no satisface por completo las expectativas de los clientes, el lenguaje más cortés o la atención activa más eficaz del mundo no serán suficientes para mantener su lealtad.

Entregue: cumpla sus promesas.

Entregue: haga que su servicio sea confiable y valioso. Lógrelo de la siguiente manera:

- Diciendo toda la verdad sobre sus productos y la efectividad de sus servicios.
- Haciendo sólo promesas que está seguro de cumplir.
- Informando a sus clientes sobre cualquier evento que pudiera afectar a cualquiera de sus expectativas. Por ejemplo, cuando no puede cumplir la fecha límite que su personal de envíos prometió, haga que esos empleados llamen al cliente para cambiar la fecha de entrega. Eso es lo menos que usted puede hacer, ya que le está causando grandes molestias al cliente, incluso si cumple con la nueva fecha. Si el cliente tiene que desplazarse hasta su empresa para recoger el producto que está siendo reparado, probablemente tendrá que abandonar temporalmente su trabajo, es seguro que deberá hablar con otras personas para que le sustituyan, y es posible que hasta tenga que renunciar a futuros permisos. Cuando usted hace una cita con un cliente, sencillamente no existe justificación alguna que le excuse por no dar la cara y ni siquiera llamarle para decirle que le será imposible cumplir la fecha (o la hora) prevista y que no será capaz de cumplir lo prometido.
- Alertando al cliente sobre los problemas que podrían afectar al servicio. Con frecuencia, los clientes tienen que descubrir por sí mismos problemas

como retrasos en la entrega, sustituciones de productos, o productos (que forman parte de un pedido) que no les serán entregados en ese momento. Eso puede ponerlos furiosos. Alerta al cliente sobre los problemas que surjan en el servicio apenas tenga conocimiento de ellos; de esa forma, su cliente podrá adoptar las medidas que le permitirán minimizar los inconvenientes o las pérdidas ocasionadas. Incluso, haga algo más: sugiérale alternativas y soluciones a los problemas que su empresa le causará por no cumplir todos los términos de la entrega. No trate de ocultar un problema en la entrega, aunque esté seguro de que el cliente no lo notará.

- Compartiendo economías y costos con sus clientes. Diga a la dirección de su empresa que, en esa área, la organización está comprometida en actuar justamente. No permita a sus directivos “estrellas” decidir ahorrar unos dólares a la empresa, o generar a la organización unos beneficios adicionales, dilatando el momento para decir a los clientes cuáles son sus opciones. Cuando los clientes opinan al respecto, ya es muy tarde para elegir otra opción. Sólo entonces esos directivos dicen, fingiendo sorpresa: “¿Oh, pero es que usted no sabía que podía...”? Una actuación justa exige que usted informe a sus clientes: “Puede comprar un poco más y obtener también algo gratis; obtendrá mejor precio si espera algunos días para realizar su compra; o puede adquirir el modelo del año anterior, idéntico al del presente año, pero con un precio 25 por ciento menor”.

Una empresa que decida mejorar sus estándares de servicio, debe comenzar con el firme compromiso de lograr no sólo los más altos niveles posibles de satisfacción de sus clientes, sino también de brindar, de manera consistente, ese nivel de satisfacción, aunque hacerlo implique que los beneficios a corto plazo se reduzcan.

Las 100 mejores compañías para trabajar en EUA

Las acciones de las compañías públicas subieron 37 por ciento anualizado durante los últimos tres años, comparado con 25 por ciento para S&P 500. Hace una centuria, la corporación más costosa en EUA era US Steel, cuyos activos primarios eran sus fábricas de chimeneas. En el presente, las corporaciones que destacan son Apple, Microsoft, Wal-Mart, IBM y GE, cuyos activos más importantes son quienes se van a casa al terminar el día. Las empresas que desean recuperar dichos activos al día siguiente, deben poner atención en el sitio donde se lleva a cabo el trabajo. Se trata de las mismas empresas que emplean 43 horas para capacitar a cada uno de sus empleados.

Starbucks

Starbucks tuvo \$ 14.9 mil millones en ventas en el 2013 y es la empresa de café de mayor éxito en el mundo, con 19,000 locales en más de 62 países. El cliente promedio se presenta en la sucursal 18 veces al mes, por lo que es el minorista más frecuentado del mundo. Cuenta con 40 millones de clientes semanalmente. Howard Schultz, presidente y fundador, recuerda lo que dijo su madre. “Tu eres la empresa que tienes. Muéstrame tus amigos y yo te mostraré quién eres. Hay opciones que las personas toman.”

Starbucks construyó su negocio basado en el servicio superior. Es considerado como uno de los mejores lugares para trabajar en Estados Unidos. Todos los empleados reciben cobertura de salud gratuita.

Howard le diría a un joven que quiere ser el próximo Howard Schultz. “Todo el mundo que crece, no importa en la etapa que estés en la vida, tu tienes sueños, y la pregunta es, ¿la gente te convenció de que tus sueños no pueden convertirse en realidad? Como resultado tal vez te habrías dado por vencido demasiado pronto. Define tu sueño: tu sueño debe ser más grande que eso y no dejes que nadie te diga que no eres lo suficientemente bueno, no lo suficientemente inteligente, que tu sueño no se puede hacer realidad. Y no te conformes, porque te vas a encontrar a los 30, 40 ó 50 años diciendo: yo podría haberlo hecho, y probablemente hubieras.”

Cuando se le preguntó a que le teme, Schultz dijo: “Al fracaso. Eso es lo que motiva y me impulsa “. Más de 242,000 personas y sus familias dependen de él.

Starbucks tiene más de 54 millones de fans en Facebook, 3 millones de seguidores en Twitter, 14,6 millones de miembros del programa de lealtad y casi 7 millones de personas están activas. Los miembros de mi Starbucks Rewards™ en los EE.UU., acreditaron a sus tarjetas \$ 4 mil millones en el año fiscal 2013 a nivel mundial, y una de cada tres transacciones estadounidenses fueron pagadas con una tarjeta de Starbucks. Lo que es más, los clientes de Starbucks están utilizando sus aplicaciones de pago móvil para hacer, en promedio, más de 4 millones de transacciones móviles por semana en los EE.UU.

Capítulo 10

CONVIERTA SU EMPRESA EN UN CENTRO DE SERVICIOS

“La satisfacción es un derecho que usted tiene. Nosotros tratamos de que usted lo disfrute a plenitud.”

- **LEE A. IACocca**, ex presidente del consejo, Chrysler Corporation

“El cliente siempre tiene la razón.”

- **JOHN WANAMAKER**, fundador de los grandes almacenes Wanamaker's, de Filadelfia

Prohíba los horarios bancarios

Toda nuestra tienda es ahora un centro de servicios”, dice Luke Mansour, vicepresidente de marketing de Mansour's, una tienda especializada en artículos de lujo de propiedad familiar de Columbus y La-Grange, en Georgia.

Ahora, lo que ayuda a los departamentos de marketing y publicidad, es el espíritu de la operación del servicio al cliente, ya que gracias a él se puede brindar el nivel de calidad en el servicio que la publicidad crea en la mente de los clientes.

Para que una empresa pueda ofrecer en la actualidad un servicio que sea cercano y personal, debe ofrecer un servicio que sea rápido y conveniente. Esto es porque el estilo de vida de casi todos los habitantes del planeta es rápido y los servicios convenientes ahorran tiempo; con ello se acelera el ritmo con el que las personas alcanzan sus metas personales.

Servicio rápido

En el programa de noticias “Evening News” de NBC, entrevistaron a consumidores con el fin de elaborar un informe sobre la situación del servicio al cliente. Los clientes se quejaron de que: “nos hacen esperar”, “los empleados no saben lo que hacen”.

Un banco de California ofrece a los clientes cinco dólares si deben esperar en la fila durante más de cinco minutos. Un directivo del banco dijo: “Si tienen que esperar en la fila, les pagamos. Si cometemos un error en los estados

de cuentas, les pagamos. Si no les devolvemos una llamada en 24 horas, les pagamos”.

Para ahorrar tiempo a los clientes, en los grandes almacenes Nordstrom han incorporado nuevos servicios, como buscar productos en otros departamentos y empaquetar los productos comprados en el mismo departamento en el que fueron comprados, en vez de obligar al cliente a ir hasta un departamento lejano para que se los empaqueten (normalmente en otro piso).

Así pues, instruya a sus empleados para que se apresuren al buscar las mercancías, al exhibirlas y demostrar su funcionamiento, al elaborar las facturas y al atender las quejas. También, que se “apresuren” a elogiar a los clientes.

Ejemplo: actualmente, en American Airlines las quejas de los clientes se atienden en la puerta de salida, cuando los pasajeros descienden del avión. Ésta es una mejora notoria respecto al tiempo que exigía la misma operación en el pasado: los pasajeros tenían que dedicar meses al papeleo antes de que les reembolsaran el costo del servicio de lavandería de un vestido en el que una azafata había derramado salsa de tomate o aliño de ensalada.

Además de las molestias propias de tener que ir con un vestido sucio y el tiempo adicional que debía invertir el cliente para cambiarse, los pasajeros tenían que afrontar los inconvenientes y la pérdida de tiempo que implicaba tener que buscar, llenar y presentar los formularios de reclamación.

La impresión era que la empresa trataba, de forma consciente, de impedir que los clientes presentaran sus reclamaciones.

En otras líneas aéreas, sus políticas y procedimientos impiden este tipo de respuesta rápida. Todo lo que hicieron en American fue cambiar la actitud mental sobre la autoridad que deben tener los empleados para atender ese tipo de reclamaciones con rapidez y en el acto. En otras palabras, dieron el poder a sus empleados.

El tiempo es algo valioso

En la actualidad, los clientes no desean invertir una hora para hacer sus compras. Una razón es que el tiempo se valora mucho, debido a que en muchas familias todos los adultos trabajan. Cuando llegan a sus casas, tienen mucho que hacer; o tratan de “exprimir” sus horarios para sacar un poco de tiempo para dedicarlo a una afición o hobby o para algo que sea de su especial interés.

Se “impacientan” rápidamente (para utilizar una palabra suave) en las largas filas ante empleados que aparentemente no saben lo que están haciendo y que se toman demasiado tiempo para hacerlo, ante presentaciones y exhibiciones

de las mercancías difíciles de entender y ante productos que se dañan y que requieren ser reparados con mucha frecuencia.

Las largas esperas para recibir un servicio son de las quejas más frecuentes que aparecen en cualquier listado de opiniones de los consumidores sobre situaciones inconvenientes, que definitivamente impiden comprar.

Las largas esperas son ya malas por sí mismas; pero algunas veces ocurre lo siguiente: un cliente avanza pacientemente en la fila hasta llegar ¡finalmente! al mostrador. Logra decir sólo dos palabras al empleado, cuando... advine qué: suena el teléfono. Instantáneamente el empleado levanta el auricular como si fuera un vaso con agua y él hubiera estado una semana en el desierto sin beber agua. El cliente no recibe la llamada con entusiasmo.

Definitivamente, en una situación como ésta, el empleado debería pedir a la persona en el teléfono que espere mientras termina el asunto con la persona de la fila, después debería pedir permiso a la siguiente persona de la fila para contestar la llamada telefónica, y terminarla rápidamente.

Horarios bancarios

En un sector específico encontramos una mejora inesperada en lo que respecta al tiempo que el servicio está disponible: en respuesta a un alto porcentaje de clientes que estaban demasiado ocupados durante la semana para realizar todas sus transacciones bancarias, estamos asistiendo a la paulatina desaparición de los tradicionales horarios bancarios. En el pasado, el horario laborable de los bancos constituía una verdadera condición empresarial al que muchos aspiraban. Ahora, los bancos comienzan a abrir los sábados, en las tardes y a lo largo del horario laborable.

Nos asombra, ahora, desde la óptica de la década de los 90, que los bancos no comenzaran a abrir los sábados y durante todo el horario laborable hasta los últimos años de la década de los 80. Algunos bancos (muy pocos) comenzaron a abrir los sábados a finales de los años 70.

Commerce Bank: el banco más conveniente en EUA

Commerce Bank en Cherry Hill, Nueva Jersey, fue un banco con una diferencia. Era el banco más orientado al cliente del los EE.UU. Están abiertos desde las 7:30 am hasta las 8 pm Lunes - Viernes, así como los fines de semana - 7:30 am hasta las 6 pm los sábados y 11 am a 4 pm los domingos - todos con cajeros amistosos. ¡También abren 10 minutos antes y cierran 10 minutos más tarde! ¿Cuántas organizaciones en el mundo entienden el poder de esta estrategia de

apertura anticipada y cierre tardío? Ninguna. Commerce Bank estaba a años luz por delante de su competencia, cuando Vernon Hill fue Presidente del consejo. En marzo de 2008, Commerce Bank fue vendido a TD Bank Financial Group de Canadá (TDBFG) por \$ 8.5 mil millones y no tenía problemas con las hipotecas. Desde entonces, ha decaído el nivel de servicio al cliente. Vernon Hill fundó el banco en 1973 a la edad de 27 años. Queriendo ser conocido como el banco más conveniente en servicios, cuando, donde y en la forma que sus clientes quieren. Dijo que “era un minorista que sólo por coincidencia estaba en el negocio de la banca”.

Usted podría estar preguntándose cómo la estructura de costos Commerce Bank podía ser tan rentable con esto. Una de las claves es que paga menos intereses sobre los depósitos que su competencia. En mis seminarios de estrategia de servicio en todo el mundo, cuando le pregunto a la gente cual tasa de interés reciben por el dinero que tienen en su cuenta, prácticamente nadie lo sabe. Se utiliza este enorme ahorro para financiar a los clientes el mejor servicio jamás experimentado en sus vidas. A los clientes no parece importarles las tasas de interés más baja. Ellos prefieren pagar una sola “cuota” en forma de menores tasas de interés que enfrentar el menudeo de cargos por servicios de todo lo que hacen. Y el mal servicio de sus competidores. La gente prefiere el servicio impresionante y comodidad. Commerce Bank ofrecía servicio y comodidad que era raro en el negocio bancario. La vida promedio para los depósitos en el Commerce Bank era de 13 años.

El ABA Banking Journal muestra que los clientes prefieren la comodidad en un 62 por ciento frente a una buena tasa de retorno de 3 por ciento. La investigación muestra que el 29 por ciento prefiere la comodidad, el 16 por ciento cuenta de cheques, el 9 por ciento personal amigable / agradable, buen trato, y el 8 por ciento buenos servicios.

En un JD Powers, estudio nacional de satisfacción de banca minorista, Commerce Bank fue considerado el número uno a nivel nacional y en el área de Nueva York. Obtuvo el primer lugar en comodidad, precisión, productos, operaciones (todos los canales) y cargos bancarios.

Commerce Bank era un minorista con poder. Vernon Hill no quiere pensar como un banco o actuar como uno. Él piensa que la mayoría de los banqueros son tontos. Hill es quizás la persona más visionaria que he conocido. Se define a sí mismo como un minorista con poder. Como alguien que redefine la entrega, los cambios de la experiencia del cliente, siempre aplasta a la competencia, produce predecibles resultados financieros y tiene reproducibilidad.

Ellos construyeron una poderosa marca con un modelo que se diferencia

de la competencia, tiene una cultura única y la ejecución de fanáticos que crea aficionados no clientes.

Tiene una penetración de Internet más alta que cualquier otro banco en los Estados Unidos. Parece que a la gente le gusta hacer su banca virtual con una empresa que también ofrece un gran servicio en el mundo físico.

Con los miles de bancos en los Estados Unidos, es genial ver a uno de ellos centrarse en una estrategia de servicio. Cuando empecé a diseñar programas de capacitación de servicio al cliente en el año 1979, los bancos fueron los líderes en ofensas al público. Durante los últimos 33 años poco ha cambiado. Los bancos siguen gastando millones de dólares en renovaciones de capital, publicidad y no para internalizar la estrategia de servicio.

Commerce Bank ha demostrado que enfocarse en la estrategia del servicio genera resultados significativos.

Un estudio de satisfacción sobre el porcentaje de los clientes existentes que son leales a la compañía de JD Power en el 2006 mostró que:

Commerce Bank	41%
Wachovia	25%
JetBlue	23%
Verizon	21%
Bank of America	20%
Chase	19%
PN	17%
HSBC	16%
Citibank	15%
Southwest	15%

En una encuesta de Consumer Reports de Banca Personal Commerce Bank fue número uno en la satisfacción general del cliente. Sus puntos fuertes son la comunicación, el servicio telefónico, la comodidad y la banca en línea.

Crece mediante la construcción de sus propias sucursales. Abrió cuatro sucursales en Manhattan en 2001, después del 9/11 y entrevistó a 3.600 personas para conseguir 42 empleados. Hill dice sobre los prospectos “podemos enseñarle a ser cajeros o para abrir cuentas. Pero no se puede cambiar la personalidad de una persona”. Hay un dicho que Hill utiliza, “Contrate por la actitud, entrene

las habilidades.” Aquí hay una pista: Si usted quisiera aplicar en el Commerce Bank, sonría durante la entrevista. Si no, olvídate del trabajo.

Commerce Bank contaba con 98 tiendas en el estado de Nueva York en 2006. Beneficios antes de impuestos por tienda fueron de \$ 38,2 millones. Su tasa de crecimiento anual en Nueva York fue de US \$ 39 millones por tienda en el 2006. Le tomó cuatro meses para alcanzar el nivel de rentabilidad a su sucursal de la Ave. 55 y calle 6ta, y sólo ocho meses más tarde tuvo más de \$100 millones de dólares en depósitos. El objetivo era abrir un total de 450 tiendas en el área metropolitana de Nueva York. El total de depósitos en diciembre del 2006 fueron \$10,275,000,000. Hill ha dicho, “En 2001 JP Morgan / Chase y Citibank, con un 60 por ciento del mercado, será un blanco fácil, creo que es el más bajo-servidor del mercado bancario en el país. Nueva York es la ciudad que nunca duerme - a excepción de los bancos, que cierran a las 3 pm”. The New York Post nomina al Commerce Bank en Nueva York como el único banco de 5 Estrellas.

En cuanto a su tan pregonada estrategia de servicio: la estrategia del Commerce Bank es contratar a personas que les guste agradar a la gente y luego entrenamos, entrenamos y entrenamos”, dijo Hill. En Commerce Bank había 14,000 empleados en 2007. TD Bank es el banco número 10 en los Estados Unidos con más de \$218.9 mil millones en activos.

Abrí mi primera cuenta en el Commerce Bank en 2005. Está a más de 1,000 kilómetros de Minneapolis, donde yo vivo. Me dieron \$11 para abrir la cuenta. Yo recibí mi cuenta nueva, los cheques en blanco, tarjeta de débito de Visa y acceso a Internet en línea con mi propia contraseña en 10 minutos. A los pocos días recibí una nota escrita a mano de mi banquero personal. ¿Puede su banco moverse con esta velocidad, tecnología y servicio?

Commerce Bank comenzó a cotizarse en la Bolsa de Nueva York bajo el símbolo de CBH. Como parte de TD Bank Financial Group es el nuevo símbolo: TD. Al 25 de Abril del 2013 el valor por acción era de \$79.84 dólares por acción frente a \$4.03 dólares por acción (Split-ajustado) en agosto de 1996. Los resultados son impresionantes. Depósitos habían estado creciendo en un aumento anual del 30 por ciento. Activos han estado creciendo a una tasa del 36 por ciento. Yo invertí \$1,000 en cada uno de nueve líderes en servicio en mayo de 2003. Año tras año, Commerce Bank significativamente supera a los líderes de otros servicios. En abril del 2013 mi inversión de \$ 1,000 valía \$2,629.

El objetivo de Commerce Bank (TD Bank) era tener 575 sucursales. En 2008 tenía \$63,4 mil millones en activos, y sus sucursales eran 712. Commerce Bank era uno de los 18 bancos más grandes en los Estados Unidos cuando

fue vendido a TD Bank. El crecimiento se financió internamente, no cree en el crecimiento por adquisiciones. Commerce Bank había estado creciendo los depósitos a una tasa anual del 30 por ciento en los últimos cinco años.

Vernon Hill es el director ejecutivo más orientado al cliente que conozco. Él camina a la altura de sus palabras y conoce los resultados financieros de un servicio impresionante. “Hill es, probablemente, el banquero más influyente de las últimas dos décadas, dice Thomas Brown, de Second Curve Capital. Un fondo de inversión especializado en servicios financieros.

Commerce Bank		
	1973	2007
Activos	8 mil millones	\$49,3 mil millones
Sucursales	1	470
Empleados	9	14 000
CBH valor por acción	\$ 0.17	\$ 38.14

Resumen 2007

Los depósitos totales	\$ 46 mil millones 12%
Total (neto) Préstamos	\$ 17,6 mil millones 14%
Ingresos totales	\$ 1.930 millones + 3%
Total de Gastos	\$ 1.611 millones 16%
Ingresos netos	\$ 140,3 millones -53%
Ingresos netos por acción	\$ 0,71 millones -54%

Los resultados financieros son debido a su enfoque en el servicio. Un tema que se destaca en la competencia hablando y rara vez saben cómo ponerlo en práctica.

En el área metropolitana de Filadelfia, el crecimiento de los depósitos pasó de 1.6 por ciento en 1994 al 9.6 por ciento en 2006. En el estudio de sus dos principales competidores Wachovia cayó en su cuota de mercado del 25.5 por ciento en 1994 a 14.2 por ciento en 2006 y la PNC comenzó con un 10.8 por ciento del mercado en 1994 y cayó a 7.3 por ciento para 2006.

Pocos ejecutivos, en particular en la banca, llegan a entender el impacto financiero de la ejecución de una estrategia de servicio. La declaración anual de Vernon Hill de diciembre 31 del 2006 fue el siguiente:

	CBH	S&P 500
Un año	4%	16%
Cinco años	14%	6%
Diez años	23%	8%

La clave de la estrategia de negocios de Commerce Bank eran sus sucursales, que Vernon Hill se refiere a ellas como “tiendas”. Otros bancos tratan de dirigir a los clientes lejos de sus sucursales, ofreciendo incentivos para usar los cajeros automáticos o por la limitación del número de visitas a los cajeros permitidos por mes. Commerce Bank hizo todo lo contrario. A pesar de que todavía ofrece a los clientes la opción de la banca a través de sus cajeros automáticos y su galardonado sitio Web, Hill y su equipo estaban tratando de atraer a más clientes en la tienda. Él dijo: “El Commerce Bank se distingue por su compromiso con el servicio amable y atento. Ahí es donde se construyen relaciones con los clientes - que comienzan con las cuentas de cheques y, finalmente, conducen a las hipotecas”.

Rendimiento Total

del 31 de diciembre de 1996 al 31 de diciembre de 2006

	10 años <i>Retorno promedio</i>	10 años <i>Total compuesto</i>
Commerce Bank	672%	23%
Microsoft:	235%	13%
GE:	177%	11%
Bershire:	223%	12%
S & P	124%	8%

(Fuente: Bloomberg)

En algunas sucursales los cajeros toman turnos para saludar a los clientes en la puerta de entrada, al igual que Wal-Mart hace. “La gente siempre va a elegir al banco en persona”, dice Hill. “Pero los bancos siguen presionando a utilizar la banca en línea y cajeros automáticos porque esos son de menor costo de transacción. Todo el mundo se ha dado por vencido en las sucursales. “

10 años de Declaración Anual

hasta el 31 de diciembre del 2006

Commerce Bank	23%
Wal-Mart	16%
Home Depot:	14%

Como industria, los bancos comerciales y cajas de ahorros vieron depósitos en aumento del 4 por ciento en 2006. Los depósitos del Commerce Bank crecieron un 9 por ciento a \$49.3 mil millones. Durante los últimos 40 años, los bancos han dicho: “Vamos a centrarnos en los préstamos de crecimiento”, dice Hill. “Pero lo que nosotros hemos aprendido a hacer es crecer en depósitos de bajo costo.” Commerce Bank ofrece cuentas de cheques gratis a cambio de poco o ningún interés, un intercambio que los clientes parecen aceptar.”

Cuando Hill se enteró de que otros bancos habían empezado negarse a aceptar grandes cantidades de monedas o se cobraba a los clientes por hacerlo, él vio una oportunidad. Commerce Bank gastó \$10 millones inicialmente para que los clientes llevaran sus monedas. La “Penny Arcade” era libre. Da su recibo al cajero, y se obtiene el monto total en efectivo. La inversión por tienda es de \$30.000.

El verdadero atractivo -- y la recompensa, es que es divertido. Los niños quieren usarlo. Personas de negocios a menudo quieren usarla. La Penny Arcade transforma el banco en un lugar más interesante y atractivo y que, dice Hill, es la forma de crear tráfico peatonal. ¿Cuántos bancos tienen a los niños queriendo ir al banco cada semana sólo para usar el contador de monedas gratis del Penny Arcade? En el Commerce Bank sucede todos los días. En el 2005 (+) Andy Rooney de 60 minutos, el programa de televisión más visto en Estados Unidos, contó con un segmento en el conteo de monedas de Commerce Bank.

Cada nuevo empleado asistió a un curso de un día en la Universidad de Commerce Bank denominado Tradiciones. Se trata de mostrar parte del juego, una parte es sesión de entrenamiento y la otra parte es el sentido común. Los bancos hacen todo tipo de estupideces a los clientes. El Gerente del Departamento WOW, tiene un juego que se llama “matar a una regla estúpida”. Si usted identifica una regla que impide que los clientes sean sorprendidos, le pagan cincuenta dólares. “

El Commerce Bank tenía un aliciente más. Si un competidor cerraba una sucursal, el personal del área cercana recibía cerca de \$5,000.

Las empresas más grandes del mundo usan los sistemas de voz para evitar que una persona viva tenga que hablar con el cliente. Muchas empresas de EE.UU. han externalizado sus centros de llamadas a la India y las Filipinas. Calidad y mantener a los clientes no parecen ser una alta prioridad. Los centros de llamadas del Commerce Bank están abiertos 24 horas al día, 7 días a la semana en EE.UU. tiene un único número de teléfono. Es gratuito 888-751-9000 (fuera de los EE.UU. puede llamar al 856-751-9000). El teléfono es atendido por una persona viva, amistosa al primer o tercer timbre. Le sugiero que llame a una hora extraña, como a las 23:00 o un domingo a las 8:00 am para ver cuántas veces suena antes de contestar el teléfono y cómo es la calidad de los miembros del personal. Mientras estás en ello, solicita información sobre la apertura de una cuenta. Cada uno debe tener una cuenta en Commerce Bank, visite <http://www.tdbank.com> para que pueda experimentar el cielo al menos una vez en su vida. Compárese a sí mismo contra la empresa más orientada al cliente en el mundo. TDBFG es ahora el décimo banco más grande de América del Norte por capitalización bursátil. Sus sucursales están abiertas un 50% más que la competencia tanto en Canadá y los EE.UU.

Vernon Hill salió del banco en el verano de 2007 después de 34 años de liderazgo y visión empresarial. Poco después, el 2 de octubre de 2007, la Junta de Administración del Commerce Bank acordó la venta de la Compañía de Toronto Dominion Bank of Canada (TD). Los accionistas de Commerce Bank aprobaron la venta el 6 de febrero de 2008 y posteriormente fueron obtenidas todas las aprobaciones regulatorias. La fusión fue cerrada el 31 de marzo de 2008. A pesar de TD ser reconocido como un banco muy exitoso, con especial atención al detalle, anticipo que hayan cambios dramáticos y que el enfoque en el servicio llegue ser erosionado lentamente. Esto fue lo que él logró: (Gráfica solo disponible en inglés)

La revolución británica comienza con Vernon Hill - Metro Bank del Reino Unido

Vernon Hill lanzó un nuevo banco el 29 de julio del 2010 en Londres, Reino Unido. Se irá de cero a \$36 mil millones en depósitos en 10 años. Dentro de varios meses de la apertura del banco había un 80% de conciencia de marca en Londres. Su sitio web es <https://www.metrobankonline.co.uk>

- Metro Banco otorgó una licencia bancaria por la Financial Services Authority (FSA) el 05 de marzo del 2010.
- Primer banco para abrir en las calles del Reino Unido por más de 150 años.
- Está abierto los siete días a la semana y dos veces más tiempo que otros bancos.

- Concepto de minorista para cambiar la cara de la banca del Reino Unido.
- Servir a los consumidores y clientes empresariales.
- Las primeras cuatro tiendas Metro Banco abrió sus puertas en 2010 en Holborn, Earls Court, Fulham y Borehamwood. Metro Banco tiene la intención de construir una red de más de 200 tiendas en Londres en los próximos 10 años.
- Metro Bank co-fundadores son Anthony Thomson y Vernon Hill.
- Ahora cuenta con 27 sucursales y 6 más se abrirán a finales del 2014. Están trabajando en 42 negociaciones de arrendamientos en esquina.
- Cada sucursal abre 10 minutos antes y cierra 10 minutos después. Todas las organizaciones en el mundo podrían implementar esto inmediatamente.

Metro Bank es una compañía de servicios financieros. No tiene sucursales: se llaman “tiendas”, considerándose un distribuidor en lugar de un banco. Su objetivo principal será siempre en los clientes, tanto en banca personal como de negocios, y asegurarse de que hacen las cosas bien por los clientes. Ellos creen que al ofrecer un servicio inigualable y comodidad, Metro Bank se destacará de otros grandes bancos. Ellos saben que los clientes bancarios del Reino Unido están buscando una manera nueva y conveniente de realizar gestiones bancarias.

Metro Bank también ha prohibido lo que se llama reglas “tontas” y el personal tiene excluido decir “no” a los clientes, sin pedirle ayuda a un colega para una segunda opinión. Cuando se le preguntó qué va hacer con los robos, Vernon dijo: “¿Construirías un banco para uno de cada 10.000 personas que van a robar o va a usted a construir para dar una mejor experiencia a los 9,9999 que vienen todos los días?”

Metro Bank se compromete a “sorprender y deleitar” a cada cliente cada vez ofreciendo un servicio superior y comodidad. Basado en el modelo de los minoristas más grandes del mundo, Metro Bank cree que la satisfacción del cliente se encuentra en el corazón de cada relación bancaria con éxito. Están abiertas 79 horas a la semana, porque están en el negocio de la apertura de cuentas, lo que significa tener negocios fuera de la competencia.

La promesa al cliente de Metro Bank es:

- Sorpresa y alegría a todos los clientes.
- Entregar la conveniencia ilimitada: tiendas 7 días hábiles y gran banca en línea.
- No a las reglas “tontas” del banco.
- Satisfacción garantizada.

Metro Bank ofrece a sus clientes:

- Horario extendido: las tiendas están abiertas los 7 días de la semana (8am-8pm lunes a viernes, de 8am-6pm sábado, 11am-5pm domingo), todos los días del año excepto del Viernes Santo, Domingo de Pascua, día de Navidad y Año Nuevo.
- La banca en línea y mejor servicio al cliente 24 / 7 en su centro de llamadas ubicado en Londres. (Llámelos para que los ponga a prueba al + 44-20-3402-8312)
- Lo último en comodidad en apertura de cuentas, con un procedimiento rápido y de emisión instantánea de tarjetas de débito y tarjetas de crédito permanente en 15 minutos.
- Conteo de monedas gratis en todas las tiendas, los clientes y no clientes, con la máquina de Metro Money Bank Magic™.
- Una cálida bienvenida a los perros y sus dueños, con tazones de agua y galletas de perro en la mano para mejor amigo del hombre, ¡los perros mandan en Metro Bank!

Metro Bank es la visión del empresario norteamericano Vernon Hill. La filosofía de Hill en torno a la premisa de que Metro Bank es un minorista de alto crecimiento que existe para proporcionar un servicio al cliente extraordinario.

Un nuevo cliente puede entrar en una tienda, abrir una cuenta, recibirá una tarjeta de débito y chequeras a 15 minutos. Hill dijo, “El nivel de servicio a la comunidad de pequeños negocios de los bancos británicos es terriblemente malo.” En Estados Unidos, dice, hay unos 8,000 bancos. “En general, mientras más grande es el banco, más pobre es el servicio a los consumidores y las pequeñas empresas. A los estadounidenses no les gusta ir al banco, pero los británicos activamente odian los de ellos.”

Cada semana se hace de Metro Bank una importante cobertura en televisión, periódicos, revistas, Internet, Twitter, Facebook y blogs. Tienen a mayo 2011 una puntuación del 90% de Net Promoter mientras que Barclays tiene un -35%. La estrategia del banco consiste en abrir en áreas de alta densidad, para llegar a tantas personas como sea posible para pasar las brillantes luces azules y rojas de su logotipo brillando a través de la fachada de cristal. Todo lo que un cliente ve en una sucursal de Metro es deliberado por el tamaño y la posición de cada tienda (4.000 - 5.000 pies cuadrados en un sitio de la esquina, a la altura exacta del cristal de 916 pies de alto, todo el camino en todo el frente de la tienda). En el interior, el personal sonríe al saludar a los clientes detrás de un mostrador sin

vidrios, en la parte superior se encuentra una caja de galletas para los animales domésticos. Muy raro para un banco.

Vernon Hill, Vice Presidente dijo: “Metro Bank es una inversión en el futuro de Gran Bretaña. En el Metro Bank el cliente es el rey y nuestro objetivo es reinventar la banca británica mediante la construcción de aficionados no de clientes”. Él encontró que lo que realmente emociona a la gente, lo que los convierte en fieles seguidores, es el excelente servicio de lujo, incluso escandaloso. “Eso es exactamente lo contrario del enfoque de los grandes bancos en los EE.UU. y Gran Bretaña”, dice Hill.

Metro Bank no gasta dinero en publicidad. Los números en cuanto a reconocimiento de marcas de abril de 2013 mostraron un 66% de conciencia en Londres. Están en los medios casi a diario. Todo esto es publicidad gratuita.

La adquisición de clientes sigue excediendo al plan. La cantidad de cuentas ha incrementado a 359 mil para junio 30 de 2014. Un incremento de 78% en un año. El banco promedio de los Estados Unidos agrega 20 nuevas cuentas por local al mes. Commerce Bank agregó 300 al mes. Metro Bank abre consistentemente más de 750 nuevas cuentas al mes en cada local. Prevén que un 60 ó 70% de su total de cuentas sean de clientes de negocios en el futuro.

Metro Bank comenzó con solo 60 empleados y en cuatro años estos se han ido incrementado hasta llegar a los 1 500. Los préstamos crecieron en un 216% en 2014. Los depósitos de los clientes incrementaron en un 125% en 2014, hasta los \$3 mil 400 millones de dólares en junio 30 de 2014. El total de activos para la misma fecha fue de \$4 mil 800 millones de dólares. Todo esto en 4 años.

Los perros son la onda. Puede traer a su perro al banco y le darán agua y algún regalito. Vernon Hill dijo: “Los clientes piensan que si cuida de sus perros, también cuidarán de ellos”.

Los niños también se la pasan bien en Metro Bank, lo que significa en pocas palabras que valoran a sus clientes jóvenes y creen en que el banco debe de volverse divertido. Más allá de la amigable y cálida experiencia que recibirá al visitar sus locales, hay una variedad de cosas divertidas para disfrutar: gane premios usando su Máquina de Dinero Mágico, disfrute de golosinas gratuitas y guarde sus monedas para sus M Banks.

Vernon Hill publicó un nuevo libro, Fanáticos, no clientes, que debe de leer. Le mostrará cómo crear un crecimiento en su compañía dentro de un mundo sin crecimientos.

Los Bancos de América Latina se centran en una estrategia de servicio

Banco Promérica (del Grupo Promérica) es un banco regional en Centroamérica, Panamá, Ecuador, Islas Caimán y la República Dominicana con más de 206 locales y seis mil ochocientos empleados entrenados regularmente con una sola meta: proveer un servicio al cliente excepcional que vaya más allá de lo esperado.

Óscar Orozco, Director Secretario de la Junta Directiva, dijo: “No hay un secreto para nuestro increíble éxito. Bueno, al menos no para nosotros, aunque la competencia crea que hay uno. Para nosotros el cliente viene primero, punto. ¡Ese es el secreto! Crear una cultura basada en esa premisa ha sido la razón de nuestros esfuerzos de los últimos 14 años y es la única cosa que nuestros competidores parecen no poder entender. Mientras continúan sacando nuevos productos, nosotros continuamos mejorando a nuestro personal a través de entrenamientos en servicio al cliente.

“Nuestro otro secreto ha sido encontrar a John Tschohl, Presidente y Fundador del Service Quality Institute y utilizar todos sus increíbles e innovadores productos de entrenamiento, además del entrenamiento personal de John que ha proveído a través de los años. A través de su guía, rompimos modelos tradicionales como la banca de lunes a viernes y extendimos nuestros horarios en nuestros diferentes locales en el sistema hasta las 7 p. m. todos los días. Somos y hemos sido el único banco en la historia de El Salvador que abre los domingos. Tras siete años de esa increíble decisión, ningún otro banco nos ha imitado: solo se dedican a sacar nuevos productos. Nuestra fama ha crecido y somos vistos como un banco joven, innovador e independiente que tiene horas de servicio extendidas, abre los domingos y tiene un increíble servicio al cliente”.

Conveniencia

En el juego del servicio al cliente, la conveniencia de la empresa es algo superfluo. Las organizaciones más progresistas en el servicio al cliente deben comprender que si el cliente pierde, incluso si la empresa genera grandes beneficios, a la larga, la empresa perderá.

Mantenga en mente las necesidades del cliente. Luego, no tome iniciativas que impidan al cliente satisfacer esas necesidades.

Conveniencia significa que los clientes obtengan una reducción del tiempo y de los problemas propios de la prestación del servicio.

Empaque y embalaje

Cualquier día de estos, observe el embalaje que utilizan en su empresa. ¿Es tan impenetrable que se hace difícil a un cliente abrirlo? ¿Cómo resuelve el problema un consumidor final de edad avanzada que sufre de artritis? ¿Qué sucede con un cliente que no tiene un cuchillo (o un zapapico) a mano?

Si el los empaques de sus productos están diseñado para resistir el ataque de hordas salvajes hasta el año 2050, diseñe uno nuevo. Facilite la extracción y uso del producto. Es mejor para usted. Haga que sus empaques sean seguros, pero fáciles de abrir.

Dilatados períodos de entrega

Otro inconveniente para los clientes, que muchas empresas no han detectado, son los dilatados períodos para la entrega de los pedidos.

Cuando los tiempos de entrega de su empresa superan la capacidad de sus clientes para presupuestar sus compras, estos comienzan a tener problemas con su planificación. Así que, a veces, el cliente trata de resolver el problema por su cuenta y coloca pedidos “fantasma” (pedidos de productos que el cliente piensa que podría necesitar, pero que no se siente, en realidad, comprometido a aceptar). Esto se produce, principalmente, en los productos que no se compran con regularidad, como es el caso de los equipos.

El problema que se provoca a sí misma una empresa que tiene dilatados períodos de entrega es el que, usualmente, los pedidos fantasmas se cancelan. Las cancelaciones interrumpen los programas de producción e incrementan los costos.

¿Es inconveniente el autoservicio?

A menudo, la acción para reducir las inconveniencias para el cliente no es prioritaria. Considere el movimiento entre las grandes compañías de gasolina durante los últimos siete años: acortar la red de estaciones manejadas por un distribuidor y reemplazarlas con un pequeño número de estaciones que no ofrecen el servicio de reparaciones.

La tendencia es estimulada por una serie de factores complejos, entre los que están los patrones de compra de los clientes, la búsqueda de la ganancia, la subvaloración de los terrenos, las regulaciones ambientales y de contaminación por combustibles, así como una necesidad de asignar juiciosamente los activos.

¿Dónde está la consideración por el cliente en todo esto? La distancia entre talleres mecánicos se está convirtiendo en una diferencia abismal para los

clientes. Largas esperas en las reparaciones de autos es más y más común.

La razón de la popularidad de las estaciones de gasolina de autoservicio es debido no sólo al ahorro de diez centavos por galón, sino porque el cliente mismo es quien suministra la gasolina, difícilmente alguien lo saludará, limpiará el vidrio, checará el aceite y llenará su tanque de gasolina, una práctica común desde hace 20 años.

Servicios de reparación y mantenimiento: una herramienta para captar clientes

Algunas empresas, como IBM, son muy conocidas por sus servicios de reparación y mantenimiento. Usted también podría nombrar otras empresas que se destacan en esta área.

Los directivos de esas empresas conciben el servicio como una ventaja competitiva, como un producto que les da una ventaja tecnológica. La reparación y el mantenimiento constituyen su herramienta secreta en la guerra del servicio a la clientela. Es “secreta” porque los competidores no llegan a comprender que están siendo superados por el servicio a la clientela de esas empresas.

Muchas empresas todavía no entienden por qué a IBM le va tan bien, a pesar de que la propia IBM ha declarado, repetidas veces, que gran parte de su éxito se debe a la calidad de su servicio.

Ventas y servicio

Cuando el personal de ventas de una empresa aplica las técnicas del servicio, aventaja a los vendedores de los competidores que actúan como si la preocupación por el bienestar de los clientes terminara en el momento en que éstos firman.

El vicepresidente de una empresa que ofrece servicios de perforación al sector del petróleo y del gas informa que: “Nuestro personal de ventas visita a los compradores después de que comienza cada trabajo. El ingeniero de ventas revisa los datos existentes y los interpreta para el jefe de ingenieros del cliente. Luego, el ingeniero de ventas regresa a nuestra empresa y elabora sus recomendaciones de acuerdo con esas interpretaciones”.

Eso es servicio.

Controle las actividades de servicio de su personal de ventas y, también, las del personal del servicio, para asegurarse de que, además de hacer un buen trabajo, están dejando una buena impresión entre los clientes.

Servicio actualizado

El sector de reparación de electrodomésticos se ha adaptado a una realidad actual que se produce en muchos hogares: la ausencia del marido y de la esposa durante todo el día.

Dick Jones, quien fuera director de operaciones del servicio de Maycor (la organización de servicio de Maytag) dice que en Maycor ofrecen los servicios denominados “La primera visita de la mañana” y “La última visita del día”. Es decir, el personal de servicio llega a las 8:00 y, usualmente, termina antes de la hora en que los clientes deben salir para ir a sus trabajos. O bien, llegan a la casa entre las 16:00 y las 17:00. Los clientes consideran que es más fácil salir más temprano de sus trabajos, por la tarde, que abandonarlo durante el día para atender al técnico en la casa y, luego, regresar.

Muy raras veces los servicios de reparación de electrodomésticos establecen citas fijas para una hora determinada. Pero, en la actualidad, las citas se están haciendo cada vez más usuales, dice Joy Schrage, de Whirlpool Corporation. Los clientes pierden menos tiempo cuando el técnico llega a una hora fija que cuando llega después de terminar el trabajo anterior.

En mayo de 2002, la tienda Sears instaló nuestro horno. Los técnicos tardan varias horas en llegar o no se presentan. Mi familia estaba muy molesta. Los centros de atención no atienden las llamadas o lo dejan a uno esperando. Algunas empresas como Sears aún no han comprendido. Ponen énfasis en la instalación más que otras compañías, pero parece no importarles la calidad o el servicio.

Las empresas deben estudiar los cambios en las necesidades y deseos de los clientes, y mantenerse alerta a los cambios económicos y sociales que influyen en esas necesidades y deseos.

“Trogloditas”

En el pasado, la inexistencia de horas fijas para la entrega del servicio era una de las principales causas de exasperación de los clientes.

Dick Youngblood, conocido columnista de temas empresariales del periódico Star Tribune, de Minneapolis, trató este asunto en una columna. Denunció con acritud a esos trogloditas del sector servicios que insisten en mantener horarios de 9:00 a 17:00 durante los días laborables, a pesar del hecho de que, a esas horas, más y más adultos están trabajando y, en consecuencia, no pueden adaptarse a esos horarios tan limitados.

“Peor aún”, escribió Youngblood, “son los cretinos que le mantienen a

usted como a un rehén, obligado a permanecer todo el día confinado en su casa, esperando a que llegue el plomero o el que le va a arreglar el horno”.

“Invariablemente, el técnico llega a últimas horas del día (con frecuencia, demasiado tarde para realizar el trabajo, lo que significa que usted deberá hacer una nueva cita para otro día de la semana) o simplemente no se presenta”.

Servicio juicioso

Además de la rapidez, existen otros trucos para lograr la satisfacción de los clientes por medio del servicio.

Instruya a sus empleados para que nunca digan (alegremente): “Si no funciona como es debido, tráigalo”. En su lugar, deben decir: “Si no funciona como es debido, llámenos, recogeremos el producto y le dejaremos uno nuevo”. Las mejores garantías son promesas de este estilo.

Mi esposa tenía un horno de microondas que compró en Sears, el cual fue instalado arriba de nuestra estufa en la cocina. Después de un mes no pudo usarlo más debido a un defecto en el aparato, y podía causar un incendio. En Sears le dijeron que llevara el horno. Después de haber gastado 150 dólares y bastante tiempo en la instalación, estaba furiosa. De hecho, mandó el horno Maytag de regreso a Sears y compró uno de otra marca en otra tienda.

Cuando un cliente lleva su lavadora dañada hasta su empresa, eso está muy bien para usted. Pero representa una gran cantidad de problemas para el cliente. He aquí un ejemplo de cómo se realiza un servicio juicioso: cuando un distribuidor envía a un empleado del servicio a hacer una reparación, lleva consigo el repuesto que debe reemplazar; de esa forma, no tiene que suspender el trabajo para correr a la empresa a buscarlo. Trabaja sin interrumpir las actividades del cliente. Y limpia todo antes de irse.

Relaciones con los clientes durante el servicio

La calidad del servicio puede requerir que se posean habilidades sobre relaciones con los clientes. Por ejemplo, un cliente puede necesitar la reparación de un producto, espera que le den el servicio de inmediato y se disgusta porque no puede obtenerlo. El empleado de servicio debe ser capaz de aplicar las técnicas para tranquilizar a los clientes que describiremos en el capítulo 12.

En el caso de artículos muy costosos, posiblemente los empleados tengan que lidiar con clientes que realmente creen que por hacer un gasto tan importante, el mantenimiento y las reparaciones deben ser gratis (esté o no cubierto el producto por la garantía).

Gestión de los teléfonos 800

En 1988, el programa de asistencia Technical Asístanse Research Program (TARP), líder en investigaciones de servicio al cliente en EUA, actualizó un estudio realizado en 1983 acerca de los números 800 en cooperación con Society of Customer Affairs Professionals (SOCAP). El estudio de 1988 confirmó los hallazgos de la investigación de 1983: entre 60 y 80 por ciento de los clientes que tienen dudas pero que no solicitan asistencia, llamarían si tuvieran a su disposición un número 800.

Los clientes cuyas necesidades no son satisfechas (cuyas dudas no son resueltas) son como bombas de tiempo para cualquier compañía.

La mayoría de los correos electrónicos no son respondidos, sino hasta después de cuatro o cinco días. De las 250 páginas en la red de internet (automóviles, negocios financieros, salud, música, fletes, venta al menudeo y viajes) examinadas por Júpiter entre el 23 de noviembre y el 10 de diciembre de 2001, sólo 30 por ciento de dichas empresas respondieron y resolvieron las dudas de sus clientes en las siguientes seis horas, tiempo esperado por la mayoría de los compradores para obtener una respuesta.

Eliminando las barreras

Utilice un número 800 para eliminar las barreras que los clientes perciben que existen, y que les impiden solicitar ayuda o plantear sus preguntas. Es importante para una empresa conocer los deseos y necesidades de sus clientes. Cuando la empresa lo sabe, ese conocimiento neutraliza la ilusoria y errónea percepción que tienen sus directivos y que les lleva a creer que sus clientes están satisfechos y que continuarán comprando en su empresa indefinidamente. Es lógico que el DGE y los otros miembros de la alta dirección asuman que los clientes están satisfechos si no reciben informes en los que se indiquen, con base cierta, cuáles son las quejas de los clientes.

Claro está, a veces sucede que el hecho de instalar y hacer publicidad a un teléfono 800 es como abrir las compuertas de una presa. Pero, ¿debería ser siempre así? Es muy difícil manejar eficazmente una empresa con la cabeza metida dentro de un costal.

Una página en la red de internet es vital para el éxito de una empresa. Las dudas y respuestas deben ser atendidas el mismo día. Desafortunadamente, muchas empresas prefieren usar la respuesta automatizada mediante una grabadora.

Lealtad

Los clientes que saben que tienen un acceso fácil a la empresa, se muestran más satisfechos y más leales.

Investigaciones específicas realizadas en el sector por TARP muestran que, en lo que respecta a lograr más altos niveles de lealtad de los clientes, un número 800 es más eficaz que un sistema basado en la comunicación escrita. De forma significativa, los clientes que establecen contacto con la empresa por la vía de un número 800 se muestran más satisfechos con los resultados que obtienen. Los clientes valoran la respuesta inmediata que obtienen, que es una de las características de los sistemas basados en un número 800.

Advertencia a tiempo

Con frecuencia, los números 800 permiten a las empresas detectar, con mucha rapidez y en sus inicios, los problemas que afrontan; por ejemplo, deficiencias de un producto, errores en las políticas, dificultades que están afrontando los clientes, etcétera. Cuando se presenta un problema, se puede interrogar, uno por uno, y con todo detalle, a los clientes que llaman. Esto permite obtener la información minuciosa que se necesita para determinar cuáles son las verdaderas causas del problema.

Con frecuencia, las llamadas que hacen los clientes a los números 800 permiten detectar variaciones subyacentes en las actitudes de los clientes que, usualmente, no surgen en un estudio formal. Ésta constituye una información muy valiosa, ya que la mayoría de las empresas realizan muy pocas investigaciones de este tipo (que son las que permiten detectar cuáles son las fuerzas ocultas que determinan la satisfacción de los clientes).

En consecuencia, estructure un sistema de informes y análisis que le permitan identificar ese tipo de problemas, entre las llamadas que se reciben en su número 800.

Confianza en sí mismo

El concepto de la confianza en sí mismo (o autoconfianza) cumple un papel importante en el proceso de reclutamiento que utiliza Maurice Maio, presidente de Maio Plumping, la empresa de plomería de gran éxito de San Diego. Maio contrata mujeres muy atractivas y seguras de sí mismas para que trabajen en el teléfono, y luego coloca espejos en las paredes de las oficinas donde laboran. De esa forma, se sienten gratificadas por la admiración que ellas mismas se provocan. Maio cree que una mujer que se siente bien con su apariencia, y la

confirma con frecuencia en el espejo, se muestra más amistosa y menos reservada en una conversación telefónica.

Los espejos están colocados de tal forma que las mujeres se ven mientras trabajan en el teléfono y, de esa forma, se dan cuenta de cuándo sonríen y cuándo no. De acuerdo con las teorías de Maio, la voz de una persona es más agradable cuando sonríe.

En Toyota, una empresa que pone un énfasis extraordinario en la cortesía hacia los clientes, evalúan cada día la productividad de sus representantes telefónicos.

Costos

Usualmente, los costos de un sistema basado en un número 800 se compensan con el incremento de la productividad: los estudios demuestran que el contacto individual con los clientes requiere menos tiempo por teléfono que por carta.

John Goodman, presidente de TARP, dice sobre los números 800: “Tienen un menor nivel de riesgo. Si no se reciben muchas llamadas, entonces no hay que afrontar altos costos”.

“Hemos encontrado que es casi seguro que cada minuto que se invierte en este tipo de llamadas será recompensado, como resultado del incremento en las ventas y en los beneficios”.

American Management Association informa que el costo de las líneas 800 es, para los más grandes usuarios de este tipo de sistema, de 500 000 dólares al año, en promedio.

Los gastos promedio para la operación de una línea 800 se sitúan bastante por encima de los 250 mil dólares. Oscar Mayer gasta en promedio unos seis dólares por llamada. De acuerdo con American Management Association, más de la mitad de las empresas que superan los 10 millones de dólares de ventas, utilizan números 800 para recibir quejas, preguntas y pedidos.

Casos históricos: sistemas 800

Las empresas adaptan sus sistemas 800 de acuerdo con sus necesidades específicas, siempre en función de la satisfacción y lealtad de sus clientes.

El centro de atención al cliente en GE es una herramienta refinada de mercadeo que ofrece a los consumidores una amplia variedad de servicios antes y después de la compra. Los clientes pueden tener acceso a dicho centro de atención vía telefónica, por correo electrónico o visitando la página en la

red: geappliance.com. Los especialistas del centro contestan telefonemas por valor de 1.7 millones de dólares al año y manejan 90 mil preguntas vía correo electrónico; la página en la red recibe 1.3 millones de visitas anuales.

Wendy Brown, Gerente del consumo digital y redes sociales de Electrodomésticos GE dice: “Creemos que nuestros clientes deben usar el medio que mejor les convenga para contactarnos. Pueden hablar personalmente con un agente, escribirnos un correo, utilizar nuestro sistema IVR o navegar nuestro sitio en la red, que incluye una serie de herramientas de diagnóstico de fácil aplicación”.

El centro de atención de GE se precia de satisfacer las necesidades de sus clientes y de aumentar la lealtad a la marca. El centro está en operación 24 horas al día, los 365 días del año de manera que los clientes pueden establecer contacto a su conveniencia.

Coca-Cola instaló su línea “1-800-GET-COKE” para estimular la retroalimentación proveniente de sus consumidores. Roger Nunley, director de asuntos del consumidor y del sector de Coca-Cola USA, dice que algunos estudios indican que sólo una de cada 50 personas insatisfechas se toma el tiempo necesario para quejarse. “Las restantes 49 cambian de marca; en consecuencia, es de buen sentido gerencial buscarlas para saber lo que les sucede”, dice Nunley.

Sin un número 800, Coca-Cola nunca hubiera podido comprender la verdadera gravedad del error que cometió cuando trató de reemplazar la vieja Coca-Cola con la nueva Coca-Cola. Apenas la empresa decidió lanzar al mercado la fórmula modificada de Coca-Cola en 1985, las llamadas recibidas en su sistema telefónico pasaron de un promedio de 400 al día a 12 000 diarias. Nueve de cada diez eran de personas que decían que preferían el viejo sabor al nuevo.

Un día después del regreso de Coca-Cola, en forma de Coca-Cola Classic, llamaron 18 000 personas.

Un número 800 para cada representante

El sistema 800 de Textile Fibers Department de E.I. Dupont de Nemours & Co., Inc., es lo último en facilidad de acceso: cada representante del servicio al cliente tiene un número diferente.

La eficiencia es la clave en las actividades de Bio-Lab. La actividad de las llamadas se controla continuamente y el número de líneas se amplía cuando el incremento de las operaciones lo requiere. Así, el consumidor nunca encuentra

todas las líneas ocupadas.

El departamento de servicios al cliente de Bio-Lab tiene un distribuidor universal de llamadas y un equipo de grabación que evita que las llamadas se transfieran a la mesa de los representantes que, en ese momento, están ocupados hablando con un cliente. Este sistema también evita que las llamadas se distribuyan al azar.

De acuerdo con el informe de una investigación, publicado por AMA bajo el título de Cerca del cliente, una cadena de tiendas que vende miles de millones de dólares, invirtió 200 000 dólares en un número 800 para atender las quejas y las preguntas de los clientes. El informe señala que las ventas de esa empresa aumentaron en 19 por ciento en un año. Esa empresa instaló un número 800 a pesar de que todas sus ventas las realiza en los locales de sus tiendas.

Una empresa procesadora de productos químicos de tamaño medio invirtió 350 mil dólares para permitir que su personal de ventas se pusiera en contacto directamente con los consumidores por teléfono, obviando así a los mayoristas. Con esta medida, la empresa incrementó sus ventas en 20 por ciento.

Números 800 en horarios especiales

La empresa que fabrica el localizador de peces Humming Bird tiene, impreso en sus productos, un número 800 en el que se reciben llamadas los sábados y los domingos (días que son convenientes para los consumidores de sus productos). Esa organización comprende el poder de un servicio al cliente caracterizado por empleados amistosos y conocedores, que trabajan por horas en el teléfono.

Algunas empresas ajustan sus sistemas para que sean convenientes para ellas, pero no para los clientes.

Robert Pastorini, ex director de control de calidad y del departamento de quejas y reclamaciones de Allstate, dice que el futuro del sector de los seguros será de las empresas que estén accesibles y listas para iniciar una acción las 24 horas del día; no sólo para recibir mensajes y proveer ayuda cuando sea conveniente para ellas, sino cuando se las necesite.

Standard Rate & Data Service, Inc., que publica directorios con las tarifas de publicidad y especificaciones de las publicaciones, incluye un número de teléfono directo de cada uno de sus altos directivos, incluyendo al presidente en una página que está muy cerca de la portada de sus directorios.

En Canadá Post Corporation (CPC), la administración nacional de correos de Canadá, utilizan un sistema telefónico informatizado que permite a los empleados acceder de forma instantánea a información sobre los códigos

postales, tarifas, productos y servicios, y a otros asuntos por los que los usuarios preguntan con frecuencia. En 1989, el sistema gestionó más de nueve millones de llamadas.

En los viejos tiempos, tratar de llamar a las oficinas postales era como utilizar el sistema telefónico de un país del tercer mundo. Era difícil saber cuál era el número correcto. Cuando se conocía, la línea parecía estar comunicando todo el tiempo. Si tenía suficiente suerte y lograba la comunicación, la persona que respondía al teléfono se mostraba incapaz o reacia a darle una respuesta directa y definitiva.

Canada Post Corporation (CPC), la oficina postal equivalente al servicio de correos de EUA, utiliza un sistema telefónico computarizado que facilita a los empleados que atienden llamadas el acceso a información sobre códigos postales, tarifas, productos y servicios, además de otras preguntas asiduas de los clientes. En 2001, el sistema manejó más de nueve millones de llamadas. La corporación estableció una página en la red de internet en noviembre de 1995; desde entonces tienen un total de 11 000 visitas diarias.

Capacitación en el servicio 800

En Procter & Gamble, los nuevos representantes del servicio al cliente invierten de cuatro a cinco semanas para aprender cómo calmar a un cliente disgustado y cómo solucionar problemas.

En un programa de capacitación sobre comunicación telefónica, se enseñan algunas técnicas básicas que pueden parecer una rutina para algunos, pero que son desconocidas para muchos empleados:

Con el fin de silenciar las conversaciones de fondo, utilice el botón de “pausa” (que no interrumpe la comunicación) cuando debe dejar el teléfono sobre la mesa por cualquier razón. Las conversaciones de fondo pueden ser embarazosas para el cliente o podrían revelar información confidencial.

Pregunte al cliente si puede utilizar el botón de pausa antes de hacerlo. Algunos empleados hacen la pregunta, pero interrumpen la comunicación sin esperar la respuesta del cliente. De acuerdo con un estudio, esa actuación puede disgustar a algunas personas. Sin embargo, en muchos casos, cuando los empleados deben terminar una operación antes de concluir la conversación con el cliente, tienden a decir, con falsa cortesía: ¿le importa esperar un momento en línea? ¡Y cortan! El cliente se queda con la boca abierta cuando se estaba preparando para dar una respuesta. Ese tipo de cosas enloquece a los clientes.

Nunca coma ni beba mientras habla por teléfono.

Recuerde que su actitud afecta el tono de su voz. Si desvía los ojos hacia el cielo por falta de interés o se siente disgustado mientras habla, es muy posible que el cliente “escuche” lo que usted ha hecho.

Hable con una sonrisa en su rostro para transmitir, en su voz, confianza y entusiasmo. Éste es un truco que utilizan a diario en su trabajo los locutores de radio, especialmente los que están a cargo de la música.

Pequeñas cosas que causan una gran impresión

Un sistema automatizado de respuestas, que puede costar millones de dólares, cumple una función importante en un programa global del servicio de una empresa, pero hace muy pocas “pequeñas cosas”. Recuerde: El lanzamiento al mar de un cargamento de té en la Bahía de Boston puede parecer una pequeña cosa vista a una distancia de unos doscientos años, pero ese hecho representó un factor fundamental en la Revolución Norteamericana.

He aquí algunas “pequeñas cosas”:

1. Actitud de ayuda. Cuando un cliente hace una pregunta, la paciencia y una actitud cortés son indispensables. Es una oportunidad para ayudar y para lograr el compromiso del cliente. Aprenda a conocer bien las necesidades regulares de sus clientes. Si puede, anticipése a ellas.
2. Honestidad. Ejemplo: un mesero va directamente a un cliente del restaurante y le dice que en la cocina tienen demasiadas órdenes que procesar y que por eso su comida se retrasará, en vez de inventar una serie de mentirillas blancas especialmente pensadas para dejar al cliente contento.
3. Confiabilidad. Devuelva rápidamente las llamadas telefónicas que recibe. Asista puntualmente a las citas. Llame a los clientes en cuanto llega la mercancía que pidieron.
4. Multiplíquese. Haga siempre algo más de lo que el cliente espera. Un cliente que necesite recibir su pedido un sábado para poder comenzar a trabajar el lunes temprano, con toda probabilidad recordará durante años que usted abrió el sábado para entregarle su mercancía. Confiabilidad significa que los empleados reciban y entreguen un pedido a pesar de que la computadora no está funcionando. Cuando un empleado aduce que no puede recibir un pedido porque tendría que tomarlo por escrito, en realidad está diciendo al cliente: no deseo ayudarlo si eso significa que tengo que trabajar para hacerlo.

5. Asuma personalmente la responsabilidad. Está prohibido alzarse de hombros. En el hotel Hilton del aeropuerto de Norfolk (Virginia), cualquier empleado que reciba la queja de un cliente respecto a que no tiene suficientes toallas, debe ir, de inmediato, al depósito y llevar al cliente las toallas que pidió. Esto debe hacerlo aunque el empleado al que se dirigió el cliente sea el director de ventas del hotel.

Los directores generales de los hoteles de Garlin Hotels Corporation, han prohibido la frase: “Ése no es mi trabajo”. Cualquiera que utilice esa frase se arriesga a recibir un ultimátum como los usados en el ámbito militar.

Por el contrario, los directivos prefieren que sus empleados digan: “Lo siento, señor. No dispongo de suficientes datos sobre este asunto. Pero los buscaré y me haré cargo de la situación de inmediato”.

Jack Kimball, cuando fue director general de The Rivers Club, de Pittsburg, Pensilvania, dijo: “Cuando gestionamos una queja, respondemos ‘exageradamente’. Por ejemplo, si un socio no se muestra satisfecho con un plato, la comida es gratis para todos los de la mesa”.

En las actividades de cada día, los empleados de apoyo pueden realizar algunas acciones que, aunque pasan inadvertidas para la empresa, son capaces de provocar una actitud de silente antagonismo hacia los clientes por parte de la organización. Los representantes del servicio, los empleados de facturación y otros miembros del personal interno tienen trato directo, muy frecuente, con los clientes; sin embargo, esos empleados (incluso algunos cuyo trabajo formal es el “servicio”) producen, con frecuencia, de forma involuntaria, actos de sabotaje contra la imagen de la empresa.

Empleados de nivel medio y bajo, que trabajan lejos de la vista de directivos o clientes, obstruyen el efecto esperado de los millones de dólares invertidos en actividades de marketing y publicidad.

Notificaciones de cobros insultantes, llamadas telefónicas poco amistosas y facturas redactadas en términos que parecen una acusación, convierten, día tras día, a los clientes en enemigos.

Las pequeñas cosas perduran en la memoria de los clientes durante mucho tiempo.

Ayudan a lograr que una tienda, un fabricante, un proveedor o una organización de servicios, sea visto por los clientes como un centro de servicios.

Capítulo 11

MI CLIENTE, MI AMIGO

Los clientes tienen memoria de elefante cuando se trata de decepciones y expectativas no cumplidas. Un recuerdo positivo puede esfumarse, pero los resentimientos perduran toda una vida.

- *GALLUP MANAGEMENT JOURNAL, 2001*

Cómo retener a sus amigos

El servicio requiere atención constante. Es importante que la dirección piense en él todos los días. Si no se realizan actividades que permitan renovar los nuevos programas del servicio al cliente, éstos inevitablemente pierden eficacia al año o año y medio de su implantación. No importa con cuánta energía y organización se establezca un programa; meses o años después, cuando el sonido de las campanas y los fuegos artificiales se hayan perdido en la lejanía, los directivos y los empleados no estarán tan dispuestos a trabajar en él con la misma dedicación con que lo hicieron en el primer estallido de excitación y entusiasmo.

Los planes de premios envejecen. Los líderes de los equipos pierden interés. Los problemas fáciles ya se han resuelto. La primera ronda de capacitación ha terminado. En consecuencia, el programa entra en el suave declive a partir aproximadamente, del primer año. Es momento en el que muchas empresas comienzan a dejar de brindar afanosamente el servicio.

El servicio: una estrategia dinámica

Para prevenir en su organización, el declive y la pérdida de eficacia de la cultura y prácticas del servicio, conciba el servicio al cliente como una estrategia dinámica. Es seguro que las necesidades y deseos de los clientes son dinámicos. Su programa del servicio también debe ser dinámico. Debe serlo porque las tendencias surgen y desaparecen. Los comportamientos sociales y económicos cambian. Las poblaciones sufren grandes cambios demográficos y, en consecuencia, se desarrollan nuevas necesidades.

La investigación de organización Gallup muestra cómo bastantes compañías desestiman la importancia de la lealtad del cliente y cómo ésta estimula las ventas y otros resultados significativos.

Los empleados que tratan con los clientes representan no sólo a la empresa, sino, según el cliente, se convierten en la empresa misma, de acuerdo con Gallup.

Las investigaciones hechas por dicha organización mostraron que los clientes de AT&T y de MCI, que habían recibido servicio poco confiable y mediocre eran 1.9 y 2.4 veces más proclives a decir que no considerarían seguir esa carrera en el futuro.

Los viajeros que de entre varias líneas eligen a los empleados de United están 18 veces más propensos a elegir esa aerolínea de nuevo. Quienes opinan que los anuncios de United destacan de los demás, están seis veces más propensos a elegirla. A quienes satisfacen los horarios de la aerolínea, se inclinan tres veces más a volver a viajar por United.

Las personas que elogian la habilidad de quienes trabajan en lugares de comida rápida, regresarán al lugar en un promedio de cinco.

En conclusión, un peso gastado para mejorar el factor empleado es, probablemente, mejor inversión que el gastado para mejorar la calidad técnica.

Los siguientes aspectos constituyen la parte fundamental de un programa de servicio al cliente permanentemente eficaz:

- Vigile los cambios que se producen en las necesidades de los clientes y verifique la eficacia de los programas en curso.
- Estimule la creatividad al desarrollar nuevas respuestas en el área del servicio a la clientela.
- Persista cuando se presenten los períodos en los que se reduce el interés por resolver las dificultades.
- Cree mecanismos que refuercen constantemente el sentido de compromiso.

En vez de dejar que el programa agonice, los directivos deberían apretar los dientes y generar nuevas ideas que permitan insuflarle nueva vida.

Los directivos y los empleados deben encontrar nuevas formas para brindar el servicio.

Se deberán volver a calcular los productos, los servicios y todo el mercado, en la medida en que cambien las tendencias demográficas, sociales y económicas.

Recuerde que la estrategia de servicio al cliente debe ser una estrategia dinámica y cambiante. Prepárese para que se produzcan cambios en los programas y en las personas que los administran. Los mejores programas cambian continuamente.

Manejo de la relación con el cliente

El manejo de la relación con los clientes es una filosofía que está cambiando el mundo de los negocios, y puede definirse como la meta por conocer más de cerca al cliente y a servirlo de mejor manera cada vez que se establece contacto. El servicio al cliente por vía electrónica también define una filosofía de atención al cliente, dando buena asistencia, sea por teléfono o internet. La confiabilidad en el correo electrónico ha disminuido, porque el cliente no tiene la seguridad de que su comunicación será atendida.

El precio pagado por vigilar un servicio constante de alta calidad puede no prevenir que el servicio se debilite, a menos de que, con anterioridad, uno sepa qué debe ver en esa vigilancia.

Existen ciertas presiones que provocan la reducción del compromiso con el servicio. Son las banderas de tormenta que usted debe observar cuando ondean en el mástil de la nave de su empresa. Las más frecuentes son:

1. El departamento de contabilidad recomienda la adopción de medidas para reducir los costos. Si se adoptan, es seguro que provocarán una reducción en la capacidad de entrega del servicio.
2. Las empresas llegan a tener una posición de monopolio, o llegan a un punto en el que sus competidores ofrecen un servicio deficiente, mediocre o poco consistente.
3. Las empresas ofrecen un producto para el que existe gran demanda o para el que el abastecimiento no es suficiente.
4. Cambian los propietarios o los directivos, se reduce el personal o se cambia por personas que tienen otro tipo de experiencia, o se reduce el nivel de capacitación.
5. La empresa crece tan rápidamente que es necesario realizar grandes inversiones para ampliar las instalaciones y la producción, con lo que los recursos que debían invertirse para lograr niveles excelentes en el servicio se destinan a asuntos “más importantes”.
6. Las utilidades se incrementan. Las empresas se vuelven autocomplacientes. Los directivos pierden contacto con el sistema del servicio y con la realidad de que el servicio se ha deteriorado en proporción directamente inversa a la rentabilidad de la empresa.

Es importante reconocer estos recursos como señales indicadoras del deterioro del servicio. Sus efectos pueden ser tan corrosivos que es necesario adoptar medidas correctoras apenas se presentan.

Control del nivel de servicio

Toda empresa que se preocupe seriamente por mantener, para siempre, un alto nivel de calidad en su servicio, debe instrumentar sistemas de alarma que, cuando el servicio entre, por cualquier razón, en descenso, suenen tan fuerte como el gong que anunciaba las películas producidas por J. Arthur Rank Productions.

Si una empresa pretende mantener altos niveles de calidad en su servicio, es elemental, mi querido Watson, como decía Sherlock Holmes, que se mantenga atenta a las reacciones de los clientes ante los productos y servicios, con el fin de determinar, con la mayor rapidez posible, sus signos de insatisfacción. Manténgase actualizado sobre los cambios en las opiniones, actitudes, valores, necesidades y deseos de sus clientes.

El control de la calidad de servicio al cliente debe constituir uno de los proyectos permanentes de todo programa del servicio.

Existen cuatro métodos básicos para conocer las opiniones de los clientes y la situación del servicio.

Sondeos entre sus empleados

Escuche lo que sus empleados dicen respecto al “sentir” de los clientes. “Mi primer mensaje es: escuchen, escuchen, escuchen a las personas que hacen el trabajo”, dice Ross Perot, presidente del consejo de Perot System, Inc. Realice reuniones “con mentalidad abierta” para revisar la situación de los clientes clave con los empleados que los atienden.

Organice sesiones de grupo con los empleados, dirigidas por alguien que les haga preguntas y estimule sus respuestas. En las sesiones de grupo deben participar todas las áreas operativas y todos los niveles jerárquicos.

Haga preguntas sobre estándares susceptibles de ser cuantificados, como, por ejemplo: ¿cuántas quejas se recibieron en los primeros 90 días después de que el producto se puso a la venta? Además trate de crear medios que le permitan cuantificar las preguntas cualitativas; por ejemplo: ¿cuál fue el comentario que los clientes repitieron más a menudo sobre el producto?

Comuniqué a los empleados los resultados de los sondeos realizados entre los propios empleados y entre los clientes. Tanto las buenas como las malas noticias motivan a los empleados. En el prólogo del informe titulado Cerca del cliente, de American Management Association (AMA), se sugiere que se debe mantener bien informado al personal que mantiene contacto directo con la clientela (el PPCC). Por ejemplo, AMA recomienda que los empleados reciban

informes sobre los comentarios y quejas de los clientes. Todo el personal debería ser informado sobre los resultados obtenidos por medio del número 800.

Usted debería considerar la posibilidad de realizar sesiones de grupo con los empleados sobre el tema: ¿por qué les gusta a los clientes hacer negocios con nosotros? Ellos conocen muy bien las respuestas a esta pregunta. Grabe en videos estas reuniones y muéstreselas al resto del personal.

Sondeos entre los clientes

Mida los niveles de satisfacción de sus clientes en términos, por ejemplo, del tiempo que tienen que esperar. Ponga el énfasis en aspectos intangibles, tales como la predisposición de los empleados para responder a las preguntas de los clientes. En apariencia, esos intangibles tienen un efecto muy importante en las reacciones emocionales de los clientes.

Mida regularmente los niveles de satisfacción de todos los clientes que forman parte de sus canales de distribución. No se satisfaga con los resultados de un único método o instrumento de sondeo y medición. Es necesario coordinar una medición cruzada utilizando distintos métodos y sistemas de sondeos.

El principal obstáculo al éxito en el área de encuestas entre los clientes es la natural tendencia de los humanos a realizar los sondeos que sean más fáciles. Así, oblíguese a ir más allá de las mediciones obvias para utilizar métodos difíciles de estructurar y variables menos obvias, que permitan determinar la satisfacción a largo plazo de los clientes y las tendencias de crecimiento de la empresa. La distancia que tiene que recorrer el cliente para llegar hasta el mostrador de servicio, el nivel de temperatura del local, la decoración, son todas cosas que afectan, positiva o negativamente, a las actitudes a largo plazo de los clientes.

Realice encuestas formales entre los clientes cada 60 o 90 días. Una frecuencia menor a 90 días implica ciertos riesgos, ya que muchas veces las preferencias de los clientes cambian, incluso, en períodos menores.

Realice encuestas informales, por lo menos una vez al mes (por ejemplo, sondeos telefónicos o sondeos entre los clientes a medida que compran). En Domino's Pizzas realizan sondeos semanales.

Una gran encuesta anual sobre la imagen de la empresa debe constituir el esqueleto del programa de opinión de los clientes. Debe ser realizado por una organización externa a la empresa.

Otros programas de sondeo de clientes pueden consistir en:

1. Sesiones de grupo con los clientes. Sesiones de grupo informales con

pequeños grupos de clientes, que deben ser realizadas no sólo por el área de marketing, sino también por los departamentos de producción, distribución y contabilidad.

2. “Desgloses analíticos” de las cuentas clave. Realice reuniones con mentalidad abierta. Sólo pregunte a los clientes con qué están satisfechos y con qué no están satisfechos; usualmente, este enfoque genera una información muy valiosa. Los “desgloses analíticos” anuales o semestrales deberían incluir la realización de sondeos formales y de reuniones de análisis sin límite de tiempo con todos los niveles operativos.
3. Sondeos para determinar las actitudes de los clientes, utilizando muestras al azar, similares a los que realiza Puget Sound Power & Light Co.

Esa empresa analiza los medios de comunicación y obtiene retroalimentación de los consumidores por medio de su personal de campo. Al analizar los medios de comunicación, la empresa procura detectar comentarios positivos, premios y otros reconocimientos cívicos concedidos a la organización, como una forma de determinar si la comunidad piensa que la empresa está haciendo un buen trabajo.

Métodos “creativos” para obtener información sobre las opiniones y actitudes de los clientes

1. Visite a sus mejores clientes cuando están trabajando. No existe mejor forma para obtener una visión en profundidad de las necesidades del cliente, y de los medios necesarios para satisfacerlas, que cuando se les observa en plena operación.
2. Prepare, además, resúmenes de las cartas de quejas recibidas.
3. Coloque indicaciones sobre los estándares de satisfacción de los clientes en todas las áreas de la empresa. Actualícelos. Cámbielos.

Dé seguimiento a los clientes perdidos y a las ventas caídas. Determine, con precisión, por qué perdió al cliente o la venta. Con mayor frecuencia de la que usted puede esperar, encontrará que la razón se encuentra en algún “intangibles”, como, por ejemplo, reacciones emocionales hacia el servicio o incompatibilidad con alguno de los empleados implicados en la transacción.

Es absolutamente necesario instituir un programa de seguimiento sistemático de las ventas perdidas.

Una vez que se conoce por qué se han perdido, es fácil determinar cuáles son las acciones que se deben realizar para evitar nuevas pérdidas en el futuro.

Medición de los resultados

La medición de los aspectos que contribuyen a los niveles de rentabilidad es muy importante para los directivos. Los directivos de todas las empresas con las que he trabajado alrededor del mundo, siempre preguntan cuáles son los resultados que pueden esperar de un programa de servicio al cliente.

Una de las razones más importantes para medir el servicio es que sin esa medición los altos niveles de dirección pierden, en tres o cuatro meses, interés en el programa de servicio al cliente. Además, los resultados cuantificables, acaparan y reciben todo su apoyo. Lo que puede ser medido, puede ser hecho, dice un proverbio.

Las actitudes de los directivos cambian rápidamente cuando deben juzgar el valor del programa de servicio al cliente con base en un embarazoso informe subjetivo de un directivo medio que dice: “Parece que a las personas les gusta” o “he oído algunos comentarios positivos”.

Si la dirección compromete recursos para la capacitación en el servicio al cliente y en el propio programa de la calidad de servicio, exigirá informes regulares y actualizados sobre sus resultados. Los parámetros más importantes son: niveles de ventas, monto promedio de cada venta, número de clientes, número de ventas repetidas por cliente, tasa de rotación del personal y similares.

Si las estadísticas comprueban que el número de empleados que son requeridos en un trimestre era de 80 en vez de 100 y el costo por reemplazarlos bajó de 100 mil a 80 mil dólares, entonces el beneficio financiero de un programa de servicio que mejora la moral del empleado es de 20 mil. Si, entonces, el costo por capacitarlos en un servicio de calidad y el programa en sí fue por 5 mil dólares, digamos, el resultado neto por enfocarse en el servicio al cliente es 15 mil el trimestre.

Con frecuencia, las empresas desean hacer sus propias mediciones. Pero también es algo común que, cuando lo hacen, seis meses después de iniciado el programa, aún no se han realizado esas mediciones. Si la empresa no mide los resultados, la información se queda “atrapada” en los altos niveles de dirección.

Las complicaciones y los obstáculos que existen para obtener la cooperación de los clientes en el proceso de medición de resultados de un programa de servicio al cliente, es una de las experiencias personales más frustrantes desde que comencé mi programa de formación en la calidad de servicio en 1980. El aspecto que más asombra es que no importa el método de medición que se utilice, los resultados siempre muestran grandes beneficios para las empresas.

Sin embargo, hemos encontrado que la única forma de lograr mediciones

consistentes es que lo haga la propia empresa consultora, sin costos para el cliente. Los primeros dos clientes que midieron los resultados de sus programas de servicio fueron Nutrition World y Saint Paul Book and Stationery Co. todavía siguen utilizando nuestra metodología.

Cuando las empresas miden los resultados del servicio, consideran aspectos equivocados, como, por ejemplo, los niveles de satisfacción de los empleados con el programa de capacitación. Un sistema más elaborado para medir el servicio debería detectar aspectos como incremento de las ventas, caída de la tasa de rotación y disminución (o desaparición) de las quejas. Si no se miden los resultados del programa de servicio, los departamentos de marketing o publicidad recibirán el crédito por los beneficios logrados.

Lo conveniente es medir mensualmente los resultados del programa de servicio y enviar los hallazgos a todo el equipo directivo. Si no hace esto, “las señales de peligro”, a las que nos referimos antes, pueden desarrollarse hasta producir el colapso.

Por el contrario, si se hace, el departamento responsable por el servicio al cliente dispondrá de presupuestos más amplios y alcanzará un más alto nivel de autoridad e influencia.

Northwestern Telephone Co. (en la actualidad Century Link) envió a cientos de sus empleados a nuestro programa de capacitación en el servicio al cliente, y luego midió los resultados mensualmente. Los niveles cuantificables del servicio fueron mejorando mes con mes.

Dos empresas minoristas de Dallas midieron los resultados obtenidos con nuestro programa “Quest for the Best: A Professional’s Guide to Selling and Service”, que desarrolló Stanley Marcus, un gurú de la venta al menudeo. Stanley Korshak, un minorista de alta moda, en comparación con el mismo período del año anterior, incrementó sus ventas en 54 por ciento de junio a noviembre. Las tiendas de alta moda The Gazebo encontraron, al medir los resultados de su programa de servicio, que las ventas se incrementaron en los meses sucesivos en 18, 13, 12, 10 y 9 por ciento y, durante el período de ventas navideñas, 28 por ciento.

Si los departamentos de capacitación y recursos humanos midieran con mayor diligencia los resultados de sus programas de capacitación en el servicio al cliente, podrían tal vez ampliar sus presupuestos y alcanzar una mayor influencia en las decisiones de alto nivel. Más aún, los resultados inducirían a los directivos a ayudar en el mantenimiento del compromiso de la empresa con el programa de servicio.

Las mediciones más importantes son: la opinión de los clientes y los volúmenes de ventas.

Para medir el impacto de un programa profesional de servicio al cliente en la tasa de rotación de los empleados, mantenga invariables los demás factores que influyen en la tasa de rotación, durante el período de capacitación en el servicio. Por separado, calcule los costos de capacitación, contratación, publicidad, entrevistas, pruebas y capacitación de los nuevos empleados. Encontrará que, con frecuencia, el costo de reemplazar a un empleado de los niveles jerárquicos más bajos es de unos 1 000 dólares.

Impresione a sus superiores con un informe en el que se interpreten los beneficios que genera una reducción de la tasa de rotación. Por ejemplo: “El programa de capacitación en el servicio al cliente redujo la tasa de rotación del personal en 20 por ciento. Esto significa que redujimos nuestra cuota de contratación de nuevos empleados 100 a 80 y nos ahorramos 1 000 dólares por cada contratación. Esto significa un ahorro anual de 20 000 dólares. La inversión que realizamos en la formación y en la implantación del programa de servicio al cliente fue de 5 000 dólares. Esto significa que hemos ahorrado 15 000 dólares: un 300 por ciento de retorno sobre la inversión, en el primer año”.

Para evaluar los efectos de un programa de servicio en el área de las quejas de clientes, asigne un beneficio económico a cada cliente que logre retener como resultado de la solución satisfactoria de una queja. Por ejemplo, si usted sabe que un cliente promedio gasta unos 100 dólares al mes y compra una vez al mes, y si, además, sabe que cada cliente permanece comprando en su empresa durante siete años, cada cliente salvado debe representar unos 8 400 dólares en esos siete años (1 200 dólares por año).

Puede hacer este mismo cálculo para los clientes que mantiene como resultado de la gestión de las quejas que se solucionan dejando satisfechos a los clientes: usted sabe que un cliente representa 8 400 dólares de ventas durante un año. Si usted mantiene 100 clientes, ha hecho un aporte a las ventas de 840 mil dólares anuales.

Ése es el tipo de medición (cuantificable) que estimula a los directivos. Para ellos, la motivación de los empleados, la reducción de la tasa de rotación, un personal capaz de autosugestionarse, son cosas que no significan nada, a menos que no se puedan medir en términos de más dólares.

He llegado a la conclusión de que la prestación de un servicio excelente a clientes es la mejor estrategia de negocios que una empresa puede adoptar.

Evalúe a los empleados en función de la prestación del servicio

Los directivos de los departamentos que logran altos niveles de satisfacción en clientes, deberían recibir ingresos más altos que los directivos de los departamentos que obtienen bajas calificaciones. Es decir, relacione la compensación de los directivos y mandos medios con las calificaciones que obtengan en el área de la satisfacción de clientes.

Todos los métodos de evaluación deberían incluir apartados que permitan medir el grado de “orientación al cliente” que tenga los directivos.

Toda descripción de funciones de cualquier puesto debería incluir una descripción cualitativa de la interpelación de los directivos con los clientes. Por ejemplo, los niveles de supervisión de satisfacción deben ser consistentemente altos o, en caso contrario, deberían subirse. Para los gerentes de productos, una de las tareas de su puesto debería incluir la recopilación de la información obtenida por medio de sesiones de grupos y de la línea 800.

Jerre Stead, presidente de Square D Company, de Milwaukee, dijo que la empresa “ha cambiado los criterios que utilizaba para compensar y promocionar a su personal”.

“Cambiamos nuestro programa de evaluación”, dijo Stead. Puso como ejemplo el hecho de que, a partir de 1987, “nuestros directivos son evaluados en función de la calidad y del servicio al cliente”.

Beneficios a expensas de los clientes

Stead señaló que cuando llegó a la presidencia de la empresa, algunos directivos justificaban ciertas prácticas que no favorecían a los clientes diciendo: “Usted me paga para generar beneficios”.

En la actualidad, Square D ya no pretende lograr beneficios a costa de sus clientes.

En el pasado, dice Stead, todas las áreas sustantivas de la empresa le informaban individualmente a él. “Las únicas veces que ventas, marketing, producción e ingeniería se reunían era cuando lo hacían en mi oficina”. Era él quien debía descubrir las conexiones, tendencias e implicaciones de toda la información que le colocaban en la bandeja de entrada de su correspondencia.

“Con toda seguridad, yo no era lo suficientemente inteligente o rápido para conjuntar toda esa información”, dice Stead. En consecuencia, en Square D

reorganizaron sus operaciones para atender mejor a los sectores de la industria, de la construcción y del área internacional, “con el propósito de centrar nuestros esfuerzos y así satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes”.

También deben evaluarse los empleados de todos los niveles, incluyendo los PPCC y los de archivo. Desarrolle un método de calificación cuantitativo:

1. Por individuos (por ejemplo, vendedores y personal del servicio).
2. Por grupos (por ejemplo, despacho, entrega, centro de reservas).
3. Por instalaciones (fábricas, oficinas operativas, tiendas).
4. Por divisiones.

Informe a cada empleado del resultado de esas calificaciones. Los estándares de evaluación de los empleados que trabajan en el servicio de reparación, o en las áreas de entrega, podrían incluir, por ejemplo, el tiempo que transcurre entre la llamada del cliente y la llegada del personal de servicio, así como la calidad de la reparación: ¿quedó bien reparado, de forma permanente, el equipo?

Refinando y actualizando el programa del servicio

Ideas creativas

Llame a tres clientes cada semana

Todos los directivos de alto nivel, de todas las áreas funcionales, deberán llamar, al menos, a tres clientes cada semana. Luego deberán compartir la información que obtengan en esas llamadas.

Resuma el contenido de las cartas de quejas

Elabore informes estadísticos sobre las cartas y las transcripciones de las llamadas telefónicas, y ponga esa información a disposición de los altos niveles directivos.

Realice entrevistas con los empleados que dejan la empresa

Maurice Maio, presidente de Maio Plumbing, una gran empresa de artículos de plomería de San Diego, entrevista, de forma rutinaria, a los empleados que dejan la compañía para obtener sus opiniones sobre la empresa y sus operaciones, incluyendo los aspectos de servicio. Maio cree que esas entrevistas son valiosas, ya que los empleados tienden a ser muy francos e imparciales cuando están en proceso de abandonar la empresa.

He aquí cómo algunas empresas mantienen sus altos niveles de calidad del servicio

Robert Pastorini, ex director de servicios al cliente de Allstate Insurance Companies, dice que el futuro del sector de los seguros pertenecerá a las empresas que se comprometan a hacer las cosas bien “la primera vez, todas las veces, todo el tiempo”.

Pastorini reconoce que la reputación por buen servicio de una empresa es sólo tan buena como bueno sea el último servicio prestado.

L.L. Bean Inc., comerciante de ropa y equipo para acampar, estaba determinado a mantenerse al tanto de las opiniones y reacciones de sus clientes mediante entrevistas, revisando catálogos de manera que mostraran con mayor detalle los artículos y volviendo a capacitar a sus empleados para que pudieran detectar las necesidades de los clientes.

La compañía actualizó su equipo de computación de modo que el cliente obtuviera descripciones más detalladas de la mercancía, así como la talla sugerida, tomando en cuenta peso, altura y otras variaciones.

Bill Gamgort, ex director de control de calidad y asuntos del consumidor de Armstrong Tire Co., dice que el proyecto para obtener información de campo, que es parte de su programa de servicio, se utiliza para determinar si Armstrong está satisfaciendo o no las necesidades y requerimientos de su base de clientes.

El proyecto para obtener información de campo combina tres métodos para la recopilación de la información:

Revisión de los productos que los clientes devuelven dentro del período de garantía. La información se recopila por línea de productos.

Líneas 800, que están disponibles para los clientes, tanto de los mayoristas como de los minoristas (es decir, distribuidores y consumidores finales). Cerca de 70 o 75 por ciento de las llamadas se refieren a solicitudes de información técnica. El otro 25 por ciento se refiere a problemas con los productos. En Armstrong estimulan, de forma reiterada, a los clientes para que les hagan preguntas.

Llamadas a los principales clientes para solicitarles sus comentarios y opiniones. El personal del grupo de control de calidad y asuntos del consumidor selecciona al azar algunos de los clientes más importantes (distribuidores o concesionarios) y les pide sus opiniones y comentarios. Se les da la oportunidad de expresarse, tanto sobre las cosas buenas como sobre las cosas malas de los productos Armstrong.

La información que se obtiene por estas vías se presenta formalmente cada mes a los miembros de la alta dirección, incluyendo al presidente de la empresa. Luego, la información se incluye en informes que se envían a los directivos clave de la organización: al vicepresidente de marketing y ventas, al vicepresidente de producción y finanzas y al director de recursos humanos.

Consolidando la capacitación

No existe algo así como haber llegado hasta el nivel más alto en lo que respecta al compromiso con la calidad del servicio, o en los conocimientos que se poseen sobre lo que debe brindarse.

En cuanto una persona piensa que ha llegado, el mundo que la rodea comenzará a disolverse y la persona se deslizará por una pendiente hacia la desilusión, como si estuviera en una superficie antiadherente de teflón.

Esto se logra haciendo que el personal participe en nuevos programas de capacitación. Un programa que los empleados nunca han visto antes llamará la atención de algunos empleados que no habían sintonizado con los programas anteriores. Se pueden coordinar diferentes métodos de comunicación para atraer la atención, basados en la motivación o en los hechos, de tal forma que capten la atención y permitan retener a algunos empleados que no habían sacado provecho alguno de los programas anteriores.

Compare los programas y seminarios de capacitación en el servicio con las películas. A algunas personas les gustan las películas que sus amigos odian. En consecuencia, distintos programas, espaciados en un período de varios meses, pueden tener, en el comportamiento de los empleados de servicio, un efecto acumulativo mayor que si el mismo programa se repitiera varias veces.

El valor de la variedad en la capacitación

Algunos programas de calidad en el servicio incorporan apartados de “seguimiento y revisión”. Pueden utilizarse para mantener en los niveles más altos los conocimientos de los empleados sobre las prácticas del servicio.

Después de la presentación inicial de un programa de calidad en el servicio, recuerde periódicamente a sus empleados la forma en que deben tratar a los clientes. Recuérdelos, en los boletines o publicaciones internas, en los periódicos murales, en la comunicación oral de jefes, y por medio de cualquier otra vía que utilice para comunicarse con los empleados, los puntos más importantes de servicio al cliente.

Los talleres sobre calidad mediante la excelencia en Hershey Foods Corporation ponen énfasis en la importancia de responsabilizar a los empleados de la calidad, enseñando el significado de ésta y cómo conseguirla. Dichos talleres, junto con otros programas, ayudan en la orientación al cliente en todas las facetas; animan a mejorar; valoran la iniciativa y dan asistencia para solucionar problemas individuales y de equipo, en todos los niveles.

En su relación diaria con los empleados, los supervisores y gerentes pueden hacer mucho por mantener el compromiso de servir. Puede hacerse felicitando a los empleados que dan buen servicio y ofreciendo propuestas.

El papel de los directivos en el trabajo diario

Sobre todo, los directivos deben ser el modelo de buen servicio. Deben actuar conforme a las técnicas del servicio tal como esperan que lo hagan los empleados.

Si, por el contrario, tratan a los clientes como huéspedes que no son bienvenidos, los empleados no se mostrarán dispuestos a tratarlos como amigos.

Además, los directivos deberían recordar que deben demostrar a los empleados que se preocupan por su bienestar. Los directivos deberán mantener buenas relaciones con sus empleados, si esperan que éstos se esfuercen por lograr la satisfacción de los clientes.

Ideas que actualizan el servicio

Certified Collateral Corporation de Chicago, que da asesoría a tres mil compañías de seguros con centros de atención y costos de reparación de vehículos averiados, rinde informes diarios acerca del desempeño de sus empleados. Se asegura de que los nuevos empleados conozcan lo que se espera de ellos en cuanto a servicio.

Hyatt Hotels Corporation organiza foros entre los ejecutivos de sus hoteles, reconocidos por su excelente servicio al cliente durante la década de 1990. Intercambian ideas y preocupaciones sobre servicio. Dicho foro es parte del alabado programa “En relación con los 90”.

En Albertson’s Inc., una cadena de supermercados con sede en Boise, Idaho, cada tres meses efectúan reuniones con los empleados para discutir problemas y encontrar soluciones. “Servicio rápido y amistoso” es el nombre del programa de capacitación en servicio al cliente de Albertson’s. Los empleados portan listones azules, prometiendo ese compromiso.

Para conocer más ideas acerca de un programa de servicio al cliente vea los capítulos 7 y 13. La información en tales capítulos le ayudará a conservar un servicio que previene la insatisfacción del cliente.

Capítulo 12

GANAR PERDIENDO: UNA QUEJA ES UNA OPORTUNIDAD

Los que compran son los que me dan su apoyo. Los que me elogian, me gustan. Los que se quejan me enseñan cómo podría agradar a otros para que me compren. Sólo me hacen daño los insatisfechos que no se quejan. Ellos rehúsan la oportunidad que les doy para que corrijan mis errores y, de esa forma, mejorar mi servicio.

- **MARSHALL FIELD**, pionero del sector comercial

Entonces, solicite las quejas

Si prácticamente su organización no recibe quejas, no crea que es una señal de que usted tiene la suerte de tener el personal más inteligente y eficiente del mundo. Es muy probable que las pocas quejas que recibe representen apenas la punta de un gran iceberg de quejas sumergido.

Ésa es la realidad que reveló un estudio realizado por A.C. Nielsen Co. en Estados Unidos: sólo uno de cada 50 clientes disgustados invierte el tiempo necesario para quejarse. En consecuencia, para saber cuántos clientes insatisfechos tienen, multiplique el número de quejas por 50. Con mucha probabilidad, ése será un cuadro más fiel de la verdadera situación de su empresa.

Otra forma para medir la verdadera importancia del número de quejas reales es considerar el hecho de que existe un “multiplicador” entre las quejas escuchadas en la alta dirección y las quejas (articuladas o no) que se producen en el mercado. Ese multiplicador puede ser de 6 a 1, para los problemas muy graves, y hasta de 2 000 a 1 para los problemas menores cuando existe una amplia organización o red del servicio capaz de recibir y absorber los problemas. En consecuencia, si usted dispone de un sistema de quejas establecido, que sea profesional y que haya sido debidamente implementado, y recibió sólo dos quejas el último mes, debe considerar que es muy probable que existan unos 4 000 clientes que tuvieron razones para quejarse, pero que no lo hicieron.

La existencia de ese multiplicador es la razón que explica por qué deben solicitarse las quejas, suavizar el camino a los clientes que las hacen e, incluso, premiar a los clientes que se quejen. Eso es lo que usted debería hacer si su objetivo es lograr la satisfacción total de sus clientes y mejorar la rentabilidad de su empresa.

Para una organización es mucho mejor sacar la cabeza de la arena y abrir los ojos para afrontar las quejas y a los “quejosos”, en vez de colocarse una máscara de auto complacencia. De cualquier manera, eventualmente, los clientes insatisfechos golpearán a la empresa. La empresa que es consciente de las quejas, se prepara para reaccionar y evitar las consecuencias de éstas.

Los empleados de todos los niveles deben comprender por qué es importante solicitar, aceptar, gestionar y solucionar eficazmente las quejas. También, debe ayudárseles a comprender la relación que existe entre la gestión productiva de una queja y el pensamiento estratégico de la empresa.

En un estudio sobre el servicio al cliente, Shycon Associates, Inc., encontró que casi 70 por ciento de los encargados de compras de las empresas adoptan acciones punitivas contra sus proveedores sin quejarse ni con los vendedores ni con los directores de ventas. Dicen que es más fácil cambiar de proveedor que quejarse. Ésta es una buena razón para solicitar las quejas.

En otro estudio que realizó Technical Assistance Research Programs (TARP) se vio que, en el caso de problemas de cierta importancia, que implicaban pérdidas de 142 dólares en promedio, cerca de 31 por ciento de las personas no se quejaba.

Nielsen demostró que en el caso de problemas menores, que provocaban pérdidas de pocos dólares o inconvenientes de poca importancia, sólo 3 por ciento de los consumidores se quejaba. Treinta por ciento devolvía los productos. Setenta por ciento de los consumidores que afrontaban este tipo de problema, no tomaban acción alguna o tiraban el producto.

Los resultados de un sondeo realizado por TARP indicaron que 42 por ciento de las empresas que tenían problemas con las empresas de alquiler de vehículos no se quejaban (ni siquiera con el empleado de mostrador). Puede darse cuenta de los errores que se pueden cometer al medir la eficacia del servicio en función del escaso número de quejas recibidas.

A propósito, el Council of Better Business Bureau dice que, a nivel nacional, la lista de quejas por problemas en el servicio está encabezada por los talleres de reparación de vehículos, seguidos por las empresas que se dedican a realizar modificaciones y mejoras en el hogar, las empresas de venta por correspondencia y los dueños de viviendas.

Pida a los clientes sus quejas

En su libro, *Up Your Service*, Ron Kaufmann de Singapore Airlines pregunta: “¿Quién, en realidad, levanta el teléfono, toma un bolígrafo o reúne el suficiente valor para quejarse? Usted podría pensar que es el buscapleitos, el cliente problemático, y a quien le gusta enojarse. Estaría en un error”.

Las investigaciones muestran que los clientes que se quejan son por demás leales y sinceros. Si se quejan es porque su negocio les importa, así como el servicio que reciben. Su intención es seguir la relación comercial en el futuro, y desean que usted arregle lo que está mal.

Los clientes que llaman por teléfono, escriben o se presentan son personas que están ofuscadas más allá de su límite. Vaya más allá de su límite de complacencia y recibirá alabanzas.

¡No pierda la cabeza si los problemas aparecen! Reúnase con sus clientes para enderezar las cosas. El resultado final será clientes leales que libremente dirán: “¡Caramba! Recibí más de lo que esperaba. Esta organización reconoce su responsabilidad. Realmente les importa. De seguro voy a volver. También diré a mis amigos que vengan”.

British Airways tiene, en el aeropuerto de Gatwick, una caseta con un equipo de video en la que los clientes pueden expresar su inconformidad con el servicio. Se está considerando la posibilidad de instalar equipos similares en otros aeropuertos. Esto es recibir quejas en un nivel más alto de conveniencia para los clientes.

Los siguientes incidentes indican con cuánta frecuencia los clientes se frenan antes de presentar una queja y lo grave que puede llegar a ser un problema antes de que el cliente tome alguna acción:

- Una partida de brassiers, que se vendían a 20 dólares, se rompían en el primer uso: de 2 000 que se fabricaron, sólo uno fue devuelto, incluidos clientes finales y minoristas.
- Menos de la mitad de los clientes locales que tenían problemas con la facturación de una empresa de servicios de telecomunicación se lo comunicó a la empresa. Aún más, las empresas que recibían el servicio preferían quejarse ante técnicos, y no al ejecutivo de cuentas, porque tenían la percepción de que el personal de ventas tenía muy poco poder para solucionar problemas técnicos.
- Una empresa que hacía negocios con una gran organización de computadoras, se quejó ante ella debido a una falla del sistema. Pero la empresa vendedora se quedó atónita cuando el cliente disgustado publicó un anuncio en *The Wall*

Street Journal, al que se le unieron otros 300 clientes dispuestos a iniciar una acción legal. El cliente insatisfecho adoptó esta drástica decisión porque no obtuvo respuesta alguna de sus quejas: los representantes de ventas y los directivos de las oficinas regionales de la organización proveedora habían decidido que el problema se debía a “incompetencia del cliente”, y no a una falla del sistema, porque sólo habían recibido una o dos quejas al respecto.

- El cliente típico que se queja ante las oficinas centrales de una de las empresas de tarjetas de crédito más importantes, ha hecho el intento de ser oído seis veces utilizando los canales rutinarios.

Elimine las barreras que obstaculizan las quejas

Cualquiera que se haya arriesgado a presentar una queja y haya sido tratado como si tuviera mal aliento, mal olor corporal y alguna enfermedad contagiosa de la piel conoce las barreras y la cadena de obstáculos que debe enfrentar por inconformarse por algo.

Al eliminar las barreras que los clientes perciben que obstaculizan la presentación de sus quejas, se disminuirán las situaciones negativas “no articuladas” y el enfrentamiento negativo resultante.

Facilite la presentación de las quejas

En vez de levantar barreras ante las quejas, haga fácil a los clientes presentarlas. Haga que sea algo tan común como lo es repetir un mal hábito. De esa forma, la empresa detectará las deficiencias que existen en sus políticas o estándares, mismos que, de otra forma, no podría conocer. Con la secuela de seguir provocando el alejamiento de consumidores y clientes durante meses o años. La función de un sistema de quejas es el de detectar las heridas que puedan existir en el cuerpo de la empresa y sanarlas antes de que se gangrenen y provoquen la pérdida de un miembro o de un órgano (una línea de productos o un mercado) o de toda la empresa.

Uno de los procedimientos más avanzados en lo que respecta a la gestión de las quejas es el que aplican en Quill Corporation, una empresa familiar que comenzó a operar en la parte de atrás de un establecimiento para la venta de pollos. En la actualidad, la organización de ventas por correspondencia de artículos para el hogar es, en su ramo, una de las más grandes del país: emplea a más de 1 100 personas y ocupa, en Lincolnshire, Illinois, 442 000 pies cuadrados de espacio dedicados a oficinas, producción y depósitos.

El procedimiento para la presentación de las quejas de Quill es el siguiente:

1. Cuando en Quill envían un pedido, incluyen en el paquete un formulario prefranqueado. Este formulario, que incluye una lista de todos los productos que contiene el paquete, permite al cliente presentar su queja o reclamación haciendo simplemente una marca en una o más casillas; por ejemplo: “mercancía dañada”, “no se ajusta a lo anunciado”, o “se necesita recibir la mercancía con más rapidez”, etcétera.
2. El formulario prefranqueado incluye una sección en la que el cliente puede indicar la acción que espera que realice la empresa; por ejemplo: reemplazar el producto, acreditar, devolver el dinero, etcétera.
3. En vez de otro material impreso, se envían instrucciones en las que se indica a los clientes cómo deben presentar sus quejas.

De esta forma, los clientes de Quill no tienen que llamar para presentar sus quejas. El formulario de quejas, que se coloca en cada paquete, ya está en las manos del cliente. No existe necesidad alguna de que el cliente tenga que escribir el número de su pedido, su número como cliente, o ningún otro dato engorroso, ya que todo está debidamente impreso en el formulario prefranqueado.

Cualquier empresa podría adoptar el procedimiento de Quill e incluir en sus paquetes, junto con la factura, una hoja desprendible para quejas, una tarjeta, una hoja suelta, o cualquier otra forma.

Quill informa que, con frecuencia, los empleados reciben elogios, y no quejas, escritos en estas hojas.

Cómo recuperar los costos de la gestión de quejas

Cuando Bemiss Rolfs era presidente de National Car Rental, fue testigo del valor de las soluciones positivas de las quejas. Dijo: “Por cada dólar que invertimos en corregir deficiencias, generamos cinco dólares en cifras de transacciones”.

Las empresas se benefician como resultado de la solución de las quejas porque, de esa forma, consolidan un sentido de lealtad en los clientes; en consecuencia, los clientes siguen comprando, en vez de irse a un competidor.

Los beneficios también se obtienen de las ventas que se realizan en el “pico” de una relación óptima. Por ejemplo, Marva McArthur, de Waddell and Reed Services, de Kansas City, dice: “Cuando logramos dejar satisfecho a un cliente disgustado, suele decirnos algo como: ‘A ver, ¿qué me pueden decir de ese nuevo fondo de inversión que he oído que están ofreciendo?’ De esa forma realizamos más ventas”.

He aquí una fórmula para calcular la diferencia del impacto en la rentabilidad entre solucionar e ignorar una queja:

- Solucionando la queja: el beneficio que se obtiene al solucionar una queja es igual a los beneficios que se obtendrán en las ventas futuras más las ventas que se realizarán por referencias que hará el cliente satisfecho.
- Ignorando la queja: la pérdida total que provoca el fracaso al solucionar una queja es igual a la pérdida de los beneficios de las futuras compras más las pérdidas causadas por la comunicación boca a boca negativa, menos los ahorros que obtendrá la empresa al no resolver la queja.

En el informe de un estudio realizado por la Casa Blanca sobre las formas de manejar quejas, se dice que, en 1980, por cada 1.56 clientes captados como resultado de la comunicación boca a boca positiva, se perdió un cliente como resultado de la comunicación boca a boca negativa.

Yo he encontrado que una eficaz política de manejo de quejas puede invertir esta proporción hasta llevarla a un nivel en el que la comunicación boca a boca positiva puede llegar a generar tres nuevos clientes por cada dos que se pierden a consecuencia de la comunicación boca a boca negativa.

Por otra parte, un estudio indica que los clientes que consideraron que sus quejas no habían sido resueltas satisfactoriamente, contaron, en promedio, su experiencia negativa a otras 9 o 10 personas. Más de 12 por ciento de los “quejosos” contó a otras 20 personas la respuesta que habían recibido.

Solución de las quejas: una acción redituable

Para L.L. Bean, Inc., como para varias compañías, la lealtad de los clientes se traduce en beneficios a largo plazo, pese a que deban sobrellevar pérdidas a corto plazo a cambio de la satisfacción del cliente. En 1988, Bean aceptó devoluciones por 82 millones de dólares en mercancía: aproximadamente 14 por ciento de 588 millones en ventas. Por fletes y manejo, Bean pagó 18 millones de dólares, cifra que podrían haberse ahorrado de haber negado responsabilidad, pero eso habría limitado el futuro de la compañía.

La gerencia de Bean estaba consciente de que gran parte de las devoluciones no era imputable a la compañía. Así lo estimaron porque saben que bastantes clientes compran un artículo en tres tallas o colores para probárselas y decidir cuál quieren, y después devuelven las otras.

De hecho, un bajo porcentaje de mercancía es devuelta debido a defecto, reporta Bean.

Tom Peters calcula el valor de la permanencia de la manera siguiente:

“Digamos que le compro productos por valor de 100 dólares. Usted podría considerarme un cliente que gasta bien y me trataría de acuerdo con tal percepción. Pero si soy un cliente asiduo, quizá le compraría una vez por mes, lo que significa que gastaría 1 200 dólares al año. Si me convierto en un cliente leal, tal vez compre durante 10 años en su tienda, lo que significa una cantidad de 12 mil dólares anuales.

Si mi lealtad es sólida, podría recomendarlo con mis amistades. Si cinco de ellas confían en mi sugerencia, se convertirían, también, en clientes suyos, cada uno le aportaría 12 mil dólares al año: un total de 60 mil dólares, más mis 12 mil, hacen que me convierta en un cliente que le representa un ingreso de 72 mil dólares.

Si sólo me ve como a un cliente que le da a ganar 100 dólares, ¿cuál será su trato para mí? ¿Qué tan generoso será cuando surjan los problemas? Sin embargo, si me considera un cliente que le aporta 72 mil dólares, ¿cómo me tratará? ¿Qué tan lejos estará dispuesto a ir con tal de satisfacer mis necesidades? Cuando haya problemas, no deje que sus clientes deserten.

Convierta las quejas en oportunidades para retener a los clientes

Si se presentan fallas en el servicio, algo que seguramente ocurrirá, ya que el ser humano no es infalible, no todo está perdido. Las quejas, que con frecuencia son el resultado de un mal servicio, pueden volverse oportunidades: oportunidades para retener a los clientes disgustados, a pesar de sus quejas.

Las quejas expresadas representan ventas

He aquí otra prueba de que las quejas son oportunidades. En un estudio realizado por TARP para la Oficina de Asuntos del Consumidor del Gobierno de Estados Unidos, titulado “Gestión de quejas de los consumidores en EUA”, se encontró que las personas que expresan sus quejas se muestran más dispuestas que las que no lo hacen, a hacer de nuevo negocios con la empresa que les ha ofendido, incluso si el problema no se ha resuelto satisfactoriamente.

El estudio demostró que, si las quejas se solucionan eficazmente, entre 54 y 70 por ciento de los clientes que plantean las quejas volverán a hacer negocios con la empresa.

Esas cifras llegan hasta 95 por ciento (de clientes dispuestos a comprar de nuevo) si ellos consideran que la queja fue solucionada rápidamente.

Lo que queremos decir con esto es lo siguiente: un cliente que nunca ha presentado una queja, o que nunca ha estado implicado en una situación conflictiva en el servicio al cliente, no es tan leal como un cliente que ha tenido esa experiencia y ha quedado satisfecho por la forma en la que la empresa manejó la situación.

El efecto Hawthorne

El efecto Hawthorne, de Western Electric Hawthorne Works cerca de Chicago, industria pionera en la motivación al empleado, es el beneficio que resulta de “poner atención” a los clientes. Poner atención a una queja produce satisfacción al cliente, porque es tomado en cuenta. Como bien lo expresa una celebridad: “No importa lo que digan de mí, sólo escriban bien mi nombre”.

En el estudio realizado por la Oficina de Asuntos del Consumidor (del gobierno de EUA) se encontró que 70 por ciento de los clientes “quejosos” volverían a comprar al mismo proveedor, si la mercancía objeto de la queja tenía un costo de cinco dólares o menos, y si la queja se resolvía de una forma que los clientes consideraban satisfactoria.

Pero, si el producto o servicio costaba más de cien dólares, sólo la mitad de los “quejosos” se mostraban dispuestos a volver a comprar con el mismo proveedor. De cualquier manera, retener a 50 por ciento de los clientes “quejosos” es mejor que nada.

Utilice las quejas

A veces, las empresas invierten millones de dólares para asegurarse de que sus clientes tengan la oportunidad de plantear sus quejas, pero se olvidan del valor que tiene el hecho de comunicar el número de clientes que se han quejado y el motivo de sus quejas. En otras palabras, dejan que esa valiosa información sobre las quejas duerma en la memoria de sus computadoras, cuando deberían apresurarse a poner en acción un plan que les permita hacer un uso estratégico del conocimiento que aportan las deficiencias internas (es decir ponerlas en acción para evitar que se repitan).

Esas mismas empresas, caracterizadas por su negligencia, con frecuencia también fallan al no dar a los clientes que se quejan una respuesta satisfactoria. O no están convencidas del impacto financiero de la gestión constructiva de las quejas o no saben cómo manejarlas. En consecuencia, las ignoran. Son las

mismas empresas que gastan millones de dólares en publicidad y reducciones de precios para captar a los nuevos clientes que habrán de sustituir a los que se han perdido debido a su deficiente manejo de las quejas.

El servicio a la clientela es menos costoso que reemplazar a los clientes perdidos. Algunas empresas gestionan con eficacia sus quejas por medio de sus números 800, los representantes del servicio y organizaciones de consultoría que, en EUA, miden el número y el impacto de las quejas. Pero, esas actividades miden sólo una parte muy pequeña del problema, ya que muy pocos clientes disgustados se quejan.

Ésa es la razón de por qué la verdadera base de la calidad del servicio radica en la prevención de las quejas por medio de la calidad: calidad en el diseño, en la ingeniería del producto, en el proceso de producción, en las actividades de venta, en la contabilidad y en todas las operaciones que son fundamentales para la operación de una empresa.

Cuando las quejas se evitan haciendo bien el trabajo la primera vez, las empresas ahorran el dinero y el efecto en los costos que implica el hecho de tener que repetir el trabajo.

Hacer las cosas bien la primera vez es más importante para la satisfacción del cliente y generar la repetición de compras, que hacer bien un producto o servicio cuyas funciones no satisfacen las expectativas o las garantías. Los médicos de la fuerza aérea y de la fuerza naval de EUA, Federal Express, y cientos de organizaciones más, han reducido, de forma importante, las quejas, formando a sus empleados en las prácticas de un buen servicio.

Cómo prevenir las quejas

Drene el pantano en vez de tener que alimentar constantemente a los cocodrilos.

La primera norma de Firnstahl es: “Dé curso a las quejas antes de que se produzcan”. Por Firnstahl nos referimos a Timothy W. Firnstahl, fundador y DGE de Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc., de Seattle.

El hecho de que los clientes disgustados refieran sus experiencias al doble de amigos que los clientes satisfechos, es una prueba cierta del valor que tiene la prevención de las quejas.

Constituye un medio preventivo importante eliminar las causas de las quejas que dar a los clientes, con el fin de evitar que su disgusto aumente, oportunidades ilimitadas para quejarse. Ésa es la lógica que sustenta las estrategias que tienen como propósito igualar y superar las expectativas de los clientes.

Hágalo bien la primera vez

El contenido central del estudio realizado por TARP para la Oficina de Asuntos del Consumidor del gobierno de EUA se resume con el siguiente hallazgo: el hecho de hacer las cosas bien la primera vez, con el fin de prevenir las quejas, junto a una eficaz administración de las mismas, aumenta la satisfacción de los clientes y sus niveles de lealtad.

Las empresas bien organizadas en este sentido conciben las quejas de los clientes como una vía para aprender: ¿qué lección podemos obtener de esta queja que nos ayude a mejorar nuestro servicio en el futuro?, se preguntan sus directivos.

También conciben las quejas como oportunidades para impresionar a los clientes al demostrar hasta dónde pueden llegar con tal de solucionar una situación y lograr, así, la satisfacción de los clientes. En otras palabras, las empresas de éxito prestan atención a las quejas, pero dedican la mayor parte de sus esfuerzos a evitar las causas que las provocan.

Celebre los éxitos

Esas empresas clasifican, resumen y ponen a circular la información sobre las quejas entre quienes tienen la responsabilidad de cambiar las cosas sobre las que se quejan los clientes. Se aseguran de que existen métodos comparables para la recopilación, análisis y la comunicación de actividades de retroalimentación positiva a los clientes (ramos de flores o cartas de excusas, comentarios, informaciones). Esas empresas celebran sus éxitos.

El origen de muchas quejas está relacionado con la posesión o no de los conocimientos necesarios para evitarlas. En apariencia, los expertos que conocen mejor el tema están de acuerdo en señalar cuáles son, desde el punto de vista de los fabricantes, las causas más importantes de quejas: problemas de diseño, problemas de comercialización o entrega, problemas causados por los clientes y defectos de producción. Se afirma que los tres primeros provocan dos terceras partes de las quejas de los clientes. Se producen porque los fabricantes no han analizado o no han destinado suficientes fondos para conocer mejor el comportamiento de los clientes.

Para prevenir las quejas, en el departamento de responsabilidades públicas de American Express, se preocupan de asuntos como los siguientes:

1. ¿Cuáles son las expectativas clave de los clientes?
2. ¿Hasta qué punto American Express está satisfaciendo esas expectativas? ¿Cuáles son los efectos en nuestros niveles de

rentabilidad si se satisfacen?

3. ¿Cuáles son las mejoras que debemos hacer en nuestras políticas y procedimientos para asegurarnos de que nuestros servicios satisfacen las expectativas de los clientes?

John McCormack y su esposa, Marianne, que poseen 20 salones de belleza Visible Changes, en Houston, alcanzaron un ingreso bruto de 30 millones de dólares al final de 1995. McCormack dice que la calidad del servicio es el secreto de su éxito.

Los McCormack trabajan para prevenir la repetición de las quejas registrándolas y, luego, dándoselas a los gerentes de los salones para que las revisen junto con los empleados objeto de la queja. Un empleado que reciba tres o más quejas en un período de dos semanas, debe reunirse con John McCormack en la oficina central de la empresa. “Usualmente, son problemas personales”, dice McCormack “Les doy un tiempo prudente para que resuelvan el problema”. McCormack no los “disciplina”.

Northern Telecom, Inc., constituye un modelo de estrategia eficaz para la prevención de las quejas. El Programa para la satisfacción de los clientes de la empresa prevé todos los contactos que se producen entre la organización y sus clientes; desde las actividades de preventa hasta el mantenimiento y los servicios de reparación.

En Polaroid Corporation mantienen una base de datos de las quejas como parte de un programa para corregir las causas de los problemas con los clientes. Los progresos que se realizan en el programa de corrección se informan a los niveles más altos de dirección. Aún más, en la empresa tienen una unidad, llamada Technical Hotline Unit, que solicita que le presenten quejas.

El primer sistema para la gestión de las quejas que implantó Timothy Firnstahl no funcionó: sus restaurantes ofrecían un postre gratis a los clientes que se quejaban por la lentitud del servicio, aceptaban la cuenta de lavandería si un empleado derramaba la sopa en la ropa de un cliente y les enviaban bonos de comidas de cortesía a los clientes que escribían quejándose por problemas con las reservas o de un trato poco cortés por parte de los empleados.

Pero el sistema provocaba que los clientes se sintiesen aún más disgustados. Usualmente, tenían que esperar para recibir una satisfacción: por ejemplo, para servir un postre gratis se necesitaba la aprobación del encargado del lugar. Para tramitar la cuenta de la lavandería, se exigía llenar un formulario y buscar al gerente para que firmara. Algunas personas pensaban que tenían que llenar el cuestionario para lograr que se les atendiera.

Firnstahl se preguntó: “¿Qué clase de garantía es ésta que convierte la gestión de las quejas en un calvario para los clientes?”

Pero, sobre todo, ese enfoque para manejar quejas no daba señales de afectar al número o tipo de quejas recibidas. “Nos encontrábamos en un círculo vicioso que no nos llevaba a ninguna parte”.

Identifique las fallas de su sistema

Un sistema para la atención de quejas debería, dice Firnstahl, poner énfasis en las áreas del sistema que fallan con el fin de corregirlas y, así, evitar que se repitan.

“Cada dólar que se paga en solucionar una queja de un cliente es una señal de que la empresa debe cambiar de alguna forma importante. Una garantía de un buen servicio (que es lo que ofrece Satisfaction Guaranteed Eateries) nos plantea un cuadro verdadero, expresado en dinero, de las fallas de nuestra empresa, y nos obliga a asumir la responsabilidad total por lo que ofrecemos.

“Cada dólar que usted regala (en un programa de atención de quejas) es un elemento adicional, extra. Nos permite detectar un problema que debemos solucionar.

“Los altos costos de una nueva estrategia (para la solución de quejas) revelaron que los problemas con los clientes estaban devorando nuestros beneficios”, dice Firnstahl. “De pronto, teníamos un incentivo para arreglar los sistemas que no estaban funcionando bien, dado que las alternativas que teníamos (sacrificar beneficios de forma permanente o limitar la amplitud de nuestra garantía) eran, ambas, inaceptables”.

“El truco radica en rechazar las soluciones ‘utilizan como vendeletes’; insistir en encontrar la causa última de cada problema y, luego, exigir y esperar un cambio que sea decisivo”.

Firnstahl nos describe cómo funciona su nuevo sistema con una anécdota: “Nuestra búsqueda del culpable de una larga cadena de quejas sobre la lentitud del servicio en uno de nuestros restaurantes nos llevó, primero, a la cocina y, luego, a un cocinero. Pero, al ir aún más lejos en la búsqueda, detectamos que había varios platos, muy complejos, que nadie hubiera podido preparar con rapidez”.

“En otro caso, nuestras cocinas estaban preparando órdenes equivocadas a una tasa que nos estaba costando miles de dólares en comida que debíamos tirar. Los cocineros insistían en que los camareros estaban pasando mal las órdenes en la computadora de la cocina. En el pasado, es muy posible que hubiésemos

detenido nuestra investigación en ese punto, habríamos acusado a los camareros y les hubiéramos pedido a todos que fueran más cuidadosos.

“Pero, ahora, de acuerdo con nuestro principio de detectar las fallas del sistema, no las fallas de las personas, analizamos más a fondo los síntomas y encontramos que teníamos ciertas deficiencias en nuestro programa de formación.

“Nunca debimos haber exigido a nuestros camareros que hicieran una doble revisión en la pantalla de la computadora cuando el sistema no les ofrecía nada al hacerlo. La tasa de errores decayó”, dice Firnstahl, “tan pronto como formamos mejor al personal y logramos retroalimentarnos de los pocos errores que aún se cometían en las órdenes. Pudimos elaborar listas con los nombres de los que cometían más errores.”

Las utilidades aumentan

En cuanto a los costos de un sistema de garantía como éste y su enfoque hacia la atención de quejas, Firnstahl dice: “Si usted logra encontrar y corregir las causas finales de las fallas de su sistema, debe, razonablemente, esperar un incremento de sus utilidades”.

“Pero podrá darse cuenta de si está o no teniendo éxito antes de que los resultados se reflejen en los estados financieros. Recuerde que los costos se incrementarán antes de comenzar a descender. Por lo tanto, es muy probable que si detecta usted un incremento en los costos del sistema y una caída en la tasa de quejas detectadas en los sondeos telefónicos, esté siguiendo el camino correcto”.

“El costo de las fallas de nuestro sistema aumentó hasta llegar, dos años atrás, a los 40 mil dólares al mes y, luego, cayó hasta 10 mil dólares al mes. Al mismo tiempo, las ventas aumentaron 25 por ciento, los beneficios se duplicaron y el efectivo en bancos aumentó en dos veces y media”.

En 1989, la revista *Chief Executive* entrevistó a 1 000 altos directivos. Sus resultados confirmaron las conclusiones a las que había llegado, en su trabajo, Firnstahl. La muestra utilizada en ese sondeo estaba ligeramente sobrecargada de empresas grandes y del sector industrial. Uno de los mensajes clave que se obtuvo de ese sondeo en el área de la satisfacción de los clientes fue: no se limite a formar a sus empleados en la entrega del servicio. Haga algo más fundamental: modifique la forma en que opera su empresa. En otras palabras, genere satisfacción por parte de los clientes.

Valor a largo plazo de una rápida y justa atención de quejas

Procter & Gamble (P&G), el fabricante de productos de consumo más grande del país, imprimió un número 800 (800-543-0485) en todos sus productos. De acuerdo con Dorothy Pucini, ex directora de Servicios al Consumidor, en un año reciente P&G contestó cerca de un millón de llamadas y cartas de consumidores. Sólo una tercera parte se relacionaba con quejas. (Entre éstas se encontraban las relativas a la publicidad de la empresa y a la trama de las telenovelas que P&G patrocinaba.)

El valor a largo plazo de una gestión eficaz de las quejas se constata en el siguiente cálculo: si sólo la mitad de las quejas recibidas en P&G se hubiesen relacionado con productos que generaban un 35 por ciento de margen, y si sólo el 85 por ciento de esas quejas se hubiera solucionado de forma satisfactoria para los consumidores, los beneficios anuales de la empresa hubieran sido mayores a medio millón de dólares.

Beneficios financieros

El resultado se obtiene al aplicar una fórmula para calcular los beneficios financieros de la eficaz gestión de quejas que desarrollaron en TARP. La fórmula se basa en una proyección que indica que cuando los clientes están completamente satisfechos, 9.9 por ciento de ellos compra más y 89 por ciento mantiene los mismos niveles de compra. Es decir, se les retiene como clientes.

Cuando los clientes consideran que el servicio es simplemente “aceptable”, 2.7 por ciento compra más, pero 31.5 por ciento compra menos, en comparación con 5.2 por ciento que compra menos cuando los clientes están completamente satisfechos. Cuando el servicio es sólo “aceptable”, 59.6 por ciento de los clientes mantiene su mismo nivel de compra.

En consecuencia, se puede predecir que cuando los clientes no están satisfechos, 75.3 por ciento (3 de cada 4) o dejan de comprar o compran menos.

Aún más, de acuerdo con un estudio de la Oficina de Asuntos del Consumidor de la Casa Blanca, los clientes disgustados cuentan a otras nueve personas la mala experiencia que tuvieron.

Ésa es una razón para mantener un buen servicio.

Un número 800 (o cualquier otro medio que permita dar, con eficacia, una respuesta a los clientes por medio de un contacto personal amistoso y que, al

mismo tiempo, permita dar soluciones rápidas), pondrá remedio al malestar que provocan en los clientes las “empresas sin rostro”.

Pero, además, un sistema de respuestas a los clientes permite acelerar la velocidad con que las informaciones llegan hasta ellos y la velocidad con que se realizan las reparaciones o se entregan los productos (dos aspectos que contribuyen, de forma importante, a la satisfacción de los clientes).

Nueve técnicas para “calmar” a un cliente encolerizado

Encolerizado significa furioso, disgustado, indignado, colérico, loco. Los vendedores de las empresas minoristas, y sus supervisores, conocen bien el significado de estas palabras. Han visto, muchas veces, actuar así a clientes disgustados por el servicio o la mercancía.

Pueden vender ropa femenina en un gran almacén muy exclusivo o alimentos y gasolina en una pequeña tienda del barrio. Pueden vender casa por casa o por teléfono.

No importa cómo o qué vendan, en algún momento han tenido que enfrentarse a personas que estaban simplemente disgustadas, o más o menos disgustadas, a personas que escupían y se ponían rojas de ira y a personas que ya no podían hablar y que, incluso, se sentían avergonzadas por su propio enfado.

No importa cuáles sean sus propias reacciones emocionales, los vendedores deberían mantener el control de sí mismos.

Cuando un vendedor ve que se acerca la tormenta, debe adelantarse y desviar la queja, saludando al cliente con palabras como las siguientes: “Gracias por esperar; siento mucho la tardanza” o “Gracias por ser tan paciente”.

Una cálida sonrisa puede ahuyentar los nubarrones y hacer que vuelva a verse el cielo azul.

Atender con inteligencia y tranquilidad a un cliente encolerizado, constituye la verdadera prueba de fuego (el examen final) en la escuela de las relaciones con clientes. Cuando deba lidiar con esa bomba de tiempo que es un cliente encolerizado, asuma la ofensiva con cortesía y tacto.

Cuando los clientes tienen una queja muy específica, siga los siguientes pasos:

1. Escuche atentamente. Luego, haga algunos comentarios que demuestren que está usted escuchando realmente; comentarios como “ya veo” o “puedo darme cuenta de su problema”. Asegúrese de que el cliente recibe una disculpa, si es el caso, o una explicación.

2. Muestre empatía. Sea cortés y servicial. Intercale en la conversación comentarios genuinos, sinceros, amistosos. “Señor, me doy perfecta cuenta de su problema”, o “no le culpo por estar tan enfadado”. Una vez que el cliente se percata de que está hablando a un ser humano que comprende y que muestra cierta simpatía a causa de su problema, se abren las puertas para una discusión racional.
3. Haga preguntas que exijan un razonamiento lógico por parte del cliente: eso le ayudará a sacarlo de su estado de cólera. Siga haciendo preguntas y escuchando hasta que el cliente se haya calmado.
4. No se involucre emocionalmente. Aprenda a comprender que usted, como persona, no es el objetivo del enfado del cliente.
5. Identifique el problema tan pronto como le sea posible. Por ejemplo, reúna los “hechos” del representante de ventas o de la persona que dijo al cliente que su trabajo se terminaría a tiempo, a pesar de que se sabía, desde un principio, que se iba a retrasar. Además, cerciórese de cuál es la situación exacta del trabajo en ese momento.
6. Si usted ha cometido el fallo, asuma su culpa de inmediato. Discúlpese. Diga: “Siento mucho que haya tenido que hacerle esperar. Soy nuevo en este puesto. Desafortunadamente, todavía no he registrado esa operación. Gracias por ser tan paciente”.
7. Haga declaraciones sinceras y positivas; como, por ejemplo: “Señora Orellana, usted ha estado comprando por años en nuestra tienda; eso nos obliga a dispensarle un trato muy especial”. De esa forma, hará que la persona se sienta importante.
8. Busque la forma de minimizar el problema; como, por ejemplo, preocupándose de que un trabajo que se iba a entregar tarde se entregue a tiempo.
9. Solucione el problema. Pida ayuda a su jefe, si es necesario. Y haga saber al cliente lo que piensa hacer. Es muy importante que el cliente se marche pensando que se ha hecho todo lo posible, aunque eso cueste dinero a la empresa.

Stephen Brobek, director ejecutivo de la Federación de Consumidores de América, dice: “De acuerdo con mi experiencia, casi todos los clientes que están disgustados tienen una justificación para estarlo, y se quejan de manera razonable. Muy pocos clientes se disgustan a menos que se les ignore o que se les rechace cuando tratan de expresar sus quejas”.

SENTIMIENTOS

para Profesionales

Comunicación Amable — expresada a través de Comentarios Amables que son:

- Genuinos • Específicos • A tiempo • Sinceros

Comunicación Descortés — expresada a través de Comentarios Negativos que son:

- Nulos (*ausencia de cualquier técnica de comunicación*)
- Torcidos (*comunicación positiva seguida de un comentario negativo*)
- Plásticos (*comentarios rutinarios*)
- Hostiles (*un estilo de comunicación agresiva y amenazante*)

Claves para el Trato Amable y de Calidad

- Sentirse bien consigo mismo
- Practicar hábitos de cortesía y cuidado personal
- Utilizar Comunicación Amable (verbal y no verbal)
- Escuchar (*anticiparse, hacer preguntas, involucrarse, mostrar al cliente preocupación por sus necesidades*)
- Actuar a un alto nivel (*ofrecer un desempeño de calidad, rápido y preciso*)
- Aprender (*crecer a través del mayor conocimiento de sus clientes, su organización y sus productos*)

Métodos para Calmar una Situación Dificil

- Ofrezca al cliente un saludo cálido y sincero junto con una sonrisa.
- Anticípese a la queja del cliente y afóntela con un comentario sincero y consciente.
- Ofrezca una disculpa y asuma la responsabilidad.
- Resuelva el problema rápida y eficientemente.

Seis Pasos para Manejar al Cliente Irritado

1. Escuche atentamente lo que el cliente dice.
2. Póngase en el lugar del cliente y responda de manera que muestre su preocupación acerca de sus necesidades
3. Haga preguntas apropiadas y escuche con atención las respuestas.
4. Sugiera una o más alternativas que lo dirijan hacia las necesidades del cliente.
5. Disculpese sin culpar.
6. Resuelva el problema rápidamente o busque a alguien quien pueda ayudarle a solucionarlo.



©MMXI Service Quality Institute

Un hombre de negocios inteligente dice, con mucha tranquilidad: “Trataremos de solucionar su problema”. Luego conduce al cliente hasta su oficina, hace que tome asiento y le pide que le explique el problema. No discute.

Jan Charles Gray, vicepresidente de Ralph’s Grocery Co. de Los Ángeles, dice: “Una de las cosas más importantes es tratar de no tomar la queja como algo personal. Comprender que existe una gran cantidad de cosas que giran en la mente del cliente. La gente se encoleriza más cuando no se les saluda con una sonrisa o no se les demuestra preocupación por su problema”.

He aquí una “matriz” alternativa para la gestión de las quejas:

1. Acepte la responsabilidad. La última cosa que un cliente desea escuchar es: eso no le corresponde a este departamento. Si usted es la persona que el cliente eligió, usted es, en ese momento, el único representante de la empresa. A usted le corresponde escuchar y comprender el problema y, luego, llevar al cliente hasta la persona que puede aportar la solución definitiva. En ese momento, usted es el abogado del cliente. Permanezca a su lado hasta que está seguro de que alguien se ocupará adecuadamente del problema.
2. Muestre su preocupación. Para lograrlo, lo primero es escuchar con empatía. Pregúntese cómo le gustaría ser tratado si estuviera en la misma situación. Nunca interrumpa o asuma que sabe cuál es el problema antes de que el cliente lo explique. Es posible que haya escuchado la misma queja cientos de veces, pero, muy probablemente, ésta es la primera vez que el cliente se la ha expresado a usted. Es muy posible que ésta sea la primera vez que el cliente cuenta su historia y se sentirá muy mal si percibe una actitud de desinterés por parte de usted.
3. Manténgase calmado. A veces, una persona se excita y encoleriza cuando presenta una queja. Ocasionalmente, volcará sobre usted todas sus frustraciones. Trate de comprender la situación desde el punto de vista del cliente. No se deje involucrar en una discusión a gritos. Dé seguridad al cliente de que usted se está ocupando de la situación y que tratará de resolver el problema.
4. Asegúrese de que comprende el problema. Una de las claves para gestionar con éxito una queja es estar seguros de que se sabe con precisión cuál es el problema. Expréselo en sus propias palabras y pregunte al cliente si lo ha entendido correctamente. Si el cliente no explica con claridad cuál es la solución que procura, pregúntele qué es lo que desea. Eso asegura al cliente que usted se preocupará lo

suficiente para llegar a solucionar el problema.

5. Resuelva el problema. Llevando el problema a quien deba resolverlo o solucionándolo usted mismo. En ambos casos, a usted le corresponde permanecer con el cliente hasta que el problema se ha resuelto.

Recuerde: usted es la persona que el cliente eligió.

Los empleados deben aprender a separar las responsabilidades de sus puestos de sus identidades personales. Pueden lograrlo por medio de una escucha eficaz, la reflexión, haciendo preguntas eficaces, evitando hacer promesas imposibles, negociando y gestionando eficazmente las quejas. De esa forma, desarrollarán las habilidades necesarias para establecer su propio nivel de tolerancia, para comprender sus sentimientos y para ajustar sus comportamientos a las necesidades de cada situación.

- He aquí algunas recomendaciones adicionales para lidiar con los clientes encolerizados:
- Ante un cliente que presenta una queja, no responda a sus intentos de “encolerizarle” a usted, incluso si el cliente se expresa de forma absurda y ultrajante.
- Aunque el cliente encolerizado está equivocado, y usted tenga la razón, no trate de superarle pretendiendo demostrárselo. Por el contrario, concéntrese en recopilar la mayor cantidad posible de información que le permita solucionar el problema.
- Lleve al cliente a centrarse en la queja específica que ha dado origen a otras quejas más generales.
- Nunca culpe a otro empleado o departamento.
- Evite el uso de la palabra “usted” o cualquier otro tipo de lenguaje que implique que el cliente es el culpable. El ejemplo más usual: “Usted no nos hizo llegar el pago correspondiente”, no deja espacio a la posibilidad de que el talón se haya perdido, que se haya enviado a la dirección incorrecta, que lo hayan robado, y culpa, innecesariamente, al cliente. El propósito es lograr el pago, no establecer responsabilidades.

Usted podría neutralizar ese tipo de declaraciones diciendo: “Aparentemente, su talón no nos ha llegado. ¿Se lo devolvieron?” Este enfoque no culpable sugiere que una abstracta y desconocida tercera persona (y no el usted, cliente) se ha olvidado de hacer llegar el talón.

Otro tipo de enfoque neutral es el de llamar la atención del cliente sobre un posible error: “Déjeme ver si yo me he equivocado”. Con frecuencia, como

resultado de escuchar una frase diferente, que no implica un lenguaje acusatorio o de culpabilidad, el cliente se da cuenta, de inmediato, de su error sin necesidad de discutir.

Las empresas orientadas al mercado no discuten sobre los hechos ni tratan de persuadir a los clientes de que están equivocados y que los vendedores tienen la razón. En esas empresas se escucha y se responde. Tratan de obtener los comentarios de los clientes y se ocupan de ellos. Y no consideran que hacerlo constituya una carga o un gasto que podría evitarse.

Organizando el área que tendrá a su cargo la atención de quejas

El departamento que tendrá a su cargo la atención de quejas deberá estar integrado por dos funciones muy bien coordinadas: operaciones, para responder a las actividades diarias, a las quejas; y apoyo, para ayudar a identificar y eliminar las causas, asegurarse de que el cliente sabe dónde y cómo debe presentar sus quejas, y para vigilar que las quejas se resuelvan de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Función de operaciones: análisis y evaluación

1. Selección: analizar y evaluar las quejas y dirigir las a las áreas correspondientes para su solución.
2. Archivo: registro de la información concerniente a cada queja.
3. Clasificación: codificar las quejas de acuerdo con categorías preseleccionadas con el fin de determinar los problemas que aquejan a cada área.

Función de operaciones: respuesta

1. Investigación: análisis de los archivos internos, los sondeos telefónicos, la correspondencia, las investigaciones de campo.
2. Formulación de la respuesta (el paso más importante en el proceso de atención de quejas): formular la respuesta teniendo en cuenta las responsabilidades legales, las expectativas de quienes han presentado sus quejas, los compromisos realizados, los beneficios de marketing, el concepto de equidad y, cuando fuere necesario, la utilización de una tercera persona como árbitro.

3. Elaboración de la respuesta: preparación del texto final de la respuesta y transmisión del mismo, que incluye las decisiones adoptadas y la lógica que la sustenta. Si la respuesta contradice las expectativas del cliente, diseñar el procedimiento que se seguirá ante una posible apelación. Cuando la respuesta sea verbal se deberían tomar notas de la conversación.

Función de operaciones: resolución

1. Distribución: enviar la respuesta final al cliente. Hágalo muy rápidamente.
2. Almacenaje y localización: mantener archivos de las quejas.

Función de apoyo: control

Seguimiento interno: establecer estándares para controlar el tiempo y la calidad de las respuestas. Corregir las desviaciones que se produzcan respecto a los estándares.

Seguimiento externo: se deberán aplicar los estándares establecidos a las respuestas que dan los otros departamentos, el personal de campo o cualquier otra oficina de la organización. Hágalo pidiendo copias de las respuestas finales. Pida todas las respuestas (o muestras representativas).

Función de apoyo: gestión

1. Generación de estadísticas: las estadísticas se utilizarán para el análisis de las políticas y la evaluación de las actuaciones de la oficina encargada de la atención de quejas.
2. Análisis de las políticas: interpretación de la información recopilada para descubrir las causas, los factores clave y las tendencias de los problemas. Se pueden estimar, para proponer soluciones, los costos que implicaría el hecho de no solucionar las quejas.
3. Evaluación: para determinar si los objetivos establecidos para el departamento a cargo de la atención de quejas se están cumpliendo, identificar los problemas que existen en dicho cumplimiento y que deben ser atendidos con especial atención. Siempre que sea posible, la evaluación deberá ser realizada por una organización externa. Si no es posible, es aceptable utilizar evaluadores que provengan de otros departamentos.

4. Planificación: establecer prioridades al departamento de atención de quejas. La planificación deberá prever el establecimiento de objetivos para la satisfacción de las quejas y deberá asegurarse de que se identifiquen e integren en el sistema los nuevos problemas. Las herramientas que se aplicarán para alcanzar los objetivos pueden incluir formación del personal, conocimiento de los clientes, etcétera.
5. Responsabilidad: asigne las responsabilidades por la atención y prevención de quejas a oficinas y personas específicas.
6. Creación de sistemas de premios y penalizaciones que estimulen la eficaz atención de quejas y prevengan que los problemas se repitan en el futuro. Los premios pueden ser económicos o no económicos (algún regalo, elogios).
7. Selección del personal, delegación del poder y formación: seleccionar personas que tengan las características personales apropiadas, darles la autoridad para que adopten decisiones capaces de solucionar de inmediato los problemas y formarles en las técnicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo.

Los empleados deberían ser formados hasta tal punto que ejecuten el servicio apropiado de forma instintiva. A ello ayuda el hecho de que posean las características personales que les doten de habilidades específicas para realizar ese tipo de trabajo: voz agradable, optimismo, habilidad para escuchar, flexibilidad y paciencia.

A veces, escuchar verdaderamente a los clientes y reaccionar puede desencadenar grandes cambios. BellSouth Corporation, tomando en cuenta a sus clientes, decidió combinar sus servicios comerciales, su equipo de ventas y sus operaciones de mantenimiento. Dichas áreas se hallaban dispersas en oficinas subsidiarias, como parte del plan original del sistema Bell de descentralización. Dieron al cliente la oportunidad de hacer todo en una sola visita. Bell fue una de las primeras compañías en combinar sus servicios y el equipo de ventas, así como su personal de mantenimiento bajo las reglas de FCC.

“Dimos este paso porque los clientes nos dijeron repetidamente qué era lo que deseaban”, dijo Jere Drumond, vicepresidente de BellSouth.

Casos históricos: atención de quejas

Conrad Hilton, de los hoteles Hilton, siempre envía cartas de disculpas a su firma. La carta incluye suficientes detalles para que el cliente perciba que Hilton conoce bien su queja. Por ejemplo: “Acepte mis disculpas por lo sucedido el 13 de noviembre. El hecho de que le hayan hecho esperar y luego haya tenido que ir a otro hotel es muy embarazoso para nosotros”.

En algunas de las empresas más orientadas al servicio, los directivos solucionan personalmente los problemas surgidos en la calidad del servicio. El cliente que se queja recibe una atención rápida y personal y un regalo que demuestra la profunda preocupación de la empresa por la situación que tuvo que afrontar el cliente. De esa forma, una organización puede convertir a un “quejoso” en un cliente leal a largo plazo.

Connie Bell, de C.C. Bell Electronics, de Saint Loius, estableció una política de cero defectos en la gestión de las quejas de los clientes. Consiste en:

- Actitud de los empleados.
- Uso del nombre del cliente.
- Servicio rápido.
- Calidad del servicio.
- Precio justo.

Cuando los clientes llegan solicitando un servicio de reparación, dice Bell, siempre están disgustados porque el aparato no funciona. Se resienten de tener que invertir dinero para lograr que el artefacto dañado vuelva a funcionar en el nivel que se le había prometido.

Es importante, en ese momento, que el cliente quede convencido de que se ha comprendido la dimensión de su problema. También es necesario que los empleados del taller le ofrezcan la ayuda necesaria, cualquiera que ésta sea, para resolver el problema.

La persona del servicio, que está en el mostrador, debe tener una actitud que sea sinceramente amistosa, y debe ser capaz de conducir la negociación de forma positiva.

Bell pone el énfasis en la importancia de utilizar el nombre del cliente muchas veces. En la mayoría de los casos se deberá utilizar el apellido anteponiéndole señor o señora, a menos que el personal de servicio tenga suficiente familiaridad con el cliente como para llamarle por su nombre.

¿Retraso en el servicio? Comuníquelo

Cuando un cliente entrega un producto al centro de servicios, señala Bell, su mayor interés es que se lo arreglen y devuelvan pronto. Le corresponde al gerente de servicios verificar los progresos que se hacen en el proceso de reparación. Cuando la reparación se retrasa, el gerente de servicios debe llamar al cliente antes de que éste se presente a recoger el artefacto que se está reparando.

Jerry Stead, ex director ejecutivo de la compañía Square D de Milwaukee, dijo que la empresa comenzó a utilizar los ejemplos de compañías modelo. “Originalmente contábamos con un ‘oficial corporativo’. Lo que, en realidad, significaba que el empleado recién llegado atendía todas las quejas. Por variar, mandé instalar sobre mi escritorio el teléfono para recibir quejas”.

Sin embargo, “Espero que en cuanto mejoren nuestros demás sistemas no tenga que atender dichas llamadas”, dijo Stead.

TARP realizó un estudio para Coca-Cola en el que se encontró que, cuando los clientes se quejan, se muestran 30 por ciento más dispuestos a permanecer leales a la marca si la gestión de la queja, y la respuesta que reciben, es por teléfono en vez de por carta. Esto se debe a que la conversación telefónica es más personal y da al representante del servicio la oportunidad de explicar la posición de la empresa y, además, le permite argumentar para consolidar la lealtad del cliente.

La atención de las quejas por teléfono no sólo es más rápida; usualmente, es más económica. En American Express invierten de cinco a diez veces más tiempo contestando una carta que atendiendo una queja por teléfono. Con frecuencia, la empresa tiene que llamar por teléfono a los que les han enviado cartas para obtener más información sobre el problema.

Diga a la dirección toda la verdad

A menudo, los empleados se niegan a informar a la dirección sobre las quejas. Ésa es otra de las razones de por qué muchos directivos tienen un cuadro color de rosa de sus empresas.

No se informa sobre las quejas porque la corrección del problema que las causa podría representar ciertos inconvenientes para el empleado o porque se reflejaría negativamente en la evaluación de su desempeño.

Por ejemplo, si los clientes se quejan de que no pueden llegar a la empresa antes de las 17:00, un empleado que no desee tener que trabajar más tarde de esa hora, podría no informar a sus superiores de esa queja.

Tanto las empresas de productos médicos, como las de seguros, han encontrado que los representantes de ventas tienden a informar sobre las quejas sólo cuando desean agradar a un cliente importante; o cuando un producto les ofrece un margen tan bajo que el personal de ventas preferiría que lo descontinuaran. Las quejas, claro está, constituyen una buena razón para descontinuar un producto del portafolio.

Sólo una de cada cincuenta personas se queja

El personal de los establecimientos minoristas y los empleados de campo de los fabricantes filtran y desestimulan las quejas. En definitiva, las quejas que llegan hasta la alta dirección no constituyen una medida del nivel de satisfacción de los clientes. En el estudio realizado por A.C. Nielsen Co., al que nos referimos antes, se vio que, en el caso de las empresas que comercializan productos de consumo empaquetados, sólo una de cada cincuenta personas que afrontan algún problema escribe una carta al fabricante. En consecuencia, en las oficinas centrales de los fabricantes de este tipo de producto sólo llegan a conocer uno de cada cincuenta de los problemas que se producen en el mercado (la misma proporción a la que nos referimos al principio de este capítulo).

El estudio de TARP encontró que menos de la mitad de los que habían presentado sus quejas ante los minoristas quedaron satisfechos con la respuesta recibida. Sin embargo, menos de la mitad de los que quedaron insatisfechos se preocuparon de llevar su queja hasta las oficinas centrales de los minoristas o ante los fabricantes.

Sea que la gestione bien o mal, un minorista o un representante del servicio de campo puede detener una queja. Así pues, para obtener un cuadro real sobre la cuantía y naturaleza de las quejas, usted debe extrapolar el número de quejas efectivas recibidas, utilizando un “multiplicador”, como el de 1 a 50 señalado por los hallazgos de Nielsen: en el área de los productos empaquetados, sólo uno de cada 50 clientes insatisfechos se queja ante las oficinas centrales de las empresas.

Los directivos deben lograr que su personal se sienta estimulado a recibir retroalimentación de los clientes y a pasar dicha información a los niveles de dirección, para que se puedan adoptar las medidas correctoras que van a evitar la repetición de los problemas. En América Latina no es parte de la cultura quejarse. Desafortunadamente, la mayoría de estos clientes vota con su billetera.

Capacitación

Una parte vital de todo programa de capacitación de los empleados (que será el tema del próximo capítulo) es la capacitación en la gestión de las quejas. Si desea perder horas y horas teniendo que cambiar a sus empleados, no los capacite. No puede decir a los empleados que deben estimular a los clientes a que presenten sus quejas sin capacitarlos sobre la forma en que deben manejar las situaciones de quejas y calmarlas. Si empuja a sus empleados hasta las fauces de los clientes-lobo sin darles la debida capacitación, desmoralizará a su personal e incrementará su tasa de rotación.

Cuando un empleado no sabe cómo afrontar a los clientes que se quejan, los evita. O desvía la queja diciendo algo como: mi jefe podría atender este problema, pero no está en estos momentos.

Un sistema del servicio eficaz debe ser capaz de satisfacer a los clientes que han experimentado algún problema y que, de otra forma, hubiera quedado insatisfecho. Pero lo primero que hay que hacer es llegar hasta ellos con medios que, antes de nada, les permitan presentar sus quejas.

Ésas son las bases del establecimiento de un sistema del servicio: está diseñado para llegar hasta los clientes insatisfechos con el fin de satisfacerlos; pero, sobre todo, los sistemas del servicio deberían prevenir los motivos de insatisfacción.

Capítulo 13

LOS PROFESIONALES DEDICADOS AL SERVICIO AL CLIENTE NO NACEN: SE HACEN

En términos generales, las empresas invierten demasiado poco en capacitar y motivar a los miembros de su PPCC, a quienes tratan como los empleados de más bajo nivel en su escalafón jerárquico.

- *TIME MAGAZINE*

Se entrena a los perros y a los osos. A los empleados se les educa, se les forma.

- *STANLEY MARCUS (finado)*, presidente emérito del consejo
Neiman Marcus Company

Capacite a su personal que tiene contacto con el cliente y, también, a los directivos

Cuáles son los beneficios básicos, en términos de rentabilidad, de la capacitación en la calidad del servicio? Uno de ellos es que incrementa la eficacia de las actividades de marketing, incluyendo la publicidad y la promoción de ventas (que son actividades que tienen como propósito inducir a los clientes a comprar).

La capacitación del personal de ventas, y del personal de apoyo que no ha recibido capacitación, incrementan la satisfacción y el nivel de lealtad de los clientes (y sus futuras compras). Si no poseen las habilidades necesarias para el servicio al cliente, los empleados pueden provocar la pérdida de clientes y que se pierdan los millones de dólares que se invierten en publicidad. Los esfuerzos de marketing atraen a los clientes, pero un mal servicio provoca de forma automática que se pierdan como clientes y que compren a algún competidor.

Los empleados que han sido debidamente capacitados en las habilidades específicas propias del servicio al cliente son más productivos, tanto en términos de la relación tiempo-productividad como de los resultados logrados en cada transacción.

La capacitación reduce el costo del personal

Warren Blanding (finado), uno de los consultores más importantes del área del servicio y presidente de Consumer Service Institute, de Silver Spring, Maryland, hizo este cálculo: bajo condiciones típicas de productividad en las operaciones de servicio al cliente, un empleado que gana seis o siete dólares por hora implica un costo real (cuando se consideran todos los factores de costo de la operación) de 20 a 25 dólares por hora. Si se logra, por medio de la capacitación, que ese empleado sea 10 por ciento más productivo, se reduce el costo total a 17 o 22 dólares por hora, con lo que se logra un ahorro de cerca de 20 dólares por día; es decir, unos 100 dólares por semana.

Ello representa, someramente, 5 000 por empleado al año. Para una empresa que tenga 20 empleados trabajando en el teléfono, una segunda reducción en el nivel de preguntas y quejas que plantean los clientes, lograda como resultado de la capacitación que hace más eficaces a los empleados, produce un ahorro anual de unos 3 500 dólares por empleado.

Tiger Woods práctica intensivamente

A Tiger Woods se presentó al campo de golf a muy temprana edad- a los 18 meses- y se alienta a practicar intensivamente. Woods había acumulado 15 años de práctica en el momento en que se convirtió en el ganador más joven del Campeonato Amateur de EE.UU., a los 18 años. Siguió tratando de mejorar, dedicando muchas horas al día al acondicionamiento y la práctica, ni siquiera rehacer su swing dos veces porque eso es lo que lo llevó a ser aún mejor. Tiger gana unos \$ 80 millones de dólares al año. Nadie practica los fundamentos más que él. Él constantemente está trabajando en los fundamentos. Si usted pasa el tiempo y la misma pasión por la excelencia, usted y su personal también podrían ser un Tiger Woods en el servicio al cliente.

El servicio es una herramienta para el marketing

La mentalidad de servicio, que se logra por medio de la capacitación, incrementa la credibilidad de la fuerza de mercadotecnia. Si los clientes desarrollan una actitud de rechazo hacia la empresa, debido a la forma como se les trata (o no se les trata), la empresa pierde credibilidad. En consecuencia, los clientes no se muestran predispuestos a reaccionar, de la forma que se espera, a los mensajes publicitarios que reciben de la empresa.

Vi un anuncio de televisión de un hotel de Nueva York en el que su personal de recepción cantaba en la calle y los botones saludaban muy amistosamente a

los clientes mientras recogían sus equipajes. Pues bien, estuve en ese hotel y no había botones alguno que recogiera mi equipaje o que me saludara. El anuncio no tenía relación con la realidad.

¿Hasta qué punto es importante la credibilidad? Si usted no la tiene, no tiene nada. No importa lo alta que sea la calidad de su producto, los clientes no se mostrarán dispuestos a comprarlo si se les trata como a clientes que están, necesariamente, obligados a comprarlo.

Pero si la gente sonríe cuando escucha el nombre de su empresa, de su marca o de su servicio, porque recuerdan lo amistosos, serviciales y conocedores de su trabajo que son sus empleados, y lo fácil y rápido que es comprar en su empresa, reaccionarán positivamente a sus mensajes publicitarios. En consecuencia, su presupuesto de marketing alcanzará altos niveles de eficiencia.

Una de las primeras razones que explican por qué se debe capacitar adecuadamente a los empleados es el impacto positivo que tiene la calidad del servicio en la eficacia de los programas de marketing.

Las acciones suenan más fuerte que las palabras

La mejor forma de ilustrar la estrecha conexión que existe entre la calidad del servicio y la eficacia de las actividades de marketing, es plantear una pregunta obligada: ¿cree usted que si los clientes han aprendido, por experiencia propia, que sus empleados son indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceros, indiferentes y reservarlos, van a ir corriendo a comprar en su empresa por el hecho de que usted diga en su publicidad que en su empresa tratan a cada cliente como a una persona y como a un amigo potencial?

La respuesta es: no. Los clientes se alejarán volando de su empresa. En ocasiones, se trasladarán mucho más lejos con el fin de no tener que comprarle a usted; y no comprarán en su empresa, incluso, si ello implica quedarse sin un producto o servicio que no encuentran en ningún otro proveedor.

Los clientes potenciales (o prospectos) reaccionan de la misma forma ante los reclamos sobre el valor de los productos cuando han sido tratados, repetidas veces, con la misma atención personal que se les da a los maniqués de una tienda.

Cuando sus actos contradicen sus palabras, sus mensajes de publicidad no sólo son recibidos con incredulidad, sino que (además) caen en el ridículo. Aún más, sus futuros mensajes publicitarios (anuncios de prensa o de televisión, por ejemplo) serán cuestionados. La atmósfera de desconfianza que se crea alrededor de los mensajes publicitarios de una empresa puede persistir durante años.

Para lograr una valiosa relación simbiótica entre el servicio y el producto de trabajo, son indispensables los programas de capacitación en el puesto.

Valor de la capacitación en el puesto de trabajo

Los directivos y los jefes pueden ser capacitados para ejecutar los programas de capacitación de los empleados en el servicio al cliente. Algunas empresas prefieren que sean los propios directivos y jefes los que se encarguen de la capacitación del personal que tienen bajo su mando. Cuando son ellos quienes imparten la capacitación, los directivos y jefes pueden lograr un más alto nivel de compromiso personal con el servicio por parte de los empleados, y pueden presentarse (ellos mismos) como modelo de comportamiento.

Los jefes y directivos deben ser modelos y apoyar y reforzar las actitudes y comportamientos que esperan por parte de sus subordinados. Sin ese apoyo activo, la capacitación en el servicio al cliente se convierte en una inversión muy arriesgada.

Capacitación a bajo costo

El hecho de utilizar a los directivos y a los jefes para impartir la capacitación en el lugar de trabajo, hace que sea innecesario reunir a los empleados, provenientes de distintas sucursales (por ejemplo), en un punto central fuera de la empresa, que puede estar a kilómetros de distancia de ella. Se ahorran costos en transporte y tiempo.

Como consecuencia de los bajos costos de este tipo de capacitación, se pueden impartir los programas de capacitación con pocos meses de intervalo cuando la tasa de rotación es alta.

Los costos de viaje han aumentado excesivamente. En consecuencia, utilice la tecnología para capacitar a sus empleados. En las actividades de capacitación, el costo de los instructores es el mayor.

Durante los últimos 40 años hemos definido la buena y la mala capacitación en términos del número de días dedicados a ella. Está claro que un programa de cinco días es mejor que uno de cuatro; y uno de cuatro mejor que uno de tres.

Es posible que exista cierta validez en este punto de vista, muy utilizado por los directivos y vendedores que han recibido capacitación. Pero, si se debe capacitar a todo un equipo de trabajo, un programa de cinco días puede resultar muy costoso y, desde el punto de vista logístico, muy complicado de organizar sin que se alteren las operaciones normales de la empresa.

Creo firmemente que, en este tipo de programas de capacitación, quienes los imparten deben recurrir a algún material de apoyo fácil de utilizar; es decir, que permitan a cualquier persona, que cuente con el apoyo y el entusiasmo de sus compañeros, impartir un programa de capacitación de sus empleados en el área de servicio al cliente. Pero la mayoría de los programas de formación han sido diseñados para ser impartidos por sus propios autores o por “instructores” muy profesionales. En consecuencia, es necesario trasladar, con grandes gastos, a esas personas a distintas localidades para que impartan los programas.

Con una tasa de rotación del personal que, con frecuencia llega a un 50 por ciento, el “instructor” debe hacer un viaje costoso cada tres o seis meses.

Con excesiva frecuencia, el material de apoyo se diseña para proteger el trabajo de los “instructores” y no para que puedan ser utilizados con facilidad en el lugar de trabajo.

La muestra de texto guía para el líder del programa que mostramos a continuación fue desarrollada por Better than Money Corporation (que en la actualidad se denomina Service Quality Institute) para Allied Van Lines. Se diseñó de tal forma que, prácticamente, cualquiera de los 750 agentes de Allied puede impartir el programa diseñado a la mediata de esa empresa, llamado At Your Service (“A su servicio”).

Los costos propios de la instrumentación de un programa de servicio al cliente, considerando los ingresos del “facilitador” y los gastos de viaje, son tan altos que muchas organizaciones nunca pueden llegar a implantarlo.

En la capacitación de servicio debería explicarse a los empleados que las acciones suenan más que las palabras. Sin embargo, los representantes del servicio, los que trabajan en el área de facturación y otros empleados que tienen contacto frecuente con los clientes, muchas veces cometen actos de sabotaje involuntario contra los mensajes contenidos en la publicidad, los carteles y las comunicaciones públicas. Notificaciones de cobro insultantes, operadores telefónicos poco amistosos y facturas que parecen acusaciones, son actividades que crean, por parte de los clientes, una actitud de antagonismo hacia la empresa. El problema radica en que la mayoría de las veces las empresas no se percatan de lo que está sucediendo.

Sin embargo, y a pesar de sus ventajas, no es tan común (como debería serlo) encontrar programas eficaces de capacitación de los empleados en el lugar de trabajo. En un sondeo realizado entre 20 de las más importantes organizaciones del país, se encontró que dedican menos de un día a la capacitación de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo. La mayor parte de esos programas

están mal dirigidos. Se centran en enseñar a los empleados cómo manejar ciertos equipos y a sonreír cuando deben atender a un cliente disgustado.

En un estudio que realizó Zenger-Miller Inc.) en más de 200 grandes empresas, se encontró la misma situación. Los esfuerzos hechos en el área de la capacitación son, en el mejor de los casos, marginales, y la mayoría se centra en enseñar a los miembros del PPCC cómo realizar ventas cruzadas y cómo atender a un cliente disgustado.

Texto guía para el líder del programa

Nota: la información que aparece en los recuadros debe ser transmitida a los participantes. Usted la puede leer o puede expresarla utilizando sus propias palabras. Fuera de los recuadros aparecen instrucciones adicionales para su uso personal.

Al dar la bienvenida a los participantes, usted podrá hablar un poco sobre sí mismo y las responsabilidades de su trabajo. A pesar de que usted actuará como líder del grupo, recuerde que el objetivo es el de estimular la discusión entre los participantes.

(Dé el tiempo necesario para que los participantes se presenten.)

Bienvenidos a la primera sesión. Para algunos de ustedes que no me conocen, me llamo (dé su nombre), y estaré dirigiendo el grupo durante las sesiones de capacitación. Como líder del grupo daré el marco para nuestras discusiones, pero cada uno estará ayudando al otro, mientras avanzamos. Ahora que saben quién soy, veamos quiénes son ustedes. Por favor compartan su nombre y la función que desempeñan.

Gracias. Ahora, les voy a pedir que durante unos segundos, cada uno de ustedes piense en algo que haya hecho, en su trabajo o en su vida privada, que les haya dado satisfacción (algún logro que permanezca firme en sus recuerdos y que hayan disfrutado realmente). ¿De acuerdo? Ahora, cierren los ojos y piensen en ello durante unos segundos.

(Espere algunos segundos hasta comenzar a ver algunas sonrisas.)

Ese recuerdo hace que se sientan bien, ¿no es así? De ese cálido sentimiento de satisfacción es de lo que trata, en su totalidad, “AT YOUR SERVICE”: sentirse bien la mayor parte del tiempo y, lo que es igual de importante, hacer que los demás también se sientan bien. Existe mucho más en “AT YOUR SERVICE” que el simple hecho de lograr que la gente sonría con más frecuencia. Nuestra empresa de fletes y mudanzas ha decidido utilizar este sistema por una razón muy simple: mejorar la calidad del servicio que damos a nuestros clientes.

Un líder de capacitación exitoso utiliza material de apoyo fácil de aplicar y seguir. Ese material contiene toda la información que necesita el líder para impartir una clase y, además, le permite añadir lo que considere conveniente. El ejemplo que mostramos es parte de las guías utilizadas en Service Quality Institute (antes, Better Than Money Corporation).

En la actualidad, el éxito de toda empresa depende de la calidad del servicio que brinde. No es diferente para nosotros. La imagen que se hacen nuestros clientes de Allied (este es el nombre de la empresa de mudanzas), de los otros agentes y de nosotros mismos, tiene un impacto directo en la rentabilidad de nuestra empresa. Como cualquier otra empresa, necesitamos tener clientes. Piensen en ello por un momento. ¿Qué significa ser un cliente?

(Es muy posible que los participantes digan que un cliente es alguien que gasta dinero para comprar algo.)

En el negocio de fletes y mudanzas, usualmente nos referimos a nuestros clientes como expedidores. En el transcurso de estas sesiones escucharán indistintamente clientes y expedidores. Desde el punto de vista de nuestros clientes, debemos pensar en la forma en que la palabra expedidor afecta a nuestros clientes. ¿No les parece que expedidor no suena tan personal como la palabra cliente?

Uno de los objetivos del sistema “AT YOUR SERVICE” es dar continuidad al sistema Allied. Nosotros, como parte de la familia Allied, tenemos el poder de cambiar nuestras actitudes y de elevar el nivel del servicio que damos a nuestros clientes. Vamos a comenzar nuestro compromiso con la excelencia haciendo un esfuerzo consciente para utilizar la palabra cliente cuando tratemos con esas personas tan especiales que han elegido nuestros servicios de mudanzas.

Vamos a pensar, por un momento, en nuestros clientes. ¿Cuántas clases de clientes tenemos?

(Tenemos una gran variedad de clientes. Proviene de todos los niveles de vida y esperan que les ofrezcamos un servicio profesional en lo que respecta a la mudanza de sus muebles y equipos de oficina o en el almacenaje de sus bienes. Es de esperar que algunos participantes digan que los compañeros de trabajo, los familiares y los amigos son, en muchos sentidos, clientes. Si surge ese punto, deje que los participantes lo comenten. Si no, no se preocupe; se tratará más adelante.)

Bien, creo que hemos establecido que el concepto de ser cliente cubre un terreno muy amplio, pero, como veremos, la palabra cliente tiene, también, una definición muy amplia. Vamos a pensar en los clientes con los que tenemos un contacto diario. ¿Qué les parece si alguno de ustedes comparte con el grupo algunas de las experiencias, positivas o negativas, que haya tenido como cliente?

(Pida a los participantes que narren algunas experiencias positivas que hayan tenido como clientes; luego, pídale que comenten, algunas experiencias negativas que hayan tenido como clientes.)

El análisis de experiencias como las que narraron constituye la base del sistema “AT YOUR SERVICE”. Mucho de lo que vamos a ver en estas sesiones no es nuevo para ustedes. El sistema está basado en algunas ideas muy simples. La mayoría de nosotros conoce esas ideas, pero las estadísticas y los sondeos demuestran que muchas personas no las ponen en práctica, especialmente en un entorno de trabajo. Con la ayuda de ustedes, “AT YOUR SERVICE” nos mostrará las habilidades que debemos poseer para brindar un alto nivel de calidad en el servicio al cliente. El sistema nos dará una capacitación activa, en muchos sentidos similar al entrenamiento que se da a los atletas para que mejoren sus aptitudes. “AT YOUR SERVICE” nos ayudará a comprender por qué hacemos lo que hacemos y nos dará herramientas para hacer mejor nuestro trabajo.

(Mientras habla, distribuya copias del libro del participante.)

Ésa es la razón por la que estamos aquí. El libro del participante “AT YOUR SERVICE” es de ustedes, consérvendolo. Deseamos que lo lean conforme avancemos en el desarrollo de las sesiones. El material que contiene estimulará el análisis y las discusiones y nos dará las bases para comenzar a pensar en el concepto del servicio al cliente.

Estas sesiones están estructuradas alrededor de nuestras discusiones de grupo y de las escenas que veremos en los videos que proyectaremos. Las escenas que aparecen en los videos han sido creadas para que pensemos en los temas que vamos a ir presentando. Encontraremos preguntas que estarán basadas en las situaciones que veremos y en sus propias experiencias. Esas preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas, así que no se preocupen. Nuestro objetivo es analizar lo que estamos haciendo en estos momentos y determinar las formas en que podemos mejorar la calidad del servicio que damos a nuestros clientes. Vamos a aprender

habilidades que nos ayudarán en nuestras vidas personales y en nuestro trabajo.

Vamos a comenzar con el video.

(Ponga a funcionar el video: Sesión Una, sección A.)

Capacite a todo el mundo

Los programas de capacitación en calidad de servicio que son, en verdad, eficaces, reflejan la comprensión de un hecho: un servicio de calidad resulta del esfuerzo de toda una organización, y no sólo del PPCC. Por ello, los programas de capacitación en servicio deben incluir a toda la fuerza laboral de una empresa.

El resto de la organización es una fuente de servicios para el PPCC. Éste, debo decirlo, constituye una línea de pensamiento revolucionaria. Aún así, algunas de esas fuentes internas dan servicio directamente a los clientes. Entre ellas se encuentran los empleados que trabajan en facturación, entrega, producción, cobranzas, marketing, ventas, mantenimiento, seguridad y los que operan el teléfono.

Todos contribuyen a la calidad

La práctica, muy usual, de considerar que los miembros del PPCC son los únicos responsables por la calidad del servicio, es lo mismo que considerar que el personal que trabaja en el despacho de mercancías es responsable por la calidad de los productos que embarcan. Es fácil predecir cuál será, en términos de eficacia y espíritu laboral, el resultado de este enfoque: deficiente calidad de los servicios.

Cuando se responsabiliza únicamente a los miembros del PPCC por los valores propios de la orientación al cliente, toda la empresa corre un riesgo muy alto: generar altos niveles de frustración entre el PPCC, ya que el resto de la organización no trabaja pensando en la calidad del servicio.

“Muchas empresas invierten considerables sumas de dinero en enseñar a sus vendedores ‘el mensaje’, incluyendo respuestas estándar a preguntas clave. Pero podrían olvidarse de enseñar esas mismas respuestas a sus técnicos, a las

personas que trabajan en el área de servicio y a los representantes del servicio al cliente, que se relacionan con los mismos clientes que los representantes de ventas”, observa Brenda J. Weimer, directora de servicios al cliente de Polystar Ltd., de Leominster, Massachusetts.

Es cierto que, usualmente, los representantes de ventas son los únicos que entran en contacto con clientes durante el proceso de venta. Pero, después de la venta, los clientes establecen contacto con recepcionistas, secretarias, empleados de facturación, etcétera.

El proceso, que concluye con la prestación de un servicio de calidad, comienza muy lejos del área en la que trabajan los miembros del PPCC. Lo que deseo decir aquí es que mejorar el servicio no puede ser de responsabilidad única del PPCC.

Si una organización pretende orientarse al servicio, todo su personal deberá participar en los programas de capacitación, tanto si trabajan a destajo, a tiempo completo o temporalmente, o si han estado ocupando su puesto durante una semana o cinco años. Y deben ser capacitados repetidas veces.

Es difícil hacer llegar este mensaje a la alta dirección.

Sólo los directivos

Algunas empresas consideran que no vale la pena invertir en la capacitación de los empleados que se sitúan por debajo de los niveles de dirección.

Argumentar que sólo los directivos deben ser capacitados es una omisión importante, independientemente de la elegancia con que sean planteados los argumentos que pretendan justificar la acción.

Afirmamos esto porque, según nuestros estudios, cerca de 95 por ciento de los factores que determinan la reputación que se crea una empresa, entre sus clientes actuales y potenciales, depende de las actuaciones del PPCC.

Desafortunadamente, la revista Time tiene razón cuando dice: “En términos generales, las empresas invierten demasiado poco en formar y motivar a los miembros de su PPCC, a quienes consideran los empleados de más bajo nivel en su escalafón jerárquico”.

Incluso si los directivos tienen en muy baja estima las habilidades y características de los miembros del PPCC, siempre queda el hecho de que los últimos son los que dan el servicio. Ellos crean las impresiones que se llevará el cliente. Y las impresiones que proyecta una organización son las que generan su reputación.

Comenzando el proceso

Si usted es responsable por la capacitación en servicio, y debe lidiar con niveles muy bajos de entusiasmo y apoyo por parte de la alta dirección, los cursos piloto o de demostración pueden constituir una buena vía para vender sus beneficios.

Determine cuáles son las habilidades y comportamientos que su PPCC y sus jefes necesitan. Seleccione una de las deficiencias y desarrolle un curso piloto estructurado con base en buenos principios de enseñanza. Haga que los nuevos empleados reciban el curso piloto. Luego, compare las actuaciones de los empleados que recibieron el curso con una muestra de los que no lo hicieron. Puede estar seguro de que los resultados demostrarán la eficacia de la capacitación.

Motive a los empleados

Indicamos con anterioridad que el factor más eficaz para lograr que los empleados sean motivados respecto a la entrega de un servicio de calidad radica en el compromiso que, clara y visiblemente, asuman los altos niveles de dirección en esa área. (Vea el capítulo 7.) El compromiso de la dirección con el servicio incluye compromiso con la capacitación de los empleados.

Los empleados deberán percibir que hay una participación activa de los directivos en materia de capacitación; en algunas organizaciones los directivos imparten los cursos de capacitación o, por lo menos, envían un mensaje en la apertura del programa; ésta es una forma de estrechar las relaciones entre directivos y empleados.

Para preparar a los directivos y jefes en el área de capacitación, conduzca sesiones especiales para ellos en las que los altos niveles directivos definan cuáles son las directrices de la empresa en lo que respecta a estrategias y a objetivos del servicio. Al hacerlo, ayudará a los directivos y jefes que participarán en el programa de capacitación a plantearse dichos objetivos.

Todos los programas de capacitación que se diseñen deberán prever los siguientes elementos motivadores adicionales:

Crecimiento personal

Elija un concepto de servicio al cliente con posibilidades de tener éxito y que permita que los empleados vean en él la oportunidad de crecer personalmente y, en consecuencia, se sientan motivados a aprender y a llevar a la práctica las técnicas del buen servicio. A los empleados no se les puede enseñar técnica

alguna si no desean aprender y si no se sienten bien con ellos mismos.

Se sentirán motivados cuando descubran que pueden beneficiarse de la capacitación en servicio y de la aplicación de las técnicas del mismo. La razón por la que se beneficiarán radica en que las mismas actitudes amistosas, consideradas y serviciales que tendrán hacia los clientes, les ayudarán, en su vida personal, a hacer y a mantener más amigos.

El crecimiento personal que se logra como resultado de la calidad en el servicio puede ser la clave del éxito de los programas del mismo, ya que, de otra forma, encallarían en los rocosos arrecifes del desinterés de los empleados.

En el segmento del programa de capacitación dedicado al crecimiento personal, debería enseñarse a los empleados a desarrollar la autoestima y a valorar el trabajo que realizan. La motivación en este sentido incrementa el concepto que tiene de sí misma la fuerza laboral y se obtiene un mejor ambiente de trabajo, en general.

La lógica detrás del argumento de enseñar a los empleados a sentirse mejor es que, una vez que están en paz con ellos mismos, se muestran más predispuestos a valorar a los clientes y a tratarlos con mayor respeto.

El impacto acumulado de la autoestima que se desarrolla en los programas de capacitación en servicio, usualmente conducen a sesiones donde predominan el entusiasmo y las discusiones activas.

Quality Service Institute es un esfuerzo conjunto de Texas Air Corp. y Scandinavian Airlines System, la aerolínea sueca, que actualmente es un aliado comercial de Continental, la aerolínea líder de Texas. Scandinavian Airlines System es reconocida por su servicio. La meta del Instituto es enseñar al personal de Continental los secretos del enfoque de SAS.

El Instituto ofrece psicología actual, charlas animadas y algunos juegos para poner a los empleados en contacto con sí mismos.

“Deseamos que asistan, no porque es bueno para Continental, sino porque traerá beneficio a todos”, dice Jan Lapidoth, presidente sueco del Instituto.

Si las personas se sienten satisfechas consigo mismas, según la teoría, proveerán un mejor servicio.

La capacitación como un medio para lograr la satisfacción del personal

Muchos empleados se mostrarán más interesados en la capacitación cuando vean que ésta constituye un medio para ayudar a sus compañeros y a los empleados de

otros departamentos. Está claro que, al hacerlo, mejoran la calidad del servicio que le llega al cliente final. En apariencia, el principio de satisfacción del cliente interno ofrece una gran oportunidad para captar la atención y el compromiso de los empleados.

¿Cuándo impartir la capacitación?

En un estudio realizado por Citicorp se encontró que la capacitación es más eficaz si se imparte cuando los empleados comienzan a trabajar en una organización. Las actitudes y las prácticas pueden orientarse con más facilidad cuando el empleado mantiene una actitud de aprendizaje, que es la propia de un empleado que comienza a trabajar en un nuevo empleo. Cuando los estándares y las habilidades del servicio se aprenden desde un principio, la calidad resultante se logra, también, desde un principio.

Muchas organizaciones consideran que para capacitar a un nuevo empleado deben esperar 90 días (después de su contratación), con el fin de incrementar las posibilidades de que permanezca en la empresa durante muchos años. (La teoría es que, después de 90 días de trabajo, las oportunidades de que el empleado permanezca en la empresa un tiempo largo son mayores que cuando el empleado está recién contratado.) Sólo después de esperar que se agote el período de prueba es cuando consideran la posibilidad de invertir en un nuevo empleado.

Pero si un nuevo empleado trabaja cinco días a la semana y ofende a un solo cliente cada día, debido a sus deficientes actitudes y habilidades, la empresa puede perder 65 clientes en 90 días. Si, por ejemplo, se estima que cada uno de esos clientes podía haber comprado unos 5 000 dólares en los subsiguientes cinco años, el “pobrecito” nuevo empleado causará a la empresa pérdidas de ingresos por valor de 325 000 dólares.

Los empleados sin capacitación o mal formados son costosos. Tienden, además, a dejar con mayor frecuencia a las empresas, lo que es importante en períodos en los que existe escasez de mano de obra.

Estructura y características del proceso de la capacitación

Un proceso de capacitación eficaz comienza con un análisis de las actuaciones. Analice lo que debe hacerse para que los empleados otorguen un buen servicio a los clientes. Luego determine cuáles son los conocimientos, actitudes y habilidades que deben poseer los empleados que dan el servicio.

Al diseñar el programa de capacitación, planifique la incorporación de motivadores emocionales. Refiérase al placer que produce el hecho de interactuar con personas satisfechas en oposición a lo desagradable que puede llegar a ser el trabajo cuando se debe lidiar con clientes disgustados, desagradables y sarcásticos. Discuta la autosatisfacción que nace del hecho de hacer un buen trabajo. Prometa premios, como bonos y regalos, a quienes alcancen altos niveles de actuación.

En un programa de capacitación en relaciones con clientes, es importante llegar a los empleados emocionalmente, antes de transmitirles los conocimientos. Logre, primero, su compromiso. Convénzalos de que una parte importante de su trabajo consiste en tratar bien y cuidar a los clientes.

Diga a los empleados lo que espera de ellos

Luego, describa con claridad y precisión el nivel que usted desea que tengan los empleados cuando termine el período de capacitación. Establézcales objetivos. No sólo es injusto, sino que también es absurdo realizar evaluaciones precisas de empleados que no saben qué bases son utilizadas para esas evaluaciones.

Elija el enfoque de “equipo” o de “sección cruzada” para desarrollar las clases. Con el concepto de equipo, todos los empleados de un departamento acuden a las clases. La educación en equipo desata el espíritu de compromiso y el entusiasmo necesario para mejorar el servicio.

Las compañías que utilizan este enfoque piensan que así su inversión será más provechosa, dada la participación e interacción de los empleados que trabajan conjuntamente.

El enfoque de sección cruzada también funciona. Cuando los representantes de varios departamentos participan en la misma clase, con frecuencia se desarrolla consenso, y los departamentos representados comienzan a trabajar en armonía hacia las mismas metas.

Decida cuál de los dos enfoques le conviene, tomando en cuenta la cultura corporativa, la naturaleza de su negocio, el sistema de servicio que desea implantar, así como las preferencias de sus gerentes.

Atributos de un sistema de capacitación eficaz

La capacitación eficaz se caracteriza por estar atractivamente empacada, ser técnicamente la adecuada y contar con los elementos motivacionales que se requieran: simplicidad y énfasis en el placer que produce la propia actividad.

Tecnología

La tecnología reduce el tiempo necesario para la capacitación (el mayor gasto en esta actividad). Con la tecnología adecuada se puede reducir el tiempo invertido en capacitación mientras se mantiene el mismo nivel de impacto en la comunicación. En consecuencia, la tecnología ayuda a mantener bajos los costos del personal.

Por ejemplo, en algunos sectores, como el de seguros, se ha vuelto algo usual la capacitación de empleados por medio de sistemas de videos interactivos basados en computadoras. Con este tipo de equipo, los directivos y jefes pueden capacitar simultáneamente a un número importante de empleados, aunque se encuentren en localidades diferentes.

La tecnología adecuada (como los equipos más avanzados de video y audio) y un “paquete” atractivo de materiales de enseñanza, permiten que directivos con poca experiencia en la formación de personal puedan impartir programas de capacitación.

Cuando hablamos del uso de tecnologías avanzadas, no nos referimos a utilizar un equipo de video y un monitor en el que empleados ven películas educativas, en una habitación en semipenumbra. Ésta puede ser una forma adecuada para transmitir información. Pero no lo es cuando se trata de cambiar actitudes.

Para modificar las actitudes de un grupo de personas es necesario recurrir a sesiones de capacitación en las que las personas interactúen emocionalmente.

Aprendizaje acelerado

Steven Covey, autor de *Seven Habits of Highly Effective People* y vicepresidente de Franklin Covey Co., expresó a la revista *Incentive*: “Lo más importante que he aprendido en el ámbito de la capacitación y el desarrollo es enseñar lo aprendido. Sencillamente, uno aprende más cuando enseña a otros”.

“Considero estas cuatro ventajas cuando uno enseña:

1. Como maestro, se tiene una actitud mucho más responsable hacia la enseñanza. Uno está más motivado a aprender cuando sabe que es responsable de enseñar.
2. Cuando enseña algo que a usted le gusta, lo transmite mejor. Enseñar crea una especie de sistema social de apoyo, una expectativa social o contrato social implícito.

3. Cuando enseña lo que sabe, establece un lazo en la relación. Cada vez que enseña a otra persona, esa experiencia provoca que tanto maestro como estudiante creen un lazo. Personas que han sido influidas por grandes maestros tienden a sentirse cercanos a ellos.
4. Cuando enseña algo que está aprendiendo, usted pule su proceso de cambio y crecimiento. Legitima ese cambio. Usted se mira (y otros lo miran) bajo una nueva luz; y cuando comienza a verse bajo esa luz, su crecimiento será mayor y más acelerado”.

Empaquetado: video e impresión

El empaquetado es comunicación. Puede referirse a presentaciones elaboradas en video. Puede incluir sonido y música. Podría poner el énfasis en las presentaciones visuales, en los casos históricos, en los juegos de funciones, en los grupos de discusión o en la revisión.

Cree valor a los ojos de los participantes. Utilice material redactado e impreso profesionalmente. Utilice carpetas que hayan sido diseñadas por profesionales en las que se utilicen, por lo menos, dos o tres colores, pero, preferiblemente, cuatro colores.

Después de 44 años de evaluar programas de capacitación internos, he encontrado que ésta es una de las áreas en la que muchas empresas fallan. Es asombroso ver cómo algunas empresas se preocupan por ahorrar entre 50 centavos y dos dólares en cada unidad de material de apoyo. Los resultados son textos en letras muy pequeñas, composición desorganizada, diseño deficiente; es decir, un elemento de comunicación que nadie, excepto quien lo escribió, deseará leer.

General Mills y Kellogg venden más cereal para el desayuno que las empresas que venden cereal de marca libre, aun cuando el costo es de un 30 a un 40 por ciento mayor. La principal razón es lo atractivo del envase, dicen esas empresas.

En este capítulo incluimos una muestra de un material de capacitación presentado de manera atractiva. Una buena presentación facilita la aceptación de los materiales educativos.

Una de las ventajas de la presentación es que puede ser estandarizada y, en consecuencia, los programas de capacitación pueden impartirse en lugares de trabajo muy distantes.

Si desea tener una buena presentación es indispensable que coloque un cartel de “zona prohibida” en la fotocopidora. Se requiere un material bien diseñado e impreso profesionalmente en dos o más colores.

Simplicidad compleja

En el sector servicios, el tiempo que exige la mayoría de las transacciones no es mayor de 15 o 30 segundos (quizá, cuando mucho, un minuto). Lo que los empleados necesitan en ese tiempo real son habilidades, ideas, técnicas y herramientas que puedan utilizar en tan breve tiempo. Nos referimos a los aspectos fundamentales.

(+) Carl Pohlad, expropietario del equipo de beisbol profesional “Los Mellizos” de Minnesota, financiero, hombre de negocios, banquero y uno de los hombres más ricos de Minnesota, dijo: “Para mí el servicio es algo muy simple que tiene algunos principios fundamentales que son, también, muy simples. Yo siempre lo comparo con los atletas. ¿Por qué los atletas se centran en repetir, una y otra vez, las cosas fundamentales o básicas? Porque les enseñan lo básico una y otra vez. ¿Por qué en el ejército se repiten, se revisan y se practican todos los días los aspectos fundamentales? ¿Por qué los abogados y los contadores asisten a cursos de reciclaje?” Para recordar los aspectos fundamentales. “Si usted se olvida de los aspectos fundamentales o básicos, pensando que los conocimientos que posee están muy por encima de ellos, comenzará a tener problemas”, agrega.

Los programas de capacitación de los empleados deberían escribirse para los miembros del PPCC que desean aprender lo que deben hacer para lograr mejores resultados mañana, sin complicarse hoy con los detalles y complejidades del proceso de aprendizaje.

Algunos directivos rechazan los programas de capacitación que no son muy complejos y que no poseen una gran cantidad de literatura. Cuando uno de esos programas incluyen términos como “cambio psicosocial del comportamiento de los clientes”, para describir lo que sucede cuando se ponen en práctica las técnicas de las relaciones con los clientes, esos directivos se muestran encantados.

Pero muy pocos empleados recuerdan los conceptos muy complicados. Y, prácticamente, ninguno de ellos aplica esos conceptos.

La complejidad es innecesaria

El material educativo no tiene que ser complicado para ser eficaz. De hecho, lo opuesto es lo cierto: cuanto más complejo sea, menos eficaz será.

Los materiales simples, poco complicados, son eficaces. Son eficaces para transmitir y enseñar nuevos comportamientos. La eficacia radica en lo simple. Podemos ir aún más lejos y decir que si un material educativo no es simple, no es eficaz.

Capítulo VI

Cómo hacer un poco más que el mínimo

Recuerde la última vez que fue de compras. ¿Lo disfrutó? Es probable que recuerde vívidamente qué trato le dió alguien en una tienda. Sea que el encuentro haya sido positivo, sea que haya sido negativo, usted recuerda ese contacto personal.

Tenemos derecho a esperar lo mejor

En calidad de clientes, esperamos justicia, cortesía, franqueza y servicio amable y agradable. Cuando recibimos una comunicación positiva nos sentimos bien.

Por otra parte, cuando nos presionan, ignoran o procesan como si fuéramos un número, reaccionamos claramente a la comunicación negativa.

Esto ocurre con cualquier interacción entre personas. En el trabajo, si le brindamos mal servicio a las personas con las que tratamos, ellas simplemente optarán por irse a otra parte.

Los compañeros de trabajo también son clientes

Un negocio no se levanta ni se acaba por perder un cliente, pero si la situación se repite una y otra vez, el negocio fracasará.

Incluso aunque no tengamos contacto directo con los clientes, si no podemos interactuar de manera positiva con todos nuestros compañeros de trabajo, el resultado, en última instancia, será el mismo: todo el mundo saldrá perjudicado.

Un empaquetado atractivo significa que el material que se entregue a los participantes en las sesiones de capacitación debe ser agradable a los ojos y fácil de leer, como este capítulo del manual “Sentimientos” (Feelings de Service Quality Institute.)

La cortesía, la honradez y el juego limpio

Las empresas humanas de mayor éxito fundan su triunfo en la cortesía, la honradez, la franqueza y el trato justo que brindan a sus clientes y empleados. Quienes trabajan en este entorno se enorgullecen del trato que dan a los clientes y a sus compañeros.

Actualmente existen muchas compañías que no toman en cuenta los valores tradicionales como cortesía, honradez, franqueza y juego limpio. El hecho de que usted participe en este programa demuestra que su jefe sí cree en esos valores.

Los valores sólidos tienen sentido en los negocios sólidos. Los clientes aprecian a los empleados que hacen bien su trabajo, que manifiestan interés y que se salen del camino para darles un poquito más.
Todos podemos hacer el mínimo.
También, todos podemos hacer un poco más que el mínimo.

El servicio de calidad: una actitud ganadora

No es ningún secreto. Usted conoce su trabajo mejor que nadie. No le resulta difícil pensar en cómo se podría mejorar el servicio personal que brinda a clientes y compañeros de trabajo. Con esta actitud, usted tendrá éxito dondequiera que trabaje, hasta lo que haga.

Si adopta la actitud de hacer un poco más que el mínimo, encontrará que su valía aumenta (ante usted mismo y ante los demás.)

Si pone empeño y no se limita a hacer sólo lo mínimo para salir del paso, usted progresará más en su empleo, obtendrá más satisfacción por hacerlo bien y se sentirá contento consigo mismo.

Sea parte del cambio

Como parte del personal, usted conoce muy bien cómo interactúa su departamento con los clientes todos los días. Usted sabe qué cosas funcionan y cuáles no. Por tanto, sus sugerencias son muy valiosas.

Por favor, llene la siguiente hoja y arránquela para entregársela a su jefe. Es un paso importante para empezar a sentir que está cooperando para mejorar la calidad.

Estimado _____

Creo que mi idea contribuiría a mejorar nuestro departamento porque:

incrementaría la satisfacción de los clientes y compañeros de trabajo.

eliminaría obstáculos del ambiente laboral.

reduciría costos.

mejoraría la interacción con otros departamentos.

Idea: Pienso que: _____

Nombre: _____

REPASO DEL CAPÍTULO VI

Puntos importantes

- Las personas conceden valor a la cortesía, la honradez, la franqueza y el juego limpio.
- El hacer un poco más que el mínimo requerido por nuestro trabajo conduce a la satisfacción laboral, el orgullo y el progreso.
- Todos tenemos la capacidad y la responsabilidad de encontrar caminos para mejorar lo que hacemos y la manera en que lo hacemos.
- Todos los días debemos mejorar lo que hacemos y la manera en que lo hacemos.

Cualquiera puede crear una presentación que sólo esa persona entienda. Pero se requiere más talento y sofisticación para redactar, en términos simples, conceptos muy complejos.

Un empaquetado atractivo significa que el material que se entregue a los participantes en las sesiones de capacitación debe ser agradable a los ojos y fácil de leer, como este capítulo del manual “Sentimientos” (Feelings de Service Quality Institute).

El valor de la diversión

Los programas de capacitación que desarrolle deben ser divertidos para los participantes. Éstos deben ser variados, desde la televisión, HDTV, Dolby Digital, Sonido Surround, y cualquier otro adelanto, si pretende que sus empleados se muestren dispuestos, e, incluso, entusiastas, por lograr altos niveles de satisfacción de los clientes, el material educativo que elabore deberá ser capaz de competir con la televisión, los equipos de video, los discos cuadrafónicos y los baños en tina. Los programas de capacitación que desarrolle deben ser divertidos para los participantes.

Desafortunadamente, gran cantidad de directivos aún cree que los programas educativos deben ser conservadores (tanto en su contenido como en su presentación), informativos y reflejar, siempre, “buen gusto”. (En términos comunes y corrientes, “buen gusto” significa lentitud, formalidad, lo que no necesariamente implica que la capacitación con diversión deba ser de mal gusto.) Los directivos olvidan dos palabras que son muy importantes para los niños de la era del video y de las diversiones refinadas: “percepción” y “comunicación”. Antes de que un mensaje llegue a ser comunicado, debe ser percibido. Esto significa, para la mayoría de los miembros de las generaciones jóvenes, que debe ser entretenido. Diseñe materiales que le permitan comunicarse con los participantes, no para agradar a la dirección.

Directrices: cómo conducir una sesión de capacitación

Invite a quienes deben participar en las sesiones de capacitación con una carta personal. Invite al PPCC, al personal de oficinas, a los jefes y directivos, a los empleados que trabajan estacionalmente, a los que trabajan a medio tiempo, y a los que trabajan a tiempo completo.

La capacitación debe ser relajada e informal. Mejor aún si es impartida por el superior inmediato. El “facilitador”, como deberíamos llamar al líder del grupo, debe ser un jefe. Con frecuencia, las relaciones entre los jefes y

los subordinados mejoran debido al tipo de discusión, franca y abierta, que se genera en las sesiones de capacitación en el servicio al cliente. Más aún, el entusiasmo de los jefes motiva y contagia de interés a los empleados.

Se debería invitar a todos los empleados, nuevos y experimentados, a participar en la primera sesión de un programa de capacitación en el servicio al cliente.

Desarrollo de las sesiones

Las sesiones de capacitación deben realizarse en una habitación cómoda y bien ventilada. Haga los arreglos necesarios para evitar interrupciones. Suministre a todos los participantes papel y lápiz.

Deje espacio para colocar equipos audiovisuales. Pruebe los equipos antes de comenzar la primera sesión. Evite problemas con el volumen del sonido o con proyecciones visuales carentes de suficiente luminosidad.

Si el “facilitador” (líder de grupo) no conoce el primer nombre de todos los participantes, le será útil preparar una lista de ellos en una hoja de papel que pueda consultar fácilmente. Para conveniencia del “facilitador” es preferible identificar a todos los participantes con una tarjeta colocada en el bolsillo o en la solapa. Es una forma, además, de estimular la comunicación entre los participantes.

Al principio de cada sesión, el facilitador debe promover que todos relaten sus buenas y malas experiencias acerca de su relación con los clientes. Debe establecer contacto visual con cada miembro de la clase y, cuando la discusión comience, guiar ésta por los canales adecuados.

Atmósfera de equipo

Es importante crear una atmósfera de equipo. Más que individualmente, un equipo tendrá éxito al adoptar principios comunes de servicio al cliente.

Plantee preguntas “abiertas”, del tipo que requiere respuestas anecdóticas y opiniones, más que una respuesta afirmativa o negativa. Una clase sobre servicio al cliente no será efectiva si es sólo una conferencia.

Si un facilitador no recibe respuesta a una pregunta, debe continuar haciendo preguntas abiertas; eventualmente alguien se animará a contestar.

Involucramiento emocional

El aprendizaje ocurre más fácilmente cuando los sentimientos de los participantes

son involucrados. De manera que, tanto el facilitador como los “estudiantes” deben disfrutar las sesiones. Promueva ese ambiente presentando la clase como una manera de mejorar las habilidades personales. También anime a los asistentes a que hablen libremente.

He aquí algunas formas para crear una atmósfera agradable, perfeccionando el proceso de aprendizaje:

- Pida a cada participante que se presente; que haga un recuento de sus logros en el trabajo; que describa el tipo de labor que realiza con mayor gusto; que hable de su familia, etcétera.
- Después de la primera sesión, pida a los participantes que compartan sus éxitos laborales. Para que la educación en servicio al cliente sea más efectiva, los miembros de la clase deben sentirse satisfechos de sí mismos.
- Pida a los estudiantes que nombren algunos puestos en la compañía acerca de los que quisieran saber más.

No se preocupe si surgen objeciones y desacuerdos. Es más importante mantener una atmósfera abierta, compartida que lograr un acuerdo absoluto. Permita que el grupo comente y responda a esas objeciones.

Al mantener un ritmo eficiente, los participantes se mantendrán alerta y activos.

Las preguntas deben estar relacionadas con problemas o situaciones del trabajo con las que el resto de los participantes estén familiarizados. Sin embargo, haga algunas referencias sobre el tipo de servicio que los empleados podrían experimentar.

No permita que una persona domine el grupo; siempre habrá quien se sienta atemorizado, particularmente los subordinados o empleados con poca experiencia, quienes evitarán participar.

Cuando un participante se desvíe del tema, llámele la atención con suavidad para que regrese al punto que está siendo discutido, planteando alguna pregunta relativa al tema.

Un completo acuerdo entre participantes no es imprescindible, pero evite y desanime las discusiones desmedidas. Para hacerlo, párese entre los contrincantes, de manera que no puedan verse. Después, involucre a otras personas en el tema discutido, planteando de nuevo alguna pregunta o pida que alguien haga un comentario.

Si nota que alguien no participa, pregunte algo, llamándolo por su nombre. Anime a esa persona a que hable de su experiencia personal o su modo de pensar.

Para promover la participación, pida soluciones a un problema específico; el análisis de una situación o razones para que algo tenga o no importancia. Puede pedir el relato de una anécdota para ilustrar un punto o la explicación ante cierto tema o punto de vista.

Cómo manejar preguntas

La mejor manera de manejar una pregunta es planteando otra. El objetivo es inducir la participación del grupo como modo de incrementar el aprendizaje.

- Replantee una pregunta y pida detalles.
- Haga la misma pregunta a otro participante.
- Si la contestación del participante está fuera del tema o es contraria a la estrategia de servicio, no la desapruebe. Vuelva a preguntar a otro participante (en quien confie que responderá más productivamente).

Cómo plantear preguntas

1. Evite hacer preguntas que pueden ser respondidas con un “sí” o “no”. En su lugar haga preguntas que requieran contestaciones comparativas, de contraste, de enumeración, de organización de ideas, etcétera.
2. Utilice las preguntas abiertas que inducen a relatar experiencias.
3. Plantee preguntas inquisitivas, haciendo que el participante tome parte en la instrucción.
4. Plantee interrogantes y frases como las siguientes para activar la interacción del grupo:
 - ¿Por qué?
 - Analícelo.
 - Dé un ejemplo.
 - ¿Cómo podría hacerse mejor?
 - Resuelva el problema.
 - ¿Podría explicar cómo se siente?

Aumente la conciencia

Adapte el flujo y ritmo de su programa según las necesidades del grupo con el objetivo de mantener un nivel alto de atención.

Varíe los medios (audiovisual, cartulinas, escritos de los participantes y representaciones) y alterne el ritmo: agílicelo y vaya lento.

Incluso cambiar de lugar dentro del salón puede variar el ambiente y la interacción del grupo. El facilitador puede caminar a los lados del salón, hacia atrás y adelante; luego entre los participantes.

Programas “preelaborados”

Con frecuencia, las empresas necesitan complementar los programas desarrollados internamente con programas producidos por alguna importante organización de consultoría en el área del servicio a la clientela.

Si teme que sus empleados no lleguen a identificarse con un programa hecho fuera de casa, ya que va a afectar a su poder de influencia y credibilidad, debido a que el presentador de los videos o de las películas es desconocido para los empleados, considere la posibilidad de adaptar un programa externo.

Cuando adaptamos nuestros programas sobre el servicio para una organización específica, el resultado es muy similar al que se hubiera obtenido si el programa hubiera sido elaborado por el personal de la propia empresa.

Adaptación

En la cubierta del material de trabajo se imprime el logotipo de la empresa y se incluye una fotografía de una situación típica de las operaciones de la empresa.

En la portada posterior se imprime una declaración del DGE acompañada por su fotografía.

En la primera parte del video inicial se añade una presentación hecha por directivos y gerentes de la organización.

Los certificados que se entregan al final del programa incluyen el logotipo de la empresa, etcétera.

Este programa hecho fuera de la empresa incluye una guía para los líderes de grupo, que explica cómo se deben conducir las sesiones, describe el material que se necesita e incluye transcripciones del texto de los tres DVD que acompañan al material.

También incluye DVD grabados profesionalmente, en los que se pueden escuchar resúmenes dramatizados de casos históricos, con música mezclada en la narración.

Para prepararse, los líderes de grupo deben leer dos veces la guía y el libro de trabajo que se entrega a los participantes con el fin de familiarizarse con su contenido.

Los programas se realizan cada 30 o 90 días (la periodicidad se determina por la tasa de rotación del personal). Incluso si no se ha contratado a nuevos empleados, este programa está diseñado para ser impartido de nuevo, cada 6 o 12 meses, a los empleados existentes.

Los programas “preelaborados”, sobre las relaciones con los clientes, funcionan muy bien para algunas empresas. Constituyen, especialmente, un buen recurso para los directivos-propietarios que no disponen del tiempo, de las habilidades de motivación o de los conocimientos necesarios para desarrollar sus propios programas.

Contenido de la capacitación

Demasiadas empresas limitan sus programas de mejora del servicio a la clase de capacitación que se organiza cuando uno de los directivos sugiere: “Reunamos a los empleados y démosles un poco de capacitación”.

Otras organizaciones se centran en desarrollar el compromiso de los empleados, pensando que tal compromiso les llevará a aprender, por sí solos, las técnicas del servicio hacia la empresa.

Capacitación en las habilidades

Pero la capacitación en las habilidades es importante. Puede incrementar substancialmente la calidad del servicio. Realice programas educativos para sus empleados que sean específicos y que se refieran a las actividades que los empleados deben realizar para lograr, siempre, la satisfacción de los clientes.

Decir a los empleados que deben ser “cortesés con los clientes” no significa gran cosa, a menos que se les defina con precisión qué quiere decir “ser cortesés” dentro del contexto de su tipo de empresa.

El punto de vista de los empleados

Pero a pesar de lo importantes que son, las habilidades específicas del servicio al cliente no deberían constituir la totalidad del contenido de los programas. También deben enseñar los aspectos que constituyen el marco conceptual y la base para la práctica de esas habilidades. Uno de esos aspectos básicos es que los clientes son (todos) importantes para el propio empleado.

Creo que el secreto del éxito de un programa de capacitación eficaz consiste en enseñar a los empleados a:

- Sentirse satisfechos cuando logran ganar amigos para la empresa.
- Sentirse satisfechos cuando afrontan el desafío que constituye una queja u otro tipo de presión.
- Identificarse con la empresa y con sus compañeros de trabajo.
- Comprender y valorar la importancia que tienen los clientes en la vida de los empleados.
- Comprender y valorar la importancia de sus trabajos, no importa lo que hagan.

Enseñe a los empleados a sentir respeto por ellos mismos, por el trabajo que realizan y por sus empleadores. Cuando creen en sí mismos y en lo que están vendiendo, se les hace más fácil tratar a los clientes con respeto.

El resultado es que logran reacciones más amistosas y constructivas por parte de los clientes. Eso hace que los empleados sientan más satisfacción por el trabajo que hacen, lo que les motiva a continuar aplicando las técnicas propias de un enfoque profesional del servicio a la clientela.

Los empleados también deben aprender cuáles son los estándares con los que se medirán sus actuaciones, así como la responsabilidad que tienen para con el cumplimiento de esos estándares.

El programa Pacific Institute (PI) fue desarrollado en alrededor de 15 a 20 segmentos de cinta de video sobre temas, como las zonas de comodidad, la propia imagen, implantación de metas y el pensamiento positivo. Dicho programa tiene una duración de dos días y medio. La compañía selecciona a uno de sus gerentes para que conduzca las sesiones y durante éstas, los empleados contestan preguntas reflexivas en un cuaderno después de cada segmento de video para que tomen un “inventario” de sí mismos. Parte de lo que enseña el programa es la motivación como fuerza impulsora.

Amistad es igual a facilidad

Éste es un concepto básico en la capacitación.

Un sistema de servicios al cliente amistoso es aquel cuyo diseño básico logra que las cosas sean fáciles para los clientes.

Sonreír es parte importante del trabajo de un empleado de ventas. Establece una actitud mental positiva que se mantiene durante la transacción. Permite que la transacción se conduzca dentro de cauces positivos.

Cuando un empleado no sonríe, su lenguaje corporal está diciendo: “Preferiría estar haciendo otra cosa”. Los clientes captan esas “señales”. De ahí que los primeros cinco segundos de una transacción de ventas sean tan importantes.

Con el paso del tiempo, los empleados se percatar n de que es muy posible que vuelvan a ver a las mismas personas. Es mucho mejor encontrarse con un viejo amigo que con un viejo enemigo, debido a que se le trató como a un antagonista.

Los empleados deberían aprender a no pensar que los clientes podrían molestarse si se les sonríe. Una actitud amistosa por parte de una persona que no es aún nuestra amiga es tan rara que se nota y genera agradecimiento (y, a menudo, más ventas).

En Texas American Bank en Corpus Christi, Texas, elaboraron, para usarla en sus programas de capacitación, la siguiente lista control de “acciones amistosas”:

1. Salude la presencia del cliente con una sonrisa.
2. Si conoce el nombre del cliente, utilícelo al saludarle. Si no lo conoce, obt ngalo del talón o de la tarjeta de crédito, o preg nteselo al cliente. Pero, cuidado, no lo utilice demasiado: puede resultar ridículo.
3. Escuche con cuidado y atención, sin interrupciones y sin distraerse. Haga las preguntas necesarias para obtener la información que le permitirá solucionar cualquier queja.
4. Determine cuáles son las necesidades de los clientes repitiendo los hechos en la medida en que el cliente los expresa.
5. No haga discursos ni d  conferencias.
6. Ofrezca soluciones. No pida al cliente que haga algo.
7. Suministre referencias de otros servicios.
8. Concluya con una sonrisa y utilice, de nuevo, el nombre del cliente.
9. Invite al cliente a regresar.

He aquí una lista con diferentes habilidades básicas para conducir, de forma eficaz, la relación cara a cara con los clientes:

1. Mire a los clientes a los ojos.
2. Responda a las preguntas, u obtenga la respuesta, con rapidez.
3. Apres rese.

4. Hable, y actúe con entusiasmo, sinceridad y espontaneidad, no como si siguiera una rutina, ni de forma aburrida.
5. Preste al cliente toda su atención. Nunca actúe con impaciencia, como si deseara terminar la transacción lo antes posible.
6. Hable de forma amistosa, con elogios, haciendo comentarios agradables.
7. Ofrezca, en todo momento, ayuda que no le haya sido solicitada.
8. Haga comentarios positivos como, por ejemplo: apreciamos que sea nuestro cliente y vuelva a vernos pronto.

El servicio interno

Muestre a los empleados cómo pueden contribuir a ofrecer un buen servicio interno. Muéstreles cómo pueden activar el servicio dentro de la empresa y cómo pueden dar un mejor servicio a los compañeros que deben tratar directamente con el cliente.

Richard Riesbeck, presidente de Riesbeck Food Markets, de Ohio, cree que las relaciones entre los empleados constituyen la base del éxito de las relaciones con los clientes. Debemos darnos cuenta de que las buenas relaciones dentro de las tiendas tienen mucho que ver con el éxito que podamos lograr al tratar bien a los clientes.

Sin embargo, en vista del nivel de interés que muchos directivos le prestan, podríamos llegar a pensar que el servicio interno es un teorema de la física nuclear.

La importancia de las “cosas pequeñas”

Muchos clientes se han perdido, para alegría de los competidores, a causa de pequeños descuidos humanos: no contestar a una llamada, llegar tarde a una cita, no decir gracias, o cualquier otra actitud que proyecte la idea de que se da por seguro al cliente.

Las pequeñas cosas pueden constituir la diferencia entre un gran éxito y un gran fracaso de la empresa. La razón es que las personas reaccionan emocionalmente a los pequeños insultos. Pero no se atreven a quejarse, por temor a que se les considere como personas poco razonables.

Adapte el estilo del servicio a la personalidad de cada cliente

Enseñe a sus empleados que no tiene sentido tratar igual a todos los clientes. Algunas personas podrían reaccionar bien a la personalidad de un mesero, a una palmada en el hombro o a una risa muy ruidosa. Otras personas lo considerarían como un insulto.

En el programa de capacitación que utilizan en Sears Roebuck and Co. para sus nuevos empleados, llamado Fast Forward, se les enseña a leer el lenguaje corporal y a desarrollar habilidades para escuchar.

Ajuste su tipo de servicio a la personalidad del cliente. Aprenda a descubrir las pistas ocultas y a reaccionar, de forma instintiva, a su propia experiencia.

“...observe el ‘estilo social’ de los clientes para determinar la forma en que prefieren que se les trate”, dice Bill Murray, vicepresidente de capacitación empresarial de Wilson Learning Corp.

“¿Es el cliente amistoso, reactivo? ¿Es un ‘corredor rápido’ que no desea perder el tiempo? ¿Es analítico, tranquilo? ¿No reacciona con facilidad? Usted puede determinarlo, en 30 segundos, por el ritmo con el que habla y por el tono de su voz”, afirma Murray.

Tácticas telefónicas

Los empleados transmiten sus sentimientos, sus actitudes y una impresión de su probable comportamiento habitual en las variaciones e inflexiones que imprimen en su voz, cuando hablan por teléfono. En otras palabras, las cosas que dicen y la forma como las dicen, crean una impresión positiva o negativa.

Por ello, la capacitación debería incluir recomendaciones sobre la forma en que se debe hablar por teléfono con los clientes.

Un curso sobre comunicación telefónica, programado para estudiar a distancia, de American Management Association, incluye las siguientes directrices: “Escuche cuidadosamente... tome notas... Obtenga el nombre y el número de teléfono de quien llama antes de oprimir el botón de ‘espera’... evite transferir las llamadas”.

Los empleados deberían llegar a ser conscientes de cómo “suenan” en el teléfono y de cómo pueden comunicar una impresión más positiva. Específicamente, deberían aprender a transmitir sentimientos positivos cuando hablan por teléfono con los clientes. Después de todo, los clientes compran, dejan de comprar o eligen un competidor como resultado de las percepciones que se hacen del nivel de servicio de una empresa a partir de la forma como se les trata por teléfono.

El punto importante no es si el empleado, conscientemente, transmite a los clientes la impresión de que la empresa está gestionada por personas que son poco corteses y poco amistosas. Lo que cuenta, en términos de competitividad, es si los clientes reciben o no esa impresión.

No existe algo que pueda definirse como “no crear impresión alguna” en el teléfono.

Sea o no la intención de un empleado influir en un cliente para que piense que la compañía está dirigida por personas rudas o antipáticas no es el punto. Si el cliente infiere esa impresión, es todo lo que cuenta en el mundo de la competencia en los negocios.

No es posible negar la posibilidad de impresionar a alguien vía telefónica.

Sea sincero

Los empleados deberían aprender a establecer una conversación sincera con los clientes diciendo, por ejemplo: ¿encontró lo que busca?

La palabra clave es sinceridad. Deben observarse a sí mismos para detectar expresiones rituales recitadas por rutina, como la vieja: “tenga un buen día”. Hacen más daño que bien, ya que los clientes pueden detectar que las expresiones no son sinceras.

Una actitud sincera demuestra a los clientes que los empleados no se preocupan sólo por los “número uno”. Les indica que desean ofrecer un buen servicio, que se preocupan por su trabajo y que están dispuestos a realizar su trabajo de forma profesional.

Características de la personalidad

Durante el programa de capacitación, dedique un poco de tiempo a analizar las características personales. Ponga el énfasis en la importancia que tiene mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y con los jefes. Constituye una buena base para mantener relaciones amistosas con los clientes. Cuando un empleado se siente bien con su jefe y sus compañeros, ese empleado tendrá una actitud positiva, lo que le permitirá ofrecer un buen servicio a los clientes.

Punto de vista del cliente

Algo que puede ser enseñado a los empleados, como regla general, fue descrito por Tom Peters en su libro *Del caos a la excelencia*: “Toda acción, sin importar cuán pequeña o lejos del departamento involucrado, debe ser procesada (por

los empleados, como si la presenciaran) a través de los ojos del cliente. (Los empleados deben preguntarse): ‘¿Facilitará las cosas al cliente? ¿Hará que el servicio sea más rápido, eficiente, menos costoso? ¿Se beneficiará?’”

Si los empleados no aprenden otra cosa en las clases que ponerse en el lugar del cliente, habrán aprendido a reaccionar de modo que satisfarán las necesidades del cliente.

Duración de la capacitación, seguimiento

¿Cuál es la duración conveniente y suficiente que debe tener un programa de capacitación? La mayoría de los programas de capacitación en el servicio dura menos de ocho horas. Con frecuencia, sólo dura un par de horas. Y, además, no cuenta con actividades de seguimiento, ni de integración con el sistema de gestión de la empresa, ni recibe el apoyo de la dirección.

Si se pretende lograr cambios razonables en el comportamiento y el nivel de compromiso, la capacitación del PPCC debe tener una duración mínima de seis horas completas y productivas, seguidas de actividades de seguimiento y refuerzo uno o dos meses después.

En L.L. Bean, su programa intensivo de capacitación dura tres semanas. Luego, se controlan periódicamente el comportamiento y las actuaciones de los empleados que han recibido la capacitación.

En Procter & Gamble, cada “clan” (como ellos les llaman) de nuevos empleados asiste a un programa de capacitación en el servicio al cliente, que tiene una duración de cuatro o seis semanas durante 40 horas por semana.

Historia de casos: calidad exitosa

Dow Chemical USA

En Dow Chemical USA, la educación del empleado está centrada en dos áreas particulares:

Capacitar para resolver problemas

Dow opera bajo un sistema de “mejora continua de calidad”, con la participación de todos los departamentos a fin de encontrar la manera de resolver problemas que impiden lograr el perfecto desempeño de sus responsabilidades. “Tuve

un gerente de optimización de la calidad”, dice Mitchell J. Kern cuando fue gerente de recursos de servicio al cliente para Dow Chemical USA en Midland, Michigan. “Trabajé con nuestro personal para desarrollar los estándares, las políticas y procedimientos del servicio al cliente, así como para analizar nuestro desempeño en estas áreas. ‘Equipamos’ el proceso de servicio al cliente, como se equipa el guardafangos de un auto, permitiendo que todos presenciaran lo que se hacía”.

Una vez que se encuentran las brechas entre el nivel del servicio actual y el esperado, se hace la investigación pertinente para determinar la causa del problema. Si una de las causas resulta ser la falta de capacitación, se procede a introducir la preparación individual para poner al día al empleado.

Oportunidad de progresar

De manera periódica, los supervisores y sus empleados analizan las oportunidades a su alcance para progresar profesionalmente; también identifican la capacitación requerida para avanzar al siguiente nivel, según su habilidad. En Dow, los empleados pueden prepararse tanto con los cursos internos como los externos.

La organización de atención al cliente de Dow desarrolló un “catálogo del estudiante” con cursos mediante los cuales los empleados pueden elegir los programas de capacitación que les reporten más beneficios, y así avanzar a los siguientes niveles dentro de la organización.

Miller Brewing Co.

Miller ha logrado generar un verdadero “banco” de buena voluntad entre sus distribuidores y entre los directivos y los empleados de sus distribuidores (bares, restaurantes, clubes) con programas de capacitación poco costosos.

Como parte de su programa, Miller elaboró una campaña, que publica en las revistas especializadas del sector, basada en un personaje denominado en inglés “Grump” (“Gruñón”). Grump es un personaje poco amistoso, un empleado poco considerado, un camarero lleno de defectos, con cabellos largos y mal peinados, que siempre lleva un palillo entre los dientes y un arete en forma de destapador de botellas.

El programa de “El gruñón” enseña a los empleados del servicio de los restaurantes y bares (a los meseros) cómo elevar la satisfacción de los clientes. A los meseros, meseras, cantineros y a los demás miembros del PPCC de los distribuidores, se les estimula para que aprendan los principios del servicio a

los clientes basándose en la promesa de que los clientes satisfechos dan más propinas que los que quedan insatisfechos.

Don Beaver, que fue quien desarrolló el programa, dice: “Cuando los clientes satisfechos dan mejores propinas y reaccionan más positivamente ante los meseros y meseras, los empleados se sienten más felices en sus trabajos y, en consecuencia, cambian de trabajo con menos frecuencia”.

El enfoque del programa “El gruñón” se centra en reducir la tasa de rotación de los empleados, que es uno de los mayores problemas de los restaurantes que, a su vez, constituyen uno de los principales puntos de venta de Miller.

“Sugiera lo mejor” es el programa más reciente de Miller. Conservando los aspectos de servicio de calidad del programa de El gruñón, ayuda al personal a vender mejor algunos productos especiales relacionados con la cerveza (bocadillos, postres y similares). Estimula las compras por impulso.

La nación que más promueve el servicio

Singapur tiene una población aproximada de 4.6 millones de habitantes en 692.759 Km. de su territorio. El gobierno cree que su atractivo más importante son sus habitantes. Es un país con una economía de servicio y donde virtualmente no existe la manufactura. Como puerto de embarque, Singapur está ahora en el primer lugar del mundo porque comprende la importancia del servicio al cliente.

Por tercer año consecutivo y en una encuesta realizada por la revista Business Traveler Asia-Pacific, la ciudad de Singapur fue seleccionada como la mejor ciudad en el mundo para los negocios.

Tres agencias internacionales de investigación han asignado la mejor clasificación en cuanto al sistema legal y judicial de Singapur, alabando su eficacia y calidad. Dichas agencias son: Political and Economic Risk Consultancy (PERC) con base en Hong Kong; International Institute of Management Development con base en Suiza; y Business Environment Risk (BERI) con base en Washington.

Por el sexto año consecutivo, PERC calificó el sistema legal de Singapur como entre los primeros 12 del mundo.

Otra investigación realizada por International Institute of Management Development colocó ese sistema legal a la cabeza de una lista de 59 naciones, antes que Inglaterra y EUA, mientras que BERI, que cada año evalúa la fuerza laboral en 49 países, clasificó el marco legal en la cima.

Dicho marco, que incluye el reglamento laboral y otras regulaciones, es indicativo de cuán atractiva resulta la inversión en tal ambiente laboral.

En su reporte, la agencia BERI dio una calificación de 77 sobre 100 puntos. En 2002, Singapur obtuvo 76 puntos.

En septiembre de 2003, EUA firmó el tratado comercial US-Singapore Free Trade Agreement (USSFTA). Dicho acuerdo incrementa el acceso al dinámico mercado para los exportadores de EUA, así como para los proveedores de servicios e inversionistas. Singapur es el socio comercial número 12 de EUA.

¿Cuánto debe invertirse en la capacitación?

Citicorp realizó un estudio entre 17 empresas reconocidas por la excelencia de sus servicios a la clientela y encontró que todas ellas invierten hasta 2 por ciento de sus ventas brutas en programas formales y continuos de capacitación.

La capacitación se paga con dólares de hoy, que se compensan con el costo de las ventas perdidas que tendrían que afrontarse en el futuro y cuyos costos deberán pagarse con dólares más caros.

La inversión más importante en cuanto a preparación del empleado es 57 por ciento de las ventas netas por empleado, 37 por ciento más que la utilidad bruta por empleado y 20 por ciento más en el precio de las acciones en Wall Street.

Acerca del autor

Si tiene algún comentario o duda cerca de este libro, le agradeceremos comunicarse directamente con el autor:

John Tschohl

Service Quality Institute

9201 East Bloomington Freeway

Minneapolis, Minnesota 55420-3497

EUA

Tel. (952) 884-3311

Fax: (952) 884-8901

Correo electrónico: quality@servicequality.com

Localización en la red: www.customer-service.com

Service Quality Institute cuenta con una amplia variedad de programas de capacitación sobre servicios al cliente que abarcan todos los aspectos de la cadena productiva. Si usted está interesado en conocer más sobre estos programas, por favor llame o escriba a Service Quality Institute o asista a los seminarios y pláticas que imparte John Tschohl.

Otros libros de John Tschohl:

Moving Up - Facultamiento- Un Estilo de Vida - Cómo Conservar a los Clientes con un Buen Servicio - Co\$echando - The Customer is Service - e-Service

Service Quality Institute

Productos en español:

LIDERAZGO DE EQUIPOS FACULTADOS HACIA LA CALIDAD - Un seminario de dos días diseñado para lograr que la gerencia se comprometa con el servicio de calidad excepcional y sea entrenado para reforzar las acciones facultadas (empowered) y mejore su desempeño. Se enfoca en el facultamiento (empowerment), trabajo en equipo, asesoramiento de los colaboradores (coaching), retroalimentación y el posicionamiento estratégico.

SENTIMIENTOS - Un programa de nueve a doce horas, diseñado para afianzar los conceptos del servicio de calidad y fortalecer el compromiso en toda la organización. Los temas del entrenamiento incluyen la autoestima, la comunicación, saber escuchar, cumplir promesas, y manejar situaciones difíciles.

FACULTAMIENTO – UN ESTILO DE VIDA – Es una práctica que cambia el juego y es implementado en 2 sesiones de 2 a 4 horas cada una.

CAMPAÑA BAD (Un dólar al día) - Una campaña de ideas de 30 días de duración diseñada para eliminar el desperdicio y reducir costos. Las campañas no son complicadas, involucran a todos los empleados de primera línea, fácil de implementar, despiertan el interés porque se utiliza el reconocimiento y están diseñadas para que sean divertidas.

ATENDIENDO AL CLIENTE MOLESTO - Un cliente furioso puede arruinarle su día. Aprenda cómo tratar encuentros con clientes molestos. Un nuevo programa que se implementa en 2 sesiones de 3 a 4 horas cada una.

RAPIDEZ - Este programa le proporciona a sus empleados el Marco Mental de la Rapidez y facultamiento (empowerment) para resolver situaciones con rapidez y calidad todas las veces. Es implementado en 2 sesiones de 3-4 horas cada una.

MUÉVETE - Ayuda a los empleados a comprender sus limitaciones autoimpuestas, y luego creer en sí mismos con el fin de alcanzar sus metas y hacer sus sueños realidad. Se implementa en 2 sesiones de 3 a 4 horas cada una.

RECUÉRDAME - Un poderoso programa diseñado para que todos reconozcan y usen el nombre de sus clientes. Implementado en 2 sesiones de 3-4 horas cada uno.

LEAL DE POR VIDA - Un seminario de 3-4 horas enfocado en recuperación del servicio y facultamiento (empowerment). Aprenda cómo llevar a un cliente del infierno al cielo en 60 segundos o menos.

VIDEOTECA EL SERVICIO ES PRIMERO - Doce videos que enseñan las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de calidad. Cada tema está diseñado para mejorar la moral, la comunicación interpersonal y reducir las quejas de los clientes.

CAMPAÑA BUENAS IDEAS - Es una campaña de ideas para realizarse en 30 días, enfocada en la calidad y en la satisfacción del cliente. Es un programa emocionante que logra una amplia participación de los empleados, basado en la premisa de que quienes están más cerca de los problemas son los que pueden aportar las mejores soluciones.

SERVICIO EXCEPCIONAL - Un programa de 2-4 horas diseñado para lograr que los empleados brinden a los clientes más que un servicio bueno, uno excepcional.