

Todos los empleados pueden —y deberían— responsabilizarse de servir a los clientes de su propia empresa, ya sea en una interacción frente a frente, a través del teléfono, o desde la distancia de la oficina de un gerente o del despacho de un ejecutivo. El libro *El cliente pone las reglas* tiene un objetivo fundamental: ayudar a cualquier persona —con independencia de su posición o cargo— a interactuar con los clientes con la coherencia, integridad, creatividad y sinceridad requeridas no solo para que vuelvan a repetir su compra, sino también para que difundan su experiencia a través de recomendaciones a amigos, familiares o compañeros de trabajo.

Los principios revelados en este libro se aplican a cualquier industria y compañía, grande o pequeña, privada o pública, con o sin fines de lucro. Han demostrado ser eficaces en corporaciones multinacionales, en comercios locales o empresas minoristas en línea. Sus consejos se pueden aplicar a empresas de alta tecnología, organizaciones tan complejas como el servicio sanitario o tan básicas como las dedicadas al calzado o el café. Las reglas se presentan en capítulos breves y concisos, con un estilo directo que permite aprender las lecciones básicas y ponerlas inmediatamente en práctica.

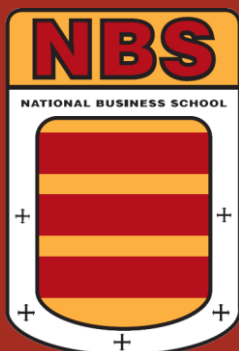
### Bibliografía

#### **Lee Cockerell**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El cliente pone las reglas

## Normas esenciales para brindar un servicio excepcional

**Lee Cockerell**

### INTRODUCCIÓN

#### Normas esenciales para brindar un servicio excepcional

##### 1. El servicio al cliente no es un departamento.

El servicio al cliente significa mucho más que el nombre de un departamento o de una oficina a la que los compradores o clientes acuden con problemas y quejas. No es un sitio web ni un número de teléfono, o una opción de un menú telefónico pregrabado. Tampoco es una tarea o un trabajo rutinario. Es una *responsabilidad personal*.

Es bueno tener un buen producto, porque el mejor servicio al cliente no compensaría sus deficiencias. Pero, a no ser que su producto o servicio sea el único de su tipo en el planeta, solamente la buena calidad no garantiza los beneficios a largo plazo. Independientemente de la empresa en la que usted se encuentre, el buen servicio es una ventaja competitiva de bajo o ningún coste, que suma un enorme valor para su cliente. Esta es una ventaja que usted no puede ignorar, porque en el mercado actual, extremadamente competitivo, sus clientes lo abandonarán de inmediato si su servicio no está a la altura de las circunstancias.

Hace algunos años, cuando estaba a cargo de las operaciones en Disney World, cambié el nombre del puesto de nuestros gerentes de primera línea por el de "gerentes del servicio al huésped", y les pedí que salieran de la oficina y pasaran el 80 % de su tiempo en las actividades de apoyo al servicio prestado por sus subordinados directos. De este modo, las calificaciones de satisfacción del cliente subieron repentinamente. Si usted es el consejero delegado, un gerente de nivel medio o el jefe de un pequeño departamento, asigne a los miembros de su equipo —y a usted mismo— las responsabilidades y denominaciones que reflejen su papel en la satisfacción del cliente.

Un buen servicio no cuesta más dinero que un servicio deficiente o mediocre. Pero los beneficios que produce son espectaculares. Por lo tanto, invierta en el compromiso de su compañía con el servicio, hágalo parte de la descripción del trabajo de cada empleado y conviértalo en la luz que guía todas las actividades de su organización.

##### 2. Usted gana clientes de uno en uno y los pierde de mil en mil.

En la era de los medios sociales, usted puede perder fácilmente un millar de clientes —incluso un millón— de una vez.

Con solo pulsar unas teclas, ahora un cliente insatisfecho, frustrado o ignorado puede contar a todos sus amigos en Facebook o a su lista de correo electrónico, y a todos los que leen su blog o le siguen en Twitter, por qué no deberían hacer negocios con usted.

Puede compartir su agravio en un teléfono inteligente y publicarlo en YouTube con gráficos ingeniosos. Incluso, con un poco de creatividad, puede acudir a Michael Moore y filmar un vídeo documental completo, con música y efectos especiales, y generar suficiente rumor viral para causar un grave daño a su empresa. Una importante aerolínea descubrió esto de la peor manera cuando hizo pagar las tarifas de equipaje por su cuarta maleta a los soldados que volvían de Afganistán.

Los soldados grabaron un vídeo del incidente y lo publicaron en YouTube. Al día siguiente, la aerolínea recibió miles de quejas y se vio obligada a retractarse.

Los clientes satisfechos también pueden hacer correr la voz acerca de lo que les gusta de una compañía. Pero las personas ofendidas están mucho más motivadas para expresar sus sentimientos, y las declaraciones furiosas atraen mucho más la atención que los testimonios entusiastas.

### **3. Un buen servicio sigue la ley de la gravedad.**

Es una simple ley de la naturaleza: el código de valores del servicio empieza en la cúpula de la organización. Desde allí, se transmite a todos los niveles de una compañía.

Cada vez que usted disfrute de un servicio verdaderamente eficaz, ya sea de una cafetería local o de una cadena mundial de comidas rápidas, de una pequeña firma de servicios financieros

o de un banco multinacional, de una clínica rural o de un gigantesco hospital urbano, es porque hay un líder que ha hecho del servicio al cliente una parte integral de su estrategia.

Esto únicamente es posible si las personas situadas en la cúpula de una organización, división o departamento están sinceramente dedicadas a desarrollar y mantener un servicio superior. Ellas tienen que crear la programación apropiada, asignar los recursos necesarios, establecer las prioridades adecuadas y fijar el estilo correcto. Los mejores líderes también sirven como modelos de inspiración y demuestran los atributos de un buen servicio con cada palabra, acción y comunicación, no solo con los clientes, sino también con los proveedores, colegas, empleados y todas las otras personas que influyen en la manera de hacer negocios.

Durante mi carrera, he trabajado para tres compañías cuyo servicio excepcional produjo resultados comerciales espectaculares: Hilton, Marriott y Disney. En todos estos lugares, el código de valores del servicio se transmitía desde la cúpula. Por ejemplo, en Walt Disney World, cuando el director de parques y centros turísticos Hudson Green decidió cambiar radicalmente la cultura empresarial, se presentó ante 7000 gerentes en Orlando y les dijo exactamente lo que esperaba que ocurriera. Luego fue a Disneylandia en California, Francia y Japón, y expuso la misma visión a los empleados en cada uno de estos sitios. Como alguien que desempeñó un papel importante en el diseño y ejecución del plan, puedo afirmar que el compromiso total de Hudson fue contagioso, como el mío y el de todos los otros líderes en cada nivel y cada etapa del desarrollo. Lenta pero firmemente, todos en la compañía comprendieron que tener parques sobresalientes y un prestigio

reconocido en la industria del entretenimiento y el espectáculo no era suficiente.

Los clientes también necesitan la satisfacción emocional de ser tratados como las personas más importantes del mundo. Este elemento añadido llegó a ser esencialmente la marca de Disney World.

#### **4. No pase por alto las cosas básicas.**

Las pequeñas cosas de la vida, como desarrollar relaciones fiables y afectuosas, son realmente lo más importante. Las grandes compañías y las personas de éxito lo tienen muy en cuenta en todo momento. Como los grandes deportistas, saben que dominar los aspectos básicos marca la diferencia entre el éxito y el fracaso: usted no puede esperar marcar un gol por la escuadra antes de dominar el balón.

En la empresa, las cosas aparentemente pequeñas son fáciles de ignorar, pero pueden distinguir a su compañía de la competencia y, a la vez, incrementar sus ventas, sus transacciones reiteradas y su resultado final, porque son lo que les importa a los clientes.

Por ejemplo, consideremos la pulcritud. Dispuestos a elegir entre una empresa que desarrolla sus actividades en una oficina relucientemente pulcra o con la empresa cuyas oficinas y salas de reunión están visiblemente sucias, los clientes se quedarán con la primera. No menos importantes son la apariencia personal y la higiene.

Le puede parecer de sentido común, pero se sorprendería la cantidad de veces que se reciben quejas de clientes por este tema. Procure que todos los empleados tengan buen aspecto y huelan bien.

Si no es así, trate de conversar con ellos sobre el tema.

Otro elemento básico al que la empresa debería prestar atención es la comunicación clara. Ante todo, usted y cada persona en su compañía deberían ser capaces de comunicarse claramente con los clientes, tanto verbalmente como por escrito. La claridad es la esencia de la comunicación; cuando usted es claro, no hay espacio para los malentendidos.

Uno de los aspectos básicos de la comunicación que muchas compañías pasan por alto es que no basta con transmitir la información importante; se debe transmitir de forma constante y oportuna. *Southwest Airlines* hace esto excepcionalmente bien. Es habitual oír un mensaje como este en los altavoces de su área de embarque: "Su avión está llegando con aproximadamente quince minutos de retraso, pero haremos todo lo posible para que usted llegue con puntualidad a su destino".

Al mantener a los viajeros constantemente informados acerca de las horas de partida, las demoras y los cambios en el horario, controlan la ansiedad de los pasajeros y envían el mensaje de que realmente se preocupan por ellos.

Otro aspecto básico en el que las compañías necesitan concentrarse es en la atención. Procure concentrarse en cada cliente individualmente, haga preguntas reflexivas y enseñe a sus equipos, a sus empleados y a sus colegas a hacer lo mismo.

Finalmente, no olvide el conocimiento. Si pretende ofrecer un buen servicio al cliente, usted y todos sus empleados deben saber cómo llevar a cabo sus tareas y suministrar a los clientes la información que necesitan.

## 5. Sea un ecologista.

Su organización es como un ecosistema en el que todo está interconectado, igual que ocurre en el medio natural. En otras palabras, lo que ocurre en un área afecta, en una u otra medida, a todas las demás. Por lo tanto, todo lo que usted haga afecta a la calidad de su servicio. Si usted desea que sus clientes experimenten un servicio excelente, preste mucha atención a cada decisión que toma, cada norma que anuncia, cada procedimiento que introduce, cada persona que contrata, cada ascenso que concede, cada correo electrónico que envía, cada conversación que tiene, cada mano que estrecha y cada espalda a la que da una palmadita. Incluso eliminar algo de un punto de venta o de la interacción con el cliente puede tener una enorme repercusión en el servicio que reciben sus clientes y, por consiguiente, en su balance.

## 6. Parezca eficaz.

En lo que respecta al servicio, la energía es vital. Usted puede parecer eficiente, pero no se sentirá así si carece de energía física, emocional y mental.

Piense en las personas con las que usted se pone en contacto cada día. ¿Le apetece hacer negocios con aquellas que lo reciben con entusiasmo o con las que están bostezando y parecen apáticas? Sea una de esas personas animosas que se despiertan con deseos de luchar. Y si está en una posición de autoridad, seleccione a los empleados con agudeza mental y vitalidad: personas que parezcan poseer la energía y el impulso para hacer un esfuerzo adicional por sus clientes.

Si usted parece eficaz, se sentirá eficaz y prestará un servicio eficaz. De este modo, los clientes percibirán su servicio como superior y calificarán

mejor su desempeño, simplemente porque usted tiene la apariencia apropiada para su papel. Quizá no sea justo, pero es lo que ocurre.

## 7. Actúe siempre como un profesional.

Hay una gran diferencia entre una persona que está en un puesto profesional y alguien que *actúa profesionalmente*. Piense en todos los deportistas profesionales que ha visto actuar como niños malcriados. O en los abogados profesionales que se comportan como delincuentes de poca monta. Al mismo tiempo piense en todos los conductores de autobuses, cajeros de bancos y oficinistas que se comportan como profesionales consumados. En suma, la profesionalidad no consiste en la formación, el título del cargo o el nivel de remuneración, sino en cómo se comporta usted, especialmente en presencia de clientes, pasajeros y pacientes.

A los profesionales les interesa lo que hacen y el impacto que tienen en cada uno de sus clientes. Ellos van a trabajar con un espíritu positivo, y los clientes pueden decir que se preocupan genuinamente por prestarles el mejor servicio posible.

Los profesionales están inspirados e inspiran a los demás. Tienen una propensión a buscar soluciones, afrontan los retos con entusiasmo, orgullo y dedicación. Además, no dejan de poner los puntos sobre las íes, ni dejan cabos sueltos.

Los profesionales son flexibles, se adaptan y son capaces de cambiar su juego si la vida les lanza una bola de trayectoria curva cuando ellos esperan una bola recta rápida. Son responsables, serviciales, eficientes, dignos de confianza, sumamente competentes, están bien preparados y siempre seguros de sí mismos.

Tal vez la característica más importante de los profesionales es que ejercen siempre el control.

Quizá no siempre sean capaces de controlar el mundo que los rodea, pero en todo momento se controlan a sí mismos, y eso se nota.

## 8. Contrate a la mejor plantilla.

En lo que respecta a la satisfacción del cliente, la estrategia más eficaz es contratar a personas que tengan lo que yo llamo la "triple corona" del servicio al cliente: una gran competencia, una actitud de "puedo hacer lo que sea necesario" y una enorme pasión por su trabajo. Consideradas conjuntamente, estas tres cualidades constituyen el elemento indispensable de un buen servicio al cliente: el compromiso. Esto es válido para todas las empresas y profesiones. Los médicos comprometidos tienen más pacientes satisfechos. Los profesores comprometidos tienen más estudiantes satisfechos. Ya sea que usted trabaje en una escuela o un hospital, en una cadena minorista o una aerolínea, en una tienda de comestibles o una planta industrial, si desea prestar un buen servicio, necesita contratar personas calificadas, apasionadas y optimistas que estén comprometidas con ofrecer a cada cliente la mejor experiencia posible.

## 9. Sea su propio Shakespeare.

Hace algunos años, traté de imaginar lo que sería un viaje perfecto a Walt Disney World para una familia típica de cuatro miembros. Luego lo escribí en forma de una breve historia de diez páginas que describía una visita de una semana de una familia ficticia llamada Roger.

La historia de ficción de los Roger era esencialmente un guion. Mi plan era

usarlo para mostrar cómo los miembros de la plantilla servían perfectamente a cada huésped.

He aquí cómo se desarrollaba la historia: la familia llega al parque. Los aparcacoches tratan cuidadosamente su coche, los recepcionistas los reciben con cortesía, los botones se hacen cargo de su equipaje con gentileza y el personal del mostrador los registra con eficiencia y amabilidad.

La historia continúa con la descripción de la habitación perfectamente preparada, seguida por los encuentros agradables con los miembros amables y bien informados del personal, en todos los lugares adonde acuden los Roger: la comida en un restaurante, el traslado en autobús, la compra de helados, la cabalgata en Space Mountain, y así sucesivamente. Este servicio cinco estrellas termina el día de la partida, con los miembros de la plantilla saludando con la mano a la familia rebotante de alegría, que acaba de disfrutar de las mejores vacaciones de su vida.

Si su objetivo es prestar un buen servicio, antes tiene que explicar exactamente cómo sería. Empiece por imaginar la experiencia perfecta que puede tener alguien que acude a su empresa, sin importar cuál sea su tipo de negocio, desde el momento en que aparca su coche, en la puerta de entrada, en el vestíbulo o en la sala de recepción hasta el momento en que se marcha, feliz y contento, y dispuesto a volver.

¿Qué ve esa persona? ¿Qué oye? ¿Cómo se siente?

Piense en cada detalle y en qué deberían hacer usted y sus empleados —los actores— para hacer posible esa experiencia perfecta.

¿Quién hace qué? ¿Cuándo lo hacen? ¿Qué dicen? ¿Cómo lo dicen? ¿Cuál es

su actitud? ¿Cómo están vestidos? Cuanto más detallado sea su guion, tanto mejor.

## **10. Llegue a ser un experto en crear expertos.**

Una vez que usted contrata a las personas con las actitudes apropiadas, necesita enseñarles la filosofía de su servicio y formarlas para llevar a cabo las tareas específicas que se requieren de ellas.

Esto significa instruir al personal de la organización acerca de todo lo que hace la compañía, desde la declaración de su misión y la filosofía empresarial hasta su línea completa de productos y servicios, incluso su modelo empresarial. Solo cuando los empleados están versados en los conocimientos acerca de la compañía y sus productos son capaces de servir apropiadamente a sus clientes, tanto en la interacción frente a frente como de teclado a teclado. El conocimiento es poder, y un empleado bien informado puede convertir a un consumidor poco interesado en un comprador y a un cliente ocasional en un cliente regular.

La formación continua es una manera de asegurar no solo la calidad, sino también la coherencia del servicio. Esto es crucial, porque si el personal de la compañía no está coordinado su empresa lo sufrirá.

En una ocasión, una persona conocida compartió conmigo una historia que ilustra esto perfectamente.

Ella estaba pasando un fin de semana en un hotel. El sábado preguntó al empleado del mostrador cuál era el coste y la duración del viaje en taxi hasta el aeropuerto, ya que debía partir el lunes por la mañana. El empleado le dijo que se tardaba entre cuarenta y cinco y noventa minutos, dependiendo del tráfico, y que el coste

era de aproximadamente 40 dólares.

El lunes por la mañana, pidió al conserje que le consiguiera un taxi. Este le dijo que el viaje requería menos de media hora y costaba aproximadamente 65 dólares. Dos empleados y dos estimaciones completamente diferentes. Cada uno estaba en lo cierto acerca de una cosa y equivocado acerca de otra. Mi conocida terminó siendo 25 dólares más rica, pero con una hora menos de sueño y una hora más de espera en el aeropuerto.

Se sintió decepcionada. Por lo tanto, asegúrese de que todos sus empleados tengan la misma información y que esa información sea precisa.

## **11. Espere más para recibir más.**

La actitud de alta expectativa debería estar presente en todas las partes de la organización. Los altos ejecutivos deberían esperar más de la gerencia, y la gerencia debería esperar más del personal. A su vez, el personal debería esperar más de sus gerentes, y los gerentes deberían esperar más del alto mando. Más importante aún, todos deberían esperar más de sí mismos.

Aquí, la coherencia es vital. Si usted no establece con claridad sus altas expectativas, obtendrá *aún* el desempeño habitual, lo que habitualmente significa corriente o deficiente.

Para ello, podría considerar la creación de un documento detallado que explique exactamente qué espera de sus empleados. Distribúyalo entre el personal en todos los niveles. No importará que haya partes del documento que no se apliquen a ciertas personas, pues podrían aplicarse a ellas en el futuro cuando cambien de puesto.

Lo más importante es que todos sabrán qué esperar de todos los demás.

Después de distribuir el documento haga un seguimiento para asegurarse de que cada pregunta ha sido respondida y de que todas las dudas han sido despejadas.

## **12. Trate a los clientes del mismo modo que trata a sus seres queridos.**

En cierto sentido, sus clientes son como su familia; sin su lealtad y confianza, el futuro de su empresa será incierto. Por esa razón, debería tratar a los clientes del mismo modo que a su madre y su padre, a su cónyuge y sus hijos, y a otros seres queridos.

Hay dos partes específicas de la experiencia del cliente en las que hay que centrarse para que este se sienta como alguien especial: el principio y el final. Es lógico que la primera y última impresiones tengan una enorme influencia sobre la opinión perdurable. Un recibimiento entusiasta y una despedida sincera pueden dejar al cliente con el recuerdo de una experiencia positiva, independientemente de lo que ocurra en el ínterin.

Del mismo modo, si usted es gerente y desea que sus empleados o subordinados directos traten a sus clientes como a sus seres queridos, necesita asegurarse de tratarlos como usted haría si fueran sus clientes. Piense en esto como la Regla de Oro del servicio al cliente: trate a sus empleados como espera que ellos traten a sus clientes. Los clientes no solo quieren un buen producto, también necesitan sentirse valorados, desean ser respetados como individuos y tener una conexión humana auténtica. Pues bien, eso es también lo que sus empleados desean.

Si usted les ofrece todo esto, ellos lo transmitirán a las personas a las que sirven.

## **13. Sea como una abeja.**

Así como la naturaleza estaría condenada a fracasar sin las laboriosas abejas que polinizan las flores, las organizaciones estarían perdidas sin los líderes que polinizan las mentes de sus empleados y sin los empleados que polinizan las de sus colegas.

La principal responsabilidad de un ejecutivo debe ser conectarse con tantos empleados como las circunstancias le permiten y ofrecer tantas ideas como sea posible sobre cómo mejorar las actividades.

Mientras usted recorre su organización, no diga al personal lo que considera que no funciona en ese momento. Las críticas son de poca ayuda si usted aspira a difundir el hábito del pensamiento creativo. Concéntrese, en cambio, en cómo podrían mejorar las cosas. Pero no solo les diga cómo hacerlo, *pregunte* también. Las personas que prestan el servicio al cliente darán con mejores ideas si usted les da la libertad de pensar y expresarse sin temor.

He aquí algunas de las preguntas que usted puede adoptar como apropiadas para su empresa y sus responsabilidades laborales.

- ¿Por qué lo hace de esta manera?
- ¿Piensa que hay una mejor manera de hacerlo?
- ¿Ha pensado alguna vez en hacerlo de esta otra manera?
- ¿Qué es lo que más valoran los clientes acerca del modo como se hacen las cosas?
- ¿Qué es lo que no les gusta?

- ¿Qué es lo que usted detesta tener que decir a los clientes?
- Si usted pudiera cambiar dos cosas acerca de cómo servimos actualmente a los clientes, ¿cuáles serían?

Usted también podría dar con una lista preparada de preguntas claras y específicas para cada área.

Por ejemplo:

- ¿Cuál es el tiempo medio de espera del cliente en las horas punta?
- ¿Cuáles son los artículos que se agotan más a menudo?
- ¿A cuántos clientes sirve usted en una mañana normal, en comparación con la tarde?
- ¿Hay alguna manera de poder incrementar estas cifras?
- ¿Cuántos de esos clientes se van satisfechos?
- ¿Qué porcentaje de los clientes considera usted ocasionales, y qué porcentaje vuelve a menudo?
- ¿Cómo podemos usar su tiempo productivamente cuando hay menos trabajo?

#### **14. Conozca la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad.**

Creo que todo empleado que está en contacto con los clientes debería ser instruido para formular preguntas destinadas a conocer la verdad.

Estas preguntas podrían incluir las siguientes:

- ¿Ha encontrado todo lo que usted estaba buscando?

- ¿Hay algo más que pueda hacer por usted?
- ¿Qué podríamos hacer mejor?
- ¿Qué es lo que le gusta particularmente de lo que nosotros hacemos?
- ¿Hay algo más que podríamos haber hecho para que tuviera una mejor experiencia con nosotros?
- ¿Qué es lo que le hace volver a nosotros?
- ¿Nos recomendaría a sus mejores amigos y seres queridos? Si es así, ¿por qué? De lo contrario, ¿por qué no?

#### **15. Preste atención.**

Como todos nosotros, los clientes quieren ser comprendidos. Pero, emocionalmente, aún más importante es que ellos sientan que usted desea comprenderlos y que está tratando de entender lo que quieren, necesitan, piensan y sienten. Pueden perdonarle por no ser comprensivo, pero nunca le perdonarán la falta de interés. Juzgarán cuánto se interesa por ellos de acuerdo con la atención que les presta.

He aquí algunos consejos para practicar el arte de escuchar:

Concentre en el cliente toda su atención. Mantenga contacto visual.

No interrumpa. No se ocupe simultáneamente de otras cosas. No muestre signos de impaciencia o distracción con su lenguaje corporal.

No trate de anticiparse a lo que el cliente va a decir; usted no es un adivino.

Dé al cliente que le está hablando una posibilidad de terminar antes de



contestar.

Antes de darle una respuesta, podría preguntar: "¿Hay algo más que usted querría decirme?".

Cuando el cliente ha terminado de hablar, repita o parafrasee lo que él ha dicho. Por ejemplo: "Creo que usted está diciendo que la batidora que nos ha comprado no funciona en ciertas posiciones y que desea que la reemplacemos, aun cuando han pasado más de treinta días desde que la compró".

Quizá usted no recuerde todos los detalles, especialmente si la persona está enojada o es verbosa (o ambas cosas), pero repetir la frase le asegurará que usted ha comprendido los puntos principales.

En cada momento, procure que el cliente se sienta valorado y apreciado.

## 16. Sea un imitador.

Usted puede mejorar el servicio al cliente de su compañía o departamento mediante la absorción de ideas como una esponja y la adaptación a sus propósitos. Podría copiar un procedimiento innovador, o una estrategia creativa, o incluso una frase ingeniosa que hace sentir cómodos a los clientes. Además, podría copiar algo indirectamente relacionado con el servicio, como un programa de formación, un avance tecnológico o la distribución del espacio de venta o trabajo. Pero los mejores imitadores no solo copian: prestan atención a todo lo que los rodea, descubren las mejores ideas y luego encuentran la mejor manera de aplicarlas.

He aquí algunas sugerencias sobre cómo recoger ideas:

- Vaya a un centro comercial y visite tantas tiendas como pueda; anote

cada nueva práctica del servicio al cliente que usted observe. Cuando regrese a su oficina, eche un vistazo a esa lista y piense en cómo se podrían aplicar las mejores prácticas a su empresa.

- Proponga a sus empleados o colegas el reto de compartir todas las buenas prácticas relacionadas con el servicio que hayan encontrado en sus vidas diarias.
- Ofrezca un premio para las cinco mejores ideas que puedan implementarse en su empresa.
- Averigüe quiénes destacan en lo que usted desea hacer mejor y estúdielos. Hágales una visita. Hable con sus empleados y su clientela.

Vea qué se está diciendo de ellos en las redes sociales.

- Lea, lea y lea un poco más. Lea libros, revistas, artículos de Internet y periódicos. Busque ideas en cada historia y en cada anuncio comercial.

## 17. Pesque donde los pescadores no lo hacen.

Warren Buffett, el inversor más admirado de Estados Unidos, dijo en una ocasión que hay una simple regla que dicta su enfoque a la hora de invertir: "Sea aprensivo cuando otros son codiciosos, y sea codicioso cuando otros son aprensivos". Esta es la otra cara de la regla del imitador: repare en lo que otros no están haciendo, y aproveche esa oportunidad para hacerlo usted mismo. Como en la pesca, a veces es mejor echar el anzuelo donde nadie más piensa que hay peces.

Las grandes empresas procuran ser diferentes del resto en la forma correcta: identifican las necesidades

del cliente que no van a ser satisfechas, e imaginan una manera de satisfacerlas.

Un ejemplo de una compañía que lo ha hecho con éxito es Southwest Airlines.

Esta aerolínea es una de las pocas que permite a los clientes cambiar los vuelos sin coste alguno (una gran ventaja para alguien que viaja mucho y a menudo tiene que modificar las fechas u horarios de partida). Si usted cancela un vuelo, ellos le dan un crédito hasta doce meses, por el mismo valor.

A diferencia de la mayoría de compañías aéreas, no cobran por la facturación de equipaje (hasta dos maletas).

En suma, la idea es averiguar qué es lo que los clientes no están consiguiendo de sus competidores y ofrecérselo.

## **18. Sea un artífice de la palabra: el lenguaje es importante.**

En un contexto de servicio al cliente, las palabras con connotaciones optimistas pueden tener un efecto mágico. "Sin duda", "por supuesto", "totalmente", "desde luego", tienen todas un sentido superior a "quizá".

He aquí algunos otros ejemplos:

- "¿Cómo puedo ayudarle?" es mejor que "¿Qué puedo hacer por usted?".
- "Permítame mostrarle dónde está" resulta mucho más útil que "Está por allí".
- "Lo haré con gusto" es más agradable que "Claro" o "No hay inconveniente".

## **19. Hágase accesible.**

La accesibilidad significa estar dispuesto a trabajar para ayudar a los clientes cuando la situación lo requiere. Aun cuando sus clientes no puedan acceder a usted durante las veinticuatro horas del día, su responsabilidad es asegurarse de que tengan una manera de acudir a alguien capaz de ayudarlos.

Quizá no puedan expresarle su frustración o hacerle directamente una sugerencia, pero deberían poder comunicarse con su organización de forma personalizada y ser escuchados en un grado que sea de verdad relevante. Con esto no me estoy refiriendo a una dirección genérica de correo electrónico en su sitio web, sino a dar un número de teléfono y tener a una persona real que responda las llamadas.

Un anuncio en un programa del Public Broadcasting Service empezaba así: "La asistencia para este *podcast* proviene del Allied Bank, comprometido con el servicio al cliente.

El banco ofrece la opción de ser atendido por un ser humano en cualquier momento del día, en el [número de teléfono], presionando la tecla cero". Esto evidencia que un banco importante usa su valioso tiempo en la televisión para hacer la promesa de que una persona real responderá al teléfono, en lugar de decir "aquí puede obtener los mejores tipos de interés" o que "sus expertos en créditos hipotecarios están siempre dispuestos a ayudarle".

## **20. Si ellos dicen que quieren caballos, deles un automóvil.**

Se afirma que Henry Ford dijo una vez: "Si yo le hubiera preguntado a la gente qué deseaba, enseguida habría dicho: 'Caballos más rápidos'". Su

argumento era que los clientes no siempre saben lo que quieren o necesitan hasta que alguien lo inventa; en el caso de Ford, un automóvil. Muchos grandes empresarios e inventores han mostrado su conformidad con esta teoría. Por ejemplo, Steve Jobs desestimó los grupos de discusión porque no podía imaginar que los consumidores supieran los productos que deseaban hasta que Apple se los mostraba.

Una de las mejores maneras de perfeccionar sus habilidades de anticipación es observar (o escuchar) a sus clientes interactuando con sus colegas o empleados.

Vea qué anda mal, o casi mal, y pregúntese cómo podría haberlo evitado. Advierta cuándo los clientes están impacientes o parecen frustrados.

¿Cómo se podría haber evitado, y de qué modo sus colegas podrían haber respondido mejor a los contratiempos?

## **21. No haga solo promesas, dé garantías.**

No importa qué ofrezca su compañía, ningún cliente debería hacer el esfuerzo de imaginar lo que puede esperar de usted. Por lo tanto, haga sus promesas explícitas y claras como el agua, y procure darlas a conocer tanto a sus clientes como a sus empleados.

Póngalas por escrito y colóquelas en un lugar prominente donde todos puedan verlas, en sus dependencias así como en su sitio web.

Nuestro supermercado local Publix tiene un cartel de un metro por uno cincuenta de largo pegado en la pared del fondo, que los clientes no pueden ignorar cuando pagan la cuenta. El cartel dice:

## **PUBLIX GARANTIZA**

***Nunca le decepcionaremos a sabiendas. Si por alguna razón su compra no le satisface completamente, de buena gana le reembolsaremos su dinero de inmediato.***

Una garantía de servicio excelente no solo tiene que ser claramente visible y fácil de comprender, también debería...

Incluir detalles explícitos. "Instalaremos sus neumáticos nuevos en 60 minutos" es un mensaje mucho más poderoso que "Instalaremos sus neumáticos tan rápidamente como sea posible". Aún más poderoso es "Si no instalamos sus neumáticos en 60 minutos, le saldrá gratis".

Este tipo de claridad expresa al cliente exactamente lo que puede esperar, y elimina las discusiones provocadas por malentendidos.

Reducir las excepciones. Una garantía debería ser incondicional, como la de Publix. Las garantías con una larga lista de excepciones tienen menos valor que el papel en el que han sido impresas.

Hacer que la compensación sea fácil de obtener. No someta a sus clientes a un laberinto burocrático ni los obligue a llenar formularios interminables o hablar por teléfono con una docena de extraños.

## **22. Haga de "lo antes posible" su plazo normal.**

En nuestro mundo impaciente y de ritmo acelerado, si usted puede desarrollar una reputación de hacer las cosas más rápido que sus competidores, obtendrá una ventaja enorme.

Es mucho mejor prometer menos y entregar más, que a la inversa. Esta

estrategia se puede aplicar a casi

todas las empresas. ¿Usted trabaja en el comercio minorista? Si piensa que el artículo pedido llegará el miércoles, dígame al cliente que lo tendrá el jueves, luego llámelo para comunicarle que llegó antes. ¿Usted dirige un taller de automóviles? Dígame al cliente que su coche estará listo a las cinco de la tarde y llámelo a las dos para decirle que lo ha terminado antes. ¿Usted trabaja en una financiera, en una compañía de seguros o en un banco?

Programe el sistema de correo de voz de su línea telefónica para que diga que el tiempo de espera es de cinco minutos, y luego atienda en dos.

### **23. Sea insistente acerca de los detalles.**

Richard Branson, el empresario británico que fundó el Virgin Group, escribió una vez que "la única diferencia entre un servicio de entregas meramente satisfactorio y uno estupendo es la atención prestada al detalle". Esto es doblemente cierto para la prestación de un buen servicio al cliente.

Pocas compañías prestan tanta atención al detalle como el gigante de la mensajería y los envíos Federal Express (FedEx). A pesar de tener más de trescientos mil empleados en 220 países y territorios de todo el mundo, FedEx proporciona diariamente a cada uno de sus conductores unas direcciones que han sido cuidadosamente calculadas para incluir la distancia más corta entre todos los destinos, a fin de acelerar los tiempos de entrega y economizar combustible.

Piense en el tiempo y el dinero que ahorra esta atención prestada al detalle en una actividad tan grande como la de FedEx.

Además, esto también les permite realizar entregas más rápidas y menos costosas para sus clientes.

### **24. No dé responsabilidad sin autoridad.**

Una razón por la cual Disney World tiene una reputación mundial de servicio excelente es que la compañía lleva un registro de todos los problemas y contratiempos que ocurren en el parque.

Entonces, instruye y autoriza a los empleados para que se hagan cargo de esos problemas en el acto. Le sugiero que usted haga algo equivalente en su área de responsabilidad: encueste a los empleados y clientes de forma periódica, para conocer dónde surgen generalmente los problemas. Luego proporcione a todos los empleados la formación necesaria para manejar cualquier problema que pueda surgir, y deles la autoridad para tomar medidas correctoras.

### **25. Sorpréndalos con algo extra.**

A todos nos agrada la sorpresa de recibir algo extra cuando no se espera. Hay maneras incontables de ofrecer un pequeño servicio extra, y muchas de ellas le costarán muy poco o nada. Usted puede dedicar más tiempo a un cliente. Puede ofrecerle una taza de café. Puede hacer una contribución a su obra benéfica favorita.

Zappos, la famosa tienda de zapatos en línea, es una fanática del servicio al cliente. Por ejemplo, en una ocasión, un hombre adquirió un par de zapatos específicos que iba a ponerse para ser el padrino de una boda. El servicio postal UPS confundió el envío, y los zapatos no llegaron antes de que el cliente fuera a partir hacia el aeropuerto para volar hasta el lugar de la boda. ¿Qué hizo Zappos?

Enviaron de inmediato un par de zapatos de reemplazo al destino del cliente. No solo pagaron los portes, sino que le hicieron al cliente un reembolso completo.