



Libro El cliente es el que manda

Las 14 cualidades indispensables, irrefutables e indisputables de las mejores compañías de servicio en el mundo

C. Britt Beemer y Robert L. Shook

McGraw-Hill, 2008

También disponible en: Inglés

Reseña

C. Britt Beemer y Robert L. Shook explican en este libro que las compañías que brindan un gran servicio a sus consumidores tienen cualidades comunes. Por ejemplo, las empresas que ven el servicio al cliente como una obligación colectiva, tienden a tener un mejor desempeño que sus competidoras, que lo consideran sólo como actividad departamental. Enfatizar el apoyo al cliente en programas de capacitación, y no sólo en políticas escritas, es otra forma de generar una base sólida de clientes que regresan. Cada capítulo de esta guía aborda uno de los 14 rasgos de los grandes proveedores de servicios. Los autores utilizaron datos obtenidos de un proyecto de investigación del consumidor que costó US\$300.000, llevado a cabo exclusivamente para este proyecto. Sus conclusiones fueron enriquecidas con muchos estudios de caso de empresas en EE.UU. *BooksInShort* recomienda este manual a aquellos lectores que quieran adoptar las prácticas mutuas de las mejores empresas de servicio al cliente para poder generar su propia clientela.

Ideas fundamentales

- Los negocios reconocen la importancia de brindar un buen servicio al cliente, pero pocos realmente lo hacen.
- Cuando los líderes corporativos hacen hincapié en el servicio al cliente, mejoran los niveles de desempeño del personal de la empresa.
- Alrededor del 67% de la gente pagaría más por los productos si recibiera una mejor atención.
- Una tercera parte de los estadounidenses afirman que dejaron de comprar en ciertas tiendas porque las filas para pagar en las cajas eran demasiado largas.
- Un nombre de marca sólido puede crear una imagen especial para un producto, o incluso para materias básicas.
- Las altas tasas de retención de clientes dependen de un gran servicio, antes y después de la venta inicial.
- La ambientación y publicidad de una tienda pueden dar lugar a percepciones positivas en los consumidores, y así atraer clientes.
- El tener clientes que regresan una y otra vez es más rentable que adquirir clientes por primera vez.
- Cuando un miembro del personal de un restaurante saludó a los clientes por su nombre, el 85% de ellos disfrutó más la comida y se sintió más motivado a volver.
- Al asignar sus recursos de mercadotecnia, enfóquese en los clientes de mejor posición económica.

Resumen

Cómo brindar un servicio insuperable

Brindar un servicio al cliente mejora la rentabilidad, crea lealtad del consumidor y reduce la rotación de compradores. Muchos negocios reconocen la importancia de sus clientes, pero pocos realmente brindan un gran servicio. Las empresas que tratan de llegar a sus clientes a menudo adquieren mala información y la malinterpretan. Evite estos errores al seguir las siguientes 14 mejores prácticas que usan las principales compañías para brindar un servicio excepcional:

1. **“Es trabajo de todos”** – Crear un departamento dedicado al servicio al cliente puede enviar el mensaje incorrecto a sus empleados. Atender al cliente debe ser la prioridad principal de todo el personal, aun de aquellos que no tengan contacto regular con los clientes. Algunos empleados evitan el contacto con el cliente porque les parece que no es parte de sus obligaciones. La cadena hotelera Four Seasons enseña a sus empleados a hacer del servicio al cliente su

- Si un huésped pregunta a alguien de mantenimiento cómo llegar a la cafetería, el trabajador lo acompañará hasta el lugar. Simplemente escribir las políticas de la compañía no es suficiente. Enfátice esas políticas mediante capacitación a los empleados. Un estudio encontró que los encargados de contrataciones tienden a mencionar la misión de su compañía en menos del 21% de las entrevistas, y sólo el 47.7% de los trabajadores en EE.UU. las han visto.
2. **“Venda primero a sus empleados”** – Brindar un servicio excepcional al cliente empieza por tener satisfechos a sus empleados. El buen estado de ánimo reduce la rotación de personal y los costos de contratación. El mal estado de ánimo casi nunca es secreto. Los miembros del personal transmiten sentimientos de entusiasmo, apatía y enojo más de lo que algunos empleadores creen. Antes de que la cadena minorista Kmart se declarara en bancarrota en el 2001, la mayoría de los clientes dijo haber sentido que los cajeros y otros empleados no estaban contentos, y mencionaron el lenguaje corporal, en vez de declaraciones explícitas de insatisfacción. Generar y mantener actitudes positivas en los empleados es más fácil en un lugar de trabajo deseable. Google llega al extremo de tener a su gente contenta: le ofrece comida sin costo en 11 restaurantes de las oficinas centrales de la compañía, y brinda servicios desde el lavado de autos y cambio de aceite, hasta lavandería, masajes e instrucción de lenguas extranjeras. Las empresas que son propiedad de los empleados pueden tener una ventaja competitiva si ofrecen oportunidades de inversión y participación financiera a sus nuevos empleados. Ese tipo de negocios levanta el ánimo porque los empleados-propietarios a menudo llenan las vacantes de directores cuando el personal actual recibe una promoción.
 3. **“Cultura empresarial”** – Las empresas ganan si crean culturas positivas que tanto empleados como clientes puedan adoptar. Mary Kay Ash empezó su negocio de cosméticos en 1963 con la misión personal de ayudar a los demás a alcanzar su potencial individual. Creía que “entre más se da, más se recibe” y terminó creando un imperio comercial. De manera similar, el legado de la cadena hotelera Four Seasons empezó cuando Isadore Sharp abrió un motel en el centro de Toronto en 1960, con fuerte énfasis en servicio al cliente que la competencia trataba, en vano, de igualar. Entre otras tácticas, Sharp pagaba a los recepcionistas el doble del sueldo promedio para atraer a los mejores y brindar un servicio al cliente insuperable.
 4. **“Ser grande, pensar en pequeño”** – A la gente le gusta comprar de compañías pequeñas. ¿Por qué? Las encuestas muestran que el 90.2% de los clientes “se siente abrumado” en las tiendas grandes y el 78.6% preferiría ir a tiendas pequeñas si tuvieran los mismos precios que las grandes. “Pensar en pequeño” no es tarea fácil para las corporaciones importantes. Los negocios que se originan en pequeñas ciudades a menudo prefieren desarrollar un toque personal en sus relaciones con los clientes. La tienda de equipo deportivo Cabel’s, Ashley Furniture Industries y la compañía de inversiones Edward Jones son ejemplos de empresas con sede fuera de las grandes ciudades y que valoran su gran herencia de ciudad pequeña. Han creado seguidores leales, uno por uno, y han hecho importantes contribuciones a las comunidades donde operan.
 5. **“Experiencia total del cliente – antes, durante y después de la venta”** – Los clientes quieren que usted los sorprenda en todo. Los atraen tiendas que se ven deslumbrantes, que emplean vendedores expertos y que brindan un excelente servicio posventa. Muchos inicialmente deciden dónde comprar según la ambientación y apariencia de la tienda. La publicidad también puede transmitir calidad y distinción, pero sepa que el medio publicitario puede ser tan importante como el mensaje. Por ejemplo, muchos consumidores juzgan la calidad del papel cuando evalúan el valor de los anuncios en los periódicos. Los dueños de tiendas que aparecen en anuncios tienen más credibilidad que los actores. Después de todo, la verdad en la publicidad no es negociable. Los gerentes que no tienen en inventario los artículos que anuncian entre sus gangas dañarán al negocio de compra repetida. Los dueños de tiendas que recortan personal pueden sufrir las mismas consecuencias. A los clientes les gusta pasear por la tienda, pero cuando no encuentran un vendedor que los ayude, no compran.
 6. **“Toque personal”** – Nada sustituye el servicio personal, ni siquiera Internet. Los consumidores creen que la Web de hecho inhibe el servicio. Quieren hablar con un ser humano que los ayude cuando compran. Además, el 67.2% de los encuestados dijo que pagaría entre 10% y 20% más por la misma mercancía si tuviera buen servicio. Esto significa que las compañías tendrían mayor rendimiento de inversión si contrataran personal experto que interactuara con los clientes. Podrían expresar su apreciación más directamente que sus competidores grandes, y entablar buenas relaciones con los clientes habituales a quienes saludan por su nombre. Un estudio encontró que cuando un empleado en un restaurante daba la bienvenida a los comensales por su nombre, el 85% de ellos disfrutó más la “experiencia gastronómica”. No obstante, las encuestas muestran que la mayoría de los empleados de ventas y servicios rara vez se dirige a los clientes por su nombre, aunque éste sea visible en una tarjeta de crédito o débito.
 7. **“El tiempo no se detiene”** – El tiempo es cada vez más valioso para los consumidores y pasan menos tiempo comprando. El estadounidense promedio trabaja entre 46 y 47 horas por semana y pasa alrededor de una hora en el camino. Es comprensible que una tercera parte de ellos diga que dejó de comprar en tiendas con largas filas en las cajas. Los líderes de Apple corrigieron ese problema al equipar a los empleados con escáneres portátiles, y permitirles procesar la venta en cualquier lugar de la tienda, no sólo en las cajas. Un distribuidor de Lexus en Newport Beach, California, construyó instalaciones de servicio para 100 autos, y aseguró que las reparaciones rutinarias tomarían menos de una hora.
 8. **“Por qué es distinto vender un servicio que un producto”** – Las compañías mal administradas a veces fracasan por enfocarse en vender productos, y no en atender a los clientes. Los minoristas expertos entienden que el ambiente de una tienda es tan importante como la variedad de sus productos. Por ejemplo, crear una experiencia distintivamente placentera en el cliente, y no sólo vender buen café, ha sido crítico para el crecimiento de Starbuck’s. El operador del hotel y casino Harrah’s se hizo de un nicho especial en el mercado de Las Vegas, con tarjetas de débito para los huéspedes que les permitieran llevar la cuenta de sus gastos y los recompensaran según sus apuestas y gastos en compras. Luego Harrah’s creó una base de datos que calcula el valor exacto de cada cliente, con base en sus gastos pasados. Como resultado, Harrah’s sobresale en relaciones con y servicio a los huéspedes más redituables.
 9. **“Cuando el precio manda”** – Las compañías que compiten sólo por precios tienen problemas para generar lealtad del cliente. Los descuentos pueden dañar tanto la reputación de una empresa a largo plazo como su desempeño financiero a corto plazo. Por ejemplo, muchos negocios en las industrias de aerolíneas y supermercados ofrecen descuentos que pueden erosionar o eliminar sus márgenes de ganancias. Algunas compañías exitosas logran brindar un buen servicio y resisten los recortes de precios. En comparación con otras empresas de seguros de compensación a los trabajadores, Chubb analiza más los riesgos y cobra más por la cobertura, pero también atiende las reclamaciones con mayor rapidez que la competencia, ventaja que la ha ayudado a ser líder en su industria. Los clientes de Chubb pagan extra por la tranquilidad que les da un servicio de alta calidad.
 10. **“Niveles múltiples de clientes”** – Casi todas las grandes compañías de servicio tienen clientes muy diversos. Johnson & Johnson, por ejemplo, vende productos farmacéuticos a médicos y hospitales que, a su vez, los dan a pacientes. Aunque todos los clientes merecen un trato respetuoso, los líderes empresariales inteligentes eligen a quiénes estimular con incentivos. Por ello los pasajeros de primera clase en las aerolíneas reciben más servicios que los de clase turista. La industria del juego rutinariamente distingue a sus clientes más redituables. Cuando Bill Gates, el fundador de Microsoft, ofreció de US\$20.000 a US\$25.000 por estar cinco noches en una de las lujosas suites Palazzo del Hotel Rio en Las Vegas, la administración del hotel lo rechazó, porque Gates juega póquer cerrado con lo que trae en el bolsillo. La suite que él quería está reservada para grandes apostadores con líneas de crédito de más de US\$2 millones.
 11. **“Primero satisfaga al consumidor común, y luego al mercado bursátil”** – Las compañías que luchan por cumplir sus metas financieras a corto plazo, a menudo no cumplen el objetivo a largo plazo de brindar un servicio excepcional al cliente. Cuando un negocio consciente del servicio apunta a largo plazo, se enfoca en los clientes, su activo principal. Las empresas que simplifican al reducir la nómina se arriesgan a diluir sus servicios y a alejar a los clientes. Operar en sociedades privadas es una manera segura de esquivar al mercado bursátil. Comparadas con las compañías que se cotizan en bolsa, las sociedades privadas pasan menos tiempo relacionándose con los accionistas, analistas de valores y periodistas. Aunque los analistas de Wall Street miden el progreso corporativo en incrementos trimestrales, las compañías en bolsa a menudo necesitan dos o más trimestres para mostrar un progreso tangible de iniciativas importantes, como

actualizaciones tecnológicas y entradas en nuevos mercados. Una importante empresa estadounidense que vende servicio de aeronaves privadas para pasajeros, NetJets, perdió “US\$40 millones en sus primeros dos años” de operación en Europa antes de ser rentable y luego dominar el mercado europeo. Una razón por la que funcionó fue la paciencia del multimillonario Warren Buffett, presidente del conglomerado de inversión Berkshire Hathaway, un importante accionista en NetJets. Dicho sea en su honor, Buffett nunca presionó a la administración de NetJet a frenar sus primeras pérdidas en Europa.

12. **“El poder de un sólido posicionamiento de marca”** – Los consumidores son fieles a las marcas que son sinónimo de los atributos positivos que buscan. Con un sólido posicionamiento de marca, aun los bienes comunes y corrientes pueden atraer seguidores. El ketchup es un artículo básico, pero Heinz ha tenido una enorme participación en el mercado estadounidense, en gran parte gracias a décadas de una eficaz mercadotecnia de marca. La marca Four Seasons es una “promesa” de que cada huésped tendrá la mejor experiencia hotelera posible. Las estrategias de marca que fomentan la publicidad de boca en boca podrían ser las más poderosas.
13. **“El valor de un cliente”** – El tener clientes que regresan una y otra vez es más rentable que adquirir clientes por primera vez. Retener clientes es, en gran medida, una de las funciones de brindar un gran servicio. Las compañías gastan en publicidad, promociones y otras herramientas de mercadotecnia para atraer nuevos compradores. Un distribuidor de autos usados notó que vendía muy poco a clientes nuevos y no podía justificar el gasto de US\$400 en mercadotecnia por cada cliente potencial que entrara en la sala de exposición; decidió enfocarse en los clientes que regresaban. Crear un negocio recurrente disminuye los costos de publicidad y otros costos de adquisición de clientes, y a la vez mejora el valor de mercado de una compañía. Las empresas con baja rotación de clientes tienen precios más altos que aquellas con una gran rotación de clientes.
14. **“El cambio es constante”** – El rápido ritmo de cambio significa que las estrategias exitosas de mercadotecnia no funcionan mucho tiempo. Ajuste constantemente sus suposiciones sobre la conducta del consumidor a medida que aparecen nuevas tendencias. Por ejemplo, la gente es cada vez más renuente a ir a muchas tiendas antes de comprar. En 1980, los estadounidenses iban a un promedio de 3.5 tiendas antes de comprar algo, pero para el 2008 el promedio ya había bajado a 1.3. Una tienda debe asegurarse de ser la primera a donde vayan los consumidores porque ofrece una mejor experiencia de compra.

Sobre los autores

El predictor de tendencias **C. Britt Beemer** es fundador y director ejecutivo de America’s Research Group, una empresa nacional que hizo los estudios que se usaron en exclusiva para este libro. **Robert L. Shook** es autor de muchos libros de negocios, cinco de los cuales han aparecido en la lista de bestsellers de *The New York Times*. Sus libros recientes incluyen *Longaberger* y *The Pep Talk*.
