



Libro Servicio excepcional, utilidades excepcionales

Los secretos de construir una excelente organización de servicio al cliente

Leonardo Inghilleri y Micah Solomon
AMACOM, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Ritz-Carlton es para el servicio lo que Apple es para la innovación y Rolex para la calidad. Piense en la famosa promesa de US\$2.000 de satisfacción al cliente de la lujosa cadena de hoteles. Este notable programa, en operación desde hace décadas, permite a cualquier empleado de Ritz-Carlton, independientemente de la jerarquía, gastar hasta US\$2.000 para resolver cualquier problema de un cliente. A la fecha, ningún empleado de Ritz-Carlton ha sentido la necesidad de gastar todo el monto, pero muchos llevan a cabo acciones creativas que atienden los problemas rápidamente. Estas políticas envían una señal poderosa a los clientes y empleados del Ritz-Carlton acerca de lo mucho que la compañía valora la calidad y el servicio. En este libro, los expertos en servicio Micah Solomon y Leonardo Inghilleri muestran cómo planear e implementar un programa de servicio excepcional. *BooksInShort* alaba este libro tan bien escrito, que explica el servicio excepcional con toda claridad.

Ideas fundamentales

- Los clientes leales no se preocupan por el precio y son, en gran medida, inmunes a los señuelos de sus competidores.
- Mantenga la lealtad de sus clientes ofreciendo productos extraordinarios a tiempo, un servicio excelente y una rápida solución de problemas.
- Invierta en calidad, servicio, capacitación y solución de problemas.
- La Ritz-Carlton Hotel Co. apodera a todos sus empleados, en todos los niveles, para gastar hasta US\$2.000 al instante para resolver el problema de un cliente.
- Capacite a sus empleados para dar una buena atención; asegúrese de que todos se comprometan a ofrecer un servicio excepcional.
- Enséñeles a usar terminología cálida, amable y orientada al cliente.
- Para generar lealtad en los clientes, conozca todo lo que pueda acerca de ellos.
- Dé seguimiento a la información sobre lo que les gusta y les disgusta.
- Ofrezca “servicio anticipatorio” que resuelva los problemas antes de que sucedan. Cuando sí salgan a relucir, primero discúlpese y después pregunte.
- Los beneficios de un servicio excepcional superan por mucho a los costos.

Resumen

Servicio que se anticipa a las necesidades del cliente

Imagine esta situación: Uno de los técnicos de mantenimiento está trepado en una escalera de mano en el vestíbulo del hotel cambiando una bombilla. Ve a una huésped que viene de la piscina, en un área adyacente al lobby. Está mojada, envuelta en toallas y carga muchas bolsas de playa. Con las manos llenas, tiene problemas para abrir la puerta que da al vestíbulo. Cuando él la ve “batallando” con la manija, baja de la escalera para ayudarla. “Bienvenida de regreso al hotel, señora – dice –, permítame ayudarla con sus bolsas. ¿Cómo estuvo la piscina?”. Le lleva las bolsas al ascensor y presiona el botón del piso correspondiente. ¿Servicio admirable? Sí, ¿pero qué pasaría si el técnico bajara a ayudar a la huésped inmediatamente, en cuanto la ve acercarse y se da cuenta de la difícil situación? En vez de ofrecer un “servicio reactivo”, que implica detectar una experiencia negativa del cliente y resolverla, ofrecería un “servicio anticipatorio”, que previene la experiencia negativa. Usted quiere que sus empleados anticipen lo que el cliente necesita. Ofrecer este nivel de “satisfacción del cliente” tiene cuatro aspectos fundamentales.

1. **“Producto perfecto”** – A menos que su producto o servicio sea lo más perfecto posible, los clientes siempre sentirán la necesidad de buscar una alternativa.

2. **“Atención amable”** – Si sus empleados no interactúan amablemente con los clientes, esa actitud teñirá los sentimientos de sus clientes sobre los productos o servicios, independientemente de lo ideales que sean.
3. **“Atención oportuna”** – Si no atiende las cosas a tiempo, ya está cayendo en el error.
4. **“Solución eficaz del problema”** – A veces ocurren problemas aun en las mejores organizaciones. La manera de manejarlos marca toda la diferencia.

“Lo mejor que puede hacer por su negocio es generar verdadera lealtad en el cliente, uno por uno”.

Para crear lealtad entre sus clientes, ofrezca en todo momento servicio de alta calidad para cultivar clientes verdaderamente leales que dejen de buscar alternativas para su empresa. Aunque la lealtad de los clientes es muy importante, muchos gerentes no saben cómo cuidarlos. Para empezar, sepa qué mueve a sus clientes y use esa información para crear relaciones duraderas. Sin esa conexión, los clientes verán sus bienes o servicios como productos básicos fáciles de reemplazar.

“Ingeniería del lenguaje”

Para generar la lealtad de los clientes, enseñe a sus empleados el tipo de terminología que deben usar. El tipo de lenguaje que utilizan es mucho más importante que las palabras de su material de mercadotecnia – y piense con qué cuidado seleccionaron esos términos sus profesionales en promoción. Las conversaciones de los empleados con los clientes tienen un poder tremendo para que sus experiencias sean gratificantes, reafirmantes y positivas. Las palabras adecuadas pueden hacer que los problemas en el servicio sean soportables, al igual que las palabras incorrectas pueden disgustar hasta a los clientes más satisfechos. Establezca un estilo preferido para hablar en su empresa. Capacite a los empleados para que usen las palabras correctas en el momento correcto, una práctica que funciona bien para Ritz-Carlton. Para describirlo, vea estos ejemplos: Decir a un cliente “nos debe ... ” es un mal uso; es mejor decirle: “Nuestro registro muestra un saldo de ... ”. Decir “debe hacer” es brusco; para ser más cortés, diga “hemos visto que es mejor hacer ... ”. Decir “espere, por favor” es cortante; es más cortés decir: “¿Le molestaría esperar un momento?”. Por supuesto, las palabras no son todo. Sus acciones deben ser igual de solícitas. Por ejemplo:

- **No seleccione qué llamadas contestar** – Esto aleja a los clientes actuales y potenciales.
- **Conteste el teléfono rápidamente** – Si la contestación no es rápida, se genera ansiedad y luego enojo.
- **Asegúrese de que sus clientes pueden localizarlo fácilmente** – Escribir al final de un correo electrónico colectivo “favor de no responder a este mensaje” no es la forma de hacer amigos.
- **Respalde su sitio Web con personas afables** – Es impersonal iniciar una llamada diciendo: “Hola, habla Mónica de la compañía X”. Personalice la interacción con el cliente usando el nombre completo. “Hola, habla Mónica Gutiérrez”.
- **Incluya un saludo en todos los correos electrónicos** – No enviaría una carta sin escribir “Estimado ... ” u “Hola”. Sea tan cortés en el correo electrónico como lo sería en una carta.

“Restablecimiento del servicio”

Asegúrese de que todos en la organización se sientan responsables de ayudar a los clientes a resolver problemas o quejas. Siga estos cuatro pasos para brindar un mejor servicio a sus clientes:

1. **“Disculpese y pida perdón”** – Haga que la disculpa sea personal, creíble y sincera. Reconozca el malestar del cliente. Tenga cuidado con la manera de expresarse. Por ejemplo, si dice: “Si está usted en lo correcto, por supuesto que me disculparé”, el cliente escuchará: “Usted está mintiendo”. No apresure la disculpa. Hágala de manera que el cliente la pueda registrar.
2. **“Revise la queja con el cliente”** – Para saber exactamente qué pasó, tendrá que hacer algunas preguntas básicas y pertinentes, como “¿conectó el aparato?”. Esto lo ayudará a saber si el cliente tomó los pasos necesarios para que el producto funcione. Antes de hacer este tipo de preguntas, asegúrese de que la persona ya aceptó la disculpa. De lo contrario, sólo se enojará.
3. **“Arregle el problema y dele seguimiento”** – Use esta oportunidad para tener un vínculo más estrecho y ofrezca al cliente algo adicional, por ejemplo, un mejor producto por el mismo precio. Esto hará que el cliente piense que se le trata como se merece. Una vez resuelto el problema, muestre interés dándole seguimiento.
4. **“Documente el problema”** – Éste es el modo de aprender de los errores y encontrar el origen del problema.

“La lealtad hace que los clientes sean menos sensibles a los precios, estén más dispuestos a gastar dinero con usted y a probar extensiones de su línea de productos ... y que sean mucho más inmunes a los llamados de los competidores”.

Para estar enterado de los detalles de sus clientes, desarrolle un sistema de seguimiento que muestre sus preferencias y rasgos más importantes. Actualícelo tras cada interacción. Éstos son principios para “anotar y compartir”:

- **“Mantenga la sencillez del sistema”** – No anote todo. Enfóquese en lo más importante.
- **“Si es importante para el cliente, inclúyalo en su sistema”** – Registre “preferencias de servicio” y datos personales. Incluya información pertinente de cualquier error anterior de la compañía con ese cliente.
- **“La información que recopile debe estar disponible en tiempo real”** – Asegúrese de que todos los empleados que atienden al cliente tengan acceso inmediato al sistema de registro.
- **“Las preferencias cambian; las suposiciones son engañosas”** – Si un cliente pidió té una vez antes de la cena, no quiere decir que siempre querrá té antes de la cena.
- **“El humor cambia”** – Por eso, “anótelos”. Los camareros de The Inn en Little Washington registran el humor de sus clientes antes de que coman, con una escala de uno a diez. La meta es mejorar “el humor del cliente al nueve o más” antes de que se vaya del restaurante.
- **“No arruine todo con una actitud fría”** – Use abiertamente el nombre de la persona, siempre de manera sincera y entregada.
- **“¿Debe usar tecnología para pedir información? Hay una línea muy delgada entre ser inteligente y repulsivo”** – Use su base de datos discretamente. No dé la sensación de estar vigilando. Evite que los clientes crean que los espía.

“Los seres humanos parecen estar programados para responder con gratitud al servicio anticipatorio”.

Para ofrecer un servicio excepcional, los empleados deben “pensar como” los clientes. Haga que sus empleados compren en su tienda o coman en su restaurante. Tome en cuenta la retroalimentación de lo que es ser su cliente. Por ejemplo, la retroalimentación típica para un restaurante podría incluir observar que a los clientes que están solos les gusta tener algo que leer, y así puede dar revistas a los comensales que están solos. Es el ejemplo perfecto del servicio anticipatorio que hace que los clientes comunes se conviertan en fervientes admiradores.

El “Sr. BIV” de Ritz-Carlton

El Sr. BIV, nombre que un grupo de empleados de Ritz-Carlton dio a su programa de control de calidad, significa (por sus siglas en inglés): “Fracasos, ineficiencias [y] variación en los procesos de trabajo”. Estos son los problemas recurrentes que se deben evitar. Los empleados que encuentran un problema de este tipo informan inmediatamente a la persona que lo puede resolver. Para saber por qué ocurren esos tropiezos, siga preguntando “por qué” hasta llegar al problema central. Y luego resuélvalo. Por ejemplo, cuando un cliente se queja de que el servicio de comida a la habitación llegó tarde, pregunte al mesero por qué. Porque el ascensor tardó mucho en llegar. ¿Por qué? Porque las camareras lo detuvieron mientras buscaban más toallas y sábanas. ¿Por qué? Porque el hotel no tiene suficiente ropa blanca. ¿La solución? Comprar más ropa blanca. El Sr. BIV quiere saber el por qué de todo; es la pregunta clave para la mejora continua. Para tener mayor retroalimentación de los clientes, haga “encuestas minuciosas” ocasionales y, con mayor frecuencia, “cuestionarios internos” o miniencuestas de tres a siete preguntas. Los compradores secretos también ofrecen información valiosa, pero la mejor manera de garantizar el servicio de calidad es contratar a la gente correcta. Busque estos rasgos:

- **“Calidez personal genuina”** – Todo individuo quiere tratar con personas acogedoras y amables.
- **“Habilidad de empatía”** – Los empleados que logran relacionarse con la gente ofrecen un mejor servicio.
- **“Actitud optimista y animada”** – Nadie quiere estar cerca de un pesimista.
- **“Orientación en equipos de trabajo”** – La gente debe tener un impacto positivo en sus grupos de trabajo.
- **“Minuciosidad”** – Busque empleados que estén orgullosos de su trabajo, que se esmeren por hacerlo bien y hagan sus deberes. Los empleados que no son detallistas causan problemas.

“No sólo estamos vendiendo un producto. Estamos prestando atención a nuestros clientes”.

El servicio excepcional también exige liderazgo competente. Busque altos ejecutivos que tengan:

- **“Visión”** – Los “grandes líderes de servicio” reflexionan sobre lo que debería deparar el futuro a sus empresas.
- **“Alineamiento”** – Estos líderes hacen que sus empleados entiendan y apoyen su visión de la empresa.
- **“Fijación de estándares”** – Los buenos jefes fijan estándares altos para los empleados.
- **“Apoyo”** – El liderazgo reflexivo incluye asegurar que la gente tenga los recursos necesarios para alcanzar sus metas organizacionales.
- **“Motivación, reconocimiento y recompensa”** – Para alentar el desempeño, haga que éste valga la pena.

“Haga un esfuerzo adicional, sin costo y con una sonrisa”.

Incluso algunos gerentes a favor del servicio de alta calidad se oponen a su costo. Esto es tener poca visión de futuro. Generar un servicio excepcional puede aumentar sus gastos de operación, pero el valor de tener clientes sumamente satisfechos que hablan maravillas de su empresa no tiene precio. Además, los mejores empleados prefieren trabajar para compañías que mantienen relaciones positivas con los clientes, basadas en productos de calidad y un servicio excepcional. Las compañías con elevados “estándares para generar lealtad” tienen menor rotación tanto de personal como de clientes. Tienen acceso a mejores tasas de seguros y se preocupan menos que otras empresas de demandas judiciales por negligencia.

Consideraciones en línea

Internet es un medio mágico, pero su gran poder y asombrosas capacidades pueden llevarlo a una conducta contraproducente para los consumidores. No caiga en el “lado oscuro” de la Web. La Web puede convencerlo de homogeneizar a sus clientes en línea. Por ejemplo, ofrecer respuestas a preguntas frecuentes (FAQs) en su sitio Web está bien, pero no suponga que esto completa sus servicios a los clientes en línea. Algunos de ellos podrían no encontrar en las FAQs las respuestas que necesitan; publique información adicional en dos formatos: corto (para clientes que no mantienen la atención mucho tiempo) y largo (para quienes quieran todos los detalles). Deje que los clientes elijan el tipo de datos que quieran. Siempre trate a sus clientes (incluso en línea) como individuos, no como un producto homogéneo.

Hola y adiós

La manera como salude y se despidan de sus clientes es sumamente importante. Un saludo amable automáticamente pone a alguien de buen humor. Una frase sincera de despedida hace que la gente piense positivamente en su experiencia con usted. Y como los saludos y despedidas inician y terminan una interacción, son memorables. Considere asignar a su empleado más extrovertido, risueño y amigable como recepcionista de la empresa; la persona en este cargo es la “creadora de la primera y última impresión”. Sea tan solícito al teléfono como en el área de recepción. Tómese el tiempo de saludar y despedirse cálidamente. Sea más considerado con la gente que tenga un problema físico. Por ejemplo, aquellos que tienen dificultad para ver y quieren usar su sitio Web tal vez no puedan descifrar el código de palabras distorsionadas que usan algunos sitios para protegerse de los *hackers*. Facilite las cosas para el cliente en todo lo que hace.

Sobre los autores

Leonardo Inghilleri es socio director y vicepresidente ejecutivo de West Paces Consulting en Atlanta. **Micah Solomon** dirige Oasis Disk Manufacturing en Manhattan y en Washington, D.C.