



Libro Excelencia en la atención al cliente

Cómo enfocarse eficientemente en el cliente

Sarah Cook
Kogan Page, 2008
Primera Edición:1992
También disponible en: Inglés

Reseña

El poder de compra colectivo de los clientes puede mejorar o arruinar a una empresa. Aunque no sea noticia para las empresas, los clientes mismos se dan cuenta ahora de su fuerza colectiva y empiezan a ejercitarla. Esto hace que la satisfacción del cliente y la retención sean aún más cruciales. Sarah Cook muestra muy bien el impacto comercial de tener clientes satisfechos. Menciona importantes estudios y relata numerosas historias de compañías existentes para probar su tesis. En un estilo de libro de texto, sin florituras, explica lo que verdaderamente importa a los consumidores y cómo algunas compañías han centrado sus operaciones en el cliente. Aunque el libro es ligeramente repetitivo, también es práctico e informativo. *BooksInShort* lo recomienda a todo aquel que desee generar clientes recurrentes e impulsar la motivación de sus empleados.

Ideas fundamentales

- Frente a la creciente competencia, las compañías enfatizan el servicio al cliente.
- El buen servicio al cliente sólo sucede cuando sus empleados entienden el papel que desempeñan para crear la satisfacción del cliente.
- El servicio excelente excede las expectativas de los clientes.
- Su personal es tres veces más importante que cualquier otro factor en la generación de negocios recurrentes.
- Los estudios muestran que sólo uno de cada 26 clientes se queja, pero cada queja representa la voz de 10 consumidores.
- Cuando los empleados pueden resolver problemas sin la autorización de los gerentes, los niveles de satisfacción del cliente se incrementan.
- Para evaluar la satisfacción del cliente, solicite retroalimentación a través de encuestas, grupos de enfoque, cuestionarios y otros mecanismos – y préstele la atención debida.
- La motivación de los empleados es crítica para mantener altos rendimientos.
- La capacitación impulsa la motivación y resulta en mejores interacciones con los clientes.
- Recompense y reconozca a los empleados que brindan un gran servicio al cliente.

Resumen

Enfoque en el cliente

Frente a un nivel de competencia sin precedente, por la globalización y otras fuerzas económicas, muchos gerentes de negocios se dan cuenta de que sus compañías no pueden competir sólo por precios. Se enfocan en un servicio excepcional al cliente. El servicio de alta calidad ofrece una base de diferenciación y cataliza el crecimiento. Algunos estudios muestran que las compañías pueden ganar hasta un 6% en participación de mercado cuando se orientan al servicio. El Royal Bank of Scotland se recuperó de un balance final casi en ceros y recuperó £200 millones de ganancia debido, en gran parte, a mejor servicio al cliente. Tesco, el minorista británico, aumentó su rentabilidad y participación en el mercado al intencionalmente centrarse en el cliente.

“Las organizaciones se han dado cuenta de que no pueden competir sólo por precios ... muchas compañías han generado una estrategia para ofrecer un mejor servicio al cliente y así diferenciar sus productos y servicios”.

Aunque muchos negocios reconocen la importancia de un gran servicio al cliente, pocos lo hacen exitosamente. Un problema es que los clientes han cambiado; son cada vez más sofisticados y saben bien lo que quieren. Quieren más opciones y están concientes de su poder como consumidores. Los clientes apoderados usan la Web para comparar precios, calidad, servicio y cultura corporativa. Un sondeo encontró que los clientes del Reino Unido dicen que comprarán más de empresas socialmente responsables con registros positivos en derechos humanos y medio ambiente, y evitan comprar en compañías involucradas en la ingeniería genética.

“El cliente es la base del negocio y mantiene su existencia”.

La innovación es la fuerza detrás de dos de los impulsores más cruciales del mercado actual: productos personalizados y servicio eficaz al cliente, según dos encuestas del Reino Unido. Amazon, por ejemplo, da seguimiento a las compras de libros de sus clientes y recomienda títulos asociados que pudieran interesarles. Levi's ofrece sastrería personalizada en algunas de sus tiendas. Los representantes de Chubb Insurance usan computadoras portátiles para procesar reclamaciones e imprimen los cheques en casa de los asegurados.

Gran retención de clientes

El servicio mejorado lleva generalmente a una mayor retención de clientes, pero también eleva sus expectativas. Cuando reciben mejor servicio, inconscientemente comparan los niveles de servicio. Una compañía no sólo debe ofrecer servicio de calidad para atraer y retener clientes, también debe ser distintiva – un beneficio cada vez más importante a medida que la empresa se crea una reputación en su región, en su industria y en todo el mercado. Retener clientes mantiene costos bajos y puede aumentar ganancias entre un 25% y un 85%, según la Escuela de Negocios de Harvard, por lo que los gerentes deben enfocarse tanto en atraer nuevos clientes como en retener a los existentes. Un estudio del Departamento de Asuntos del Consumidor de EE.UU. descubrió que conseguir clientes nuevos puede ser cinco veces más caro que retener a los existentes, y un informe de Ogilvy and Mather Direct dice que su rendimiento sobre inversión en mercadotecnia para los clientes actuales puede ser hasta siete veces mayor que para clientes nuevos.

“En tiempos difíciles, la capacitación es aún más importante, pues es un tremendo factor motivacional”.

A pesar de estas impactantes estadísticas, la mayoría de los negocios pierde el 30% de sus clientes “antes o al momento de recompra” debido a un mal servicio. Los clientes descontentos se mueven entre los competidores hasta que encuentran al que les gusta. La retención de clientes es consecuencia de varios factores, que incluyen lo que se vende, la complejidad del producto o servicio y su grado de atracción para el cliente. Comúnmente, el nivel de servicio al cliente de una compañía varía dependiendo de si los beneficios del producto son “tangibles” o no. Una compañía cuyo producto o servicio ofrece beneficios “intangibles” (como “sentido de comprensión, cortesía, disposición a ayudar, habilidad para resolver problemas”) tiene una necesidad más intensa de brindar servicios de alta calidad que una compañía cuyos productos o servicios generan beneficios tangibles (“desempeño, calidad, confiabilidad” y un precio ventajoso).

Qué hace que el servicio sea bueno

El buen servicio estimula el compromiso del cliente, pero pocos gerentes o empleados pueden realmente definirlo, por ser tan subjetivo. Aproximadamente el 43% de los gerentes en un estudio de KPMG no pudo decir por qué algunos clientes no están satisfechos. ¿Qué requiere, entonces, el buen servicio al cliente? Entre otras cosas, mayor contacto con el cliente, cumplir la promesa de la marca y reaccionar bien a las quejas de los clientes. Su capacidad para brindar buen servicio depende de contar con personal calificado. Los empleados hábiles y altamente capacitados son tres veces más importantes para generar negocios recurrentes que cualquier otro factor. Esto es muy importante para sus resultados: Un estudio de Bain & Co. vio que un aumento del 5% en la retención de clientes “genera una ganancia en valor presente neto de entre 20 y 125%”.

“La motivación es un área compleja de energía y conducta humanas”.

Los clientes están más conscientes del mal servicio que del bueno. Sus expectativas y percepciones desempeñan un papel importante, pues ven cualquier trato positivo inesperado como algo excepcional. Para alcanzar esa meta, prometa menos y cumpla más. Con frecuencia, los gerentes que desean brindar un mejor servicio deben cambiar los modelos de negocios de sus compañías para centrarse más en el cliente. Los gerentes deben estar más atentos a la manera de interactuar con los clientes en cada punto de contacto. Los nuevos puntos focales de contacto con el cliente son la Web, los centros de llamadas y el software para administración de la relación con clientes (CRM, por sus siglas en inglés). CRM permite a los negocios dar seguimiento a sus contactos, relaciones y conductas de compra cuando los clientes se mueven por sus tiendas. Wal-Mart usó CRM para saber que los hombres en EE.UU. compran más cerveza los viernes - si la cerveza está al lado de los pañales. Usted puede usar software y datos de CRM para identificar a sus clientes más redituables y a grupos de clientes con mayor influencia, y para desarrollar programas multidisciplinarios que los cultiven.

Los elementos del buen servicio al cliente

Los clientes satisfechos son el alma de cualquier negocio. Theodore Levitt de Harvard explica que, aunque los clientes no son parte de su balance general, sí son más costosos de adquirir que la mayoría de los activos físicos – y más importantes. El eje de la retención es buen servicio al cliente, pero sólo se da cuando los empleados entienden el papel que desempeñan para generar satisfacción en el cliente. Para crear una cultura centrada en el cliente con una efectiva “cadena de valor del servicio” tenga presentes estos elementos:

- **Establezca la satisfacción del cliente como una meta clara del negocio** – Esta meta requiere el compromiso total de todos, desde la alta gerencia hasta los empleados de línea. El énfasis en el cliente debe permear los valores de su compañía, su misión y metas principales. Debe ser una manera de hacer negocios. Por ejemplo, los ejecutivos del hotel Hyatt se toman tiempo para trabajar junto a los empleados que interactúan con los huéspedes. El presidente de los hoteles Marriot lee alrededor del 10% de la correspondencia de la empresa. Su visión debe resumir el significado de su empresa, cómo deben actuar los empleados y qué valores se premian.
- **Use encuestas de satisfacción del cliente y otras formas de retroalimentación** – La falta de quejas no necesariamente significa que los clientes están contentos. Sólo uno de cada 26 clientes se queja en algún momento, pero representa a 10 clientes más que tienen problemas y no lo dicen. Las investigaciones muestran que la gente se queja porque quiere seguir la relación con su negocio, si usted resuelve sus problemas. Para saber si sus clientes están contentos, pregunte. Sepa cuáles son sus expectativas y sus estándares de servicio. Si se van, trate de saber por qué. Revise los datos de su encuesta de forma regular

para medir su progreso hacia la satisfacción y retención del cliente.

- **Defina una estrategia clara y metas específicas** – Para brindar un gran servicio, involucre a sus empleados en el desarrollo de su estrategia de servicio. Por ejemplo, genere un comité de manejo de servicio al cliente con representantes de cada departamento importante. Los empleados deben saber y ayudar a crear su estrategia de servicio, pues son quienes tendrán que implementarla. Los niveles de servicio mejoran considerablemente cuando los gerentes tienen buena relación con sus subordinados que, a su vez, pasan esa buena voluntad a los clientes.
- **Preste atención a la voz del consumidor** – Una de las maneras más fáciles de saber la opinión de los clientes es escuchándolos. Evalúe la satisfacción mediante cuestionarios en línea, retroalimentación en el sitio Web, encuestas telefónicas o compradores secretos. Asegúrese de que sus encuestas sean adecuadas. Hay demasiados sondeos que hacen demasiadas preguntas o las preguntas incorrectas. Peor aún, a menudo los gerentes corporativos ignoran los resultados. Para evitar esos errores, involucre a los gerentes y pida aportaciones del personal. Identifique los datos que quiere y puede usar. Los hoteles Ritz Carlton mantienen una base de datos para dar seguimiento a lo que gusta y disgusta a 250.000 huéspedes. Las autoridades de los aeropuertos británicos entrevistan a 120.000 clientes al año para monitorizar a los minoristas que tienen tiendas en los aeropuertos.
- **Implemente capacitación y clases de educación para sus empleados** – La capacitación eleva la motivación de los empleados y, con ello, la interacción con los clientes. Generar entusiasmo entre los empleados es la mejor manera de lograr mayor satisfacción del cliente. Su programa de capacitación depende de su presupuesto, ambiente laboral, tiempo disponible, experiencias pasadas, el material que quiera enseñar y los estilos de aprendizaje preferidos de los participantes. Mediante capacitación, los gerentes y empleados de primera línea pueden ser instructores y asesores si saben lo que usted quiere transmitir. Debido a la relación crucial entre desempeño individual y desempeño organizacional, muchas empresas asignan tiempo y presupuesto para brindar educación continua.
- **Dé a los empleados el poder de tomar decisiones y resolver quejas** – Cuando los empleados pueden resolver los problemas de los clientes con rapidez, sin autorización de sus gerentes, aumenta la satisfacción del cliente. Los negocios que apoderan a sus empleados son menos burocráticos, más flexibles y más receptivos a los clientes. British Airways y el Royal Bank of Scotland descubrieron que resolver los problemas rápidamente aumentaba la probabilidad de que los clientes regresaran.
- **Comuníquese libremente dentro de su organización** – Difunda información sobre las mejores prácticas, clientes y competidores para mejorar sus prácticas internas de negocio y hacer que todos sean más receptivos a los clientes. Transmite el concepto de que todos deben atender tanto a los clientes internos como externos. Debe satisfacer a los clientes de su personal interno antes de poder ofrecer servicios de calidad a los clientes externos. Para entender las necesidades de sus clientes internos, haga encuestas, organice talleres y promueva “campeones de servicio” internos. Cree una estrategia de comunicación con base en alcances regulares, un mensaje consistente y retroalimentación. Muchos gerentes envían demasiados mensajes internos que se desvían del tema principal. Sin embargo, cuando se comunique con clientes externos, lo contrario es cierto: Entre más contacto, mejor. Un estudio de Bain and Co. encontró que el 67% de los clientes existentes “se van a otro lado porque nadie está en contacto con ellos”.
- **Recompense y reconozca a sus empleados** – Los empleados apoderados y apreciados pueden incrementar sus ganancias, pero dos tercios de 1.000 trabajadores encuestados sentían que sus empleadores los subestimaban y sólo “uno de cada cuatro estaba activamente comprometido a ayudar al éxito de la organización”. Reconozca a los empleados que demuestren altos niveles de servicio y receptividad. La motivación es crucial, pero, para que la gente se sienta motivada, debe involucrarse, tener la “propiedad psicológica” de sus actividades, estar apoderada, sentirse afiliada, seguir aprendiendo, alcanzar metas, recibir reconocimiento y hacer trabajo útil. Refuerce esos puntos de contacto con un programa de reconocimiento, pues “lo que se recompensa recibe atención”. Los premios son más efectivos cuando son sinceros, significativos, adecuados, relevantes y oportunos. También puede capacitar a sus empleados mediante gerentes que los asesoren y los ayuden a alcanzar sus propias metas.
- **Manténgase enfocado en el cliente** – Cuando Midlands Co-op, un minorista con más de 7.000 empleados, quiso mejorar su cultura de servicio, empezó por organizar grupos de enfoque para empleados y clientes. Los resultados de la encuesta mostraron que tenía una base de clientes leales, pero no la cultura interna adecuada para competir exitosamente en el sector de comida al menudeo. Los departamentos estaban segregados. Los empleados no se sentían valorados y veían a sus gerentes como reacios al riesgo y careciendo de la facilidad para comunicarse con ellos. Para resolver estos problemas, la alta gerencia involucró más a los empleados y les ofreció capacitación de liderazgo y reconocimiento. Midlands se enfocó en sus clientes y simplificó el proceso de quejas. Fortaleció las relaciones de empleados, a la vez que mejoraba la satisfacción y retención del cliente.

Sobre la autora

Sarah Cook es directora de Stairway Consultancy, especialistas en servicio al cliente. También es autora de *Change Management Excellence, Practical Benchmarking* y *How to Improve Your Customer Service*.
