

“Cómo crear una experiencia increíble para sus clientes”

Hágalos **felices**, y véalos regresar una y otra vez

Por John Tschohl y Sergio Flores, Service Quality Institute (SQI)

Conformarse con dar "buen servicio" no le llevará a las grandes ligas. El buen servicio no es suficiente para crear un cliente leal. A continuación once consejos que puede poner en práctica de inmediato para mejorar la satisfacción y la lealtad de sus clientes:

1. Cambie el paradigma

Usted no es un banco, comerciante, corredor de seguros, agencia del gobierno, empresa telefónica, distribuidor de vehículos, médico, abogado, empresario ni un supermercado. Usted está en el negocio del servicio al cliente. Para crecer, el propósito de su negocio debe ser crear clientes felices. Clientes felices significan más dinero.

2. Practique la Estrategia de Servicio

Tan sencillo como esto: operar a conveniencia y comodidad del cliente, en vez de a comodidad de la administración y la contabilidad. Estrategia de Servicio significa decir "sí":

darle gusto al cliente. Si hay que tomarse alguna molestia o beberse algún veneno, tómesele usted, y quíteselo al cliente del camino.

Un servicio increíble se basa en sistemas, no en sonrisas forzadas. Practique la Estrategia de Servicio y aplastará a su competencia, ganará market-share y mejorará sus ingresos.

3. Elimine las Reglas Estúpidas

Es fácil detectarlas: todo aquello que fastidia a sus clientes, que los hace enojar, que les quita tiempo, que representa trámites, BURROcracia o pasos innecesarios, y que no agrega valor.

No importa cuán buenos sean sus colaboradores. Mientras sean evaluados por "cumplir las reglas", en vez de por lograr clientes felices, tenderán a cumplirlas sin importar lo tontas que resulten en un contexto determinado. Si buscamos bien, toda empresa tiene políticas y procedimientos que no tienen sentido ni sirven más que para el ego de quien las inventó, o la paranoia por "tener

el control". Descubrir las y eliminarlas le ahorrará millones, y le ayudará a crear clientes leales.

TIP: ¿Cuáles son aquellos puntos donde sus empleados viven diciendo "NO" a los clientes? Usualmente detrás de ellos se esconde una política estúpida. ¿Trámites, autorizaciones y formularios? Alerta roja. Piense de nuevo sus procesos, pero desde los zapatos del cliente. Cuando descubra una regla estúpida, extermínela.

4. No contrate empleados que odien a los clientes

Si quiere que su negocio crezca y prospere, necesita contratar jugadores clase A, y pagar por ello. La mayoría de organizaciones no son cuidadosas y acaban cargando con un porcentaje de empleados mediocres, indolentes e incompetentes, que con frecuencia no son despedidos a tiempo.

Se quedan como muertos vivientes, consumiendo oxígeno, destruyéndola moral del equipo y cobrando sueldos, sin aportar nada. Son un lastre para los demás, y espantapájaros para los clientes. Es un error seguir pagando a empleados que no están contribuyendo a la misión de lograr clientes felices. Para contratar a los mejores, necesita besar muchos sapos.

Si quiere entregar una experiencia de servicio memorable, NO contrate empleados que odien a los clientes, y mande a los zombis, bien recomendados, a trabajar con la competencia.

5. Faculte a todos sus empleados

Usted necesita que cada colaborador sepa cómo —y esté dispuesto a— tomar decisiones inmediatas a favor del cliente. Enséñeles a doblar las reglas cuando sea necesario, para salvar el día. Su meta cada día debe ser lograr "clientes-ultra-felices".

Sin facultamiento (empowerment), su empresa jamás llegará a ser un líder de servicio. Lograr que sus empleados tomen decisiones facultadas es muy difícil. Es un proceso que requiere compromiso y atención constante por parte de los líderes. Sus empleados temen que, si usan su inteligencia y resuelven las cosas a favor del cliente, usted podría despedirlos. El facultamiento es un hábito que se fortalece con la práctica.

Es trabajo suyo plantar la semilla y permitir que crezca. Si la aplasta recién germinada, con regañones innecesarios y cabezas cortadas, se acabó.

6. Capacite a TODOS sus colaboradores el arte del servicio al cliente

Un error común es capacitar sólo a algunos empleados de contacto. En realidad, el servicio al cliente es tarea de todos, desde la alta dirección hasta el personal operativo. Nadie puede quedarse fuera. En una Cultura de Servicio TODOS tenemos clientes, ya sea afuera o adentro de la organización. Y no

puede conformarse con eventos o 'cursos' aislados. Tiene que abordarlo como un proceso continuo, con una NUEVA intervención cada cuatro a seis meses, para todo el personal.

Los tiros aislados no sirven. La gente recaerá rápidamente en los viejos hábitos. Hacer ejercicio una vez al mes no lo mantendrá en forma. No existe ningún programa mágico que, por sí solo, logre que un empleado sea perfecto para siempre.

Lo que usted necesita es una metodología disciplinada: un proceso a largo plazo con una secuencia estructurada de intervenciones que mantengan a todos sus empleados enfocados en hacer *felices* a los clientes.

No es posible mantener el fuego ardiendo a menos que echemos leña una y otra vez. Para crear una Cultura de Servicio la clave es repetir y reforzar, con algo *nuevo y fresco* cada cuatro a seis meses.

7. Domine la Rapidez

Todos detestamos esperar, y amamos la rapidez. Queremos las cosas rápido. AHORA. A tiempo y bien hechas. Asegúrese de que la palabra "mañana" desaparezca del vocabulario de sus empleados. El momento de actuar es ya.

Revise sus estándares para cortar agresivamente tiempos de entrega y

reducir lo que toma hacer el trabajo y responder a los clientes. Con frecuencia, la falta de rapidez se debe a procesos burocráticos y a trámites y controles innecesarios. Es tarea de la gerencia eliminar las barreras que impiden la rapidez, para que sus empleados puedan tener una ejecución ágil y oportuna.

8. Uso estratégico de los nombres de sus clientes

Entrene a sus colaboradores para recordar y usar los nombres de los clientes. Los nombres están por todas partes: en la tarjeta de crédito, en los datos de la cuenta, o los obtenemos preguntando.

No hay sonido más dulce que el de nuestro propio nombre. Todo el mundo necesita sentirse especial. Usar los nombres en forma estratégica es la manera más rápida de lograr que los clientes se sientan apreciados e importantes.

Pero, ¡cuidado! En nuestra cultura, en la mayoría de casos, un "Hola, José" podría sonar rudo y mal educado. En general es preferible ir sobre seguro con un respetuoso "Hola, don Héctor" o "Buenos días Srta. Vargas".

Salvo contextos muy específicos, el trato debe ser formal, de "usted".

9. Domine la Recuperación del Servicio

Meter la pata es inevitable. Cómo manejamos los errores es lo que separa el excelente servicio de uno mediocre. Jamás deje que un cliente se vaya disgustado.

Hay cuatro pasos sencillos para llevar a un cliente del infierno al cielo en sesenta segundos o menos:

- Actúe rápido, de inmediato.
- Discúlpese sinceramente. Jamás culpe al cliente.
- Asuma responsabilidad. Quien recibe la queja es ahora el dueño del problema.
- Use el facultamiento: resuelva sin esperar "permiso", y resuelva a favor del cliente.
- Compense. No basta resolver, hay que pagar por nuestros errores: todos tenemos productos y servicios con alta percepción de valor, pero bajo costo para la empresa, que pueden usarse para pagar por nuestros errores.

10. Medir

Si no lleva un registro de los resultados, no logrará mantener el enfoque - y alguien más podría reclamar el mérito. Los directivos exigen resultados en números, y usted debe

proverlos. Cada negocio es diferente, y los indicadores más relevantes varían en consecuencia. Pero para la mayoría de negocios puede ser relevante medir el progreso en variables como ventas, negocios repetitivos, deserciones, participación en el mercado, tiempos de respuesta a requerimientos de los clientes, conteo de clientes, referencias, frecuencia de recompra, cuentas durmientes o ventas por metro cuadrado.

Para más ideas sobre qué medir y cómo hacerlo, envíe un email a **Cristina Torres, Directora de Negocios de Service Quality Institute**, reportándole este artículo y pidiéndole que le envíe GRATIS nuestro PowerPoint sobre métricas, con las veintiún variables que recomendamos medir.

Su correo es cristina@servicequality.net

11. Establezca sistemas formales de referencias

Si usted ha hecho bien su trabajo desarrollando los puntos anteriores, sin duda se encontrará con clientes encantados de hacer negocios con usted.

Aproveche el momento, y cuando tenga a un cliente feliz enfrente, pídale una referencia. Conviértalo en un sistema. Recibirá muchas referencias no solicitadas de todas maneras, pero si lo convierte en un proceso intencional, su negocio crecerá más rápido.

Los Sistemas de Referencias se basan en clientes felices: cuando hemos hecho algo inusual por un cliente, cuando recibimos una felicitación, o simplemente cuando el clima es apropiado, es el mejor momento para solicitar referencias. Hágalo sin dudar. Solicite a sus clientes que le refieran amigos o colegas "de su misma calidad".

Para hacerlo automático, ofrezca un incentivo tanto para quien refiere como para quien es referido. No tienen que ser necesariamente incentivos grandes, ni recompensas monetarias. Por ejemplo, un contador podría ofrecer una hora de consultoría fiscal gratis para los referidos, y un mes de servicio sin costo para quien refirió la nueva cuenta. La clave es conocer el valor vitalicio de cada cliente. Las posibilidades son ilimitadas.

**Haga felices a sus clientes,
y volverán.**

John Tschohl es fundador de Service Quality Institute (SQI), el líder global en servicio al cliente.

Sergio Flores es Presidente y Director Ejecutivo de Service Quality Institute Latin America.

Service Quality Institute se dedica a ayudar a las organizaciones a conservar a sus clientes y dominar el mercado desarrollando una Cultura de Servicio. Para más información, visite **www.servicequality.net**