

# “Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia”

**Reporte especial**  
(Capítulo 1 del libro)



Por John Tschohl,  
Fundador del Service Quality Institute

**Cortesía de:**  
Service Quality Institute Latin America  
[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)

Material promocional gratuito. Para más información:  
Cristina Torres, Directora de Negocios: +(502) 4112-5309  
E-mail: [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)

## Generando rentabilidad con el servicio al cliente

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.

- *William Band, socio en el área de prácticas de gestión estratégica de Coopers & Lybrand Consulting Group, Toronto.*

“La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas”, dice N. Powell Taylor, quien fuera recientemente director de servicios al consumidor y operaciones telefónicas del centro de información de General Electric (GE) situado en Louisville, Kentucky. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos por concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro.

Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que, en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en la áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.

Como señala la revista Electrical Contractor: “En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser para el éxito de las empresas, más importante que la calidad de producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas”.

Para lograr que esto se convierta en una realidad para su empresa se deben satisfacer las siguientes condiciones:

1. *Compromiso por parte de la dirección.* Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa, con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de un servicio personal y confiable, de la misma manera en que creen en los valores de patria, familia y utilidades. Las palabras y los actos de los directivos deben comunicar a los empleados, de manera permanente, ese compromiso. Lamentablemente, en mis años de experiencia en el área del servicio al cliente, he visto cómo consistentemente, los directivos se comprometen con el servicio sólo de palabra (y no de hechos).
2. *Recursos adecuados.* La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
3. *Mejoras visibles del servicio.* Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado. Los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que se les hace a los servicios suministrados por la competencia.
4. *Capacitación.* Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización. Desde 1980 he estimulado a las empresas y organización para que capaciten a sus empleados. En términos generales, desafortunadamente, las empresas parecen ignorar que la capacitación en el área del servicio tiende a tener un impacto mayor en las utilidades que cualquier otra acción que empresa pudiera llevar a cabo.
5. *Servicios internos.* En una tienda de ventas al menudeo el departamento encargado de exhibir la mercancía y el de adquisiciones deben ayudarse mutuamente en la presentación de los productos, y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

En las empresas del sector manufacturero, los departamentos de producción y mantenimiento deben interactuar de manera amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes productos que generen y consoliden su lealtad. Los distintos departamentos deben ayudarse unos a otros, en vez de hacerse la guerra.

6. *Involucramiento o compromiso de todos los empleados.* Todos los empleados

deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, no importando lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. Esta es la razón por la que el Advanced Management Group me concedió permiso para manejar las ideas y campañas de su programa de compromiso total.

En cuanto a la capacitación, tome nota de que todos los empleados de la compañía automotiva Saturn reciben, por lo menos, 92 horas de capacitación cada año. En 1995, cada uno de los miembros de United Auto Workers recibió 153 horas de capacitación 7.5 por ciento de la cantidad de horas que trabajan anualmente. Los empleados nuevos toman clases durante casi seis semanas, antes de que puedan incluso tocar un auto.

Saturn enseña también valores y principios, y no únicamente lo relativo al proceso de producción.

Recuerde: las inversiones que se realizan para mejorar el servicio sólo serán rentables, no importa la cantidad de dinero invertida, si los clientes perciben y son conscientes de la calidad del servicio. La calidad debe darse a conocer. Debe generar beneficios para muchos consumidores o clientes de forma permanente (no esporádica). A los clientes se les debe informar sobre los servicios que ofrece la empresa y, además, es necesario que se les recuerde regularmente su existencia para que los utilicen.

El *conocimiento* de calidad en el servicio por parte de los clientes con que ya se cuenta y los potenciales, constituye una gran ventaja para el personal de ventas que tendrá mayores probabilidades de cerrar una operación si puede decir (sabiendo que es verdad): “si usted hace sus compras en nuestra empresa, nunca le fallaremos. Darle servicio a su organización será nuestra máxima prioridad”. Jan Carlzon, quien fuera presidente de las líneas aéreas suecas (SAS), dice en su libro, *Moments of Truth* (Ballinger, 1987): “...cada uno de nuestros 10 millones de clientes entró en contacto con cinco empleados de SAS. Cada contacto duró unos 15 segundos. De esta manera, SAS se crea, en la mente de nuestros clientes, 50 millones de veces al año, durante 15 segundos cada vez”.

Esos 50 millones de “momentos de la verdad”, en que los clientes perciben la calidad del servicio de SAS, son los que, en definitiva, determinarán si SAS tendrá éxito o fracasará como empresa. Cualquier directivo puede aplicar el mismo análisis a su empresa.

## **La ventaja comparativa**

Dado que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja comparativa a largo plazo. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja

que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan (fundamentalmente) el mismo servicio.

“De forma virtual, todos los clientes fundamentan su decisión de compra en los servicios que reciben de una empresa”, dice Terrell J. Harris, socio director de Chicago Consulting. “Cuando el servicio desciende, las ventas caen. Es así de simple. Por el contrario, incluso las mejoras más pequeñas del servicio pueden incrementar los niveles de beneficios de una empresa”.

Póngase en los zapatos de una ama de casa que se encuentra ante una larga fila de refrigeradores. Todos son muy parecidos. Todos hacen lo mismo. Pero, existe una probabilidad muy alta de que la señora se dirija primero a un refrigerador en particular, el que lleva una marca que estimula su memoria con un sentimiento de facilidad, de ayuda, de vendedores conocidos, o que le recrea la visión de una empresa que proyecta la imagen de que responde a todas las preguntas y requerimientos de sus clientes, ¿cierto?

En efecto, vivimos en una época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia distintiva en la calidad de sus productos y servicios. Esa diferencia (ese margen), se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja comparativa.

## **El sentimiento de confianza**

Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le lleva a comprar en una empresa determinada (y no a otra), de la misma manera en que prefiere el consejo de su mejor amigo.

El efecto de ese sentimiento profundo de confianza hacia una empresa es muy “poderoso”, según dice Jan Carlzon. “Es el poder que conduce a equilibrar los niveles de rentabilidad”.

Los bancos también saben que están obligados a vender servicios más que nunca, dado que los precios de los servicios bancarios son, en términos generales, los mismos. Saben que las grandes empresas hacen negocios con 20 ó 30 bancos en todo el mundo. No ignoran, también, que el servicio es la clave para conservar esos negocios y para distinguirse unos de otros.

Tradicionalmente, los directivos de los bancos han considerado que su sector ofrece un muy buen servicio a sus clientes. Pero, esos clientes evalúan a los bancos con una puntuación muy baja en lo que respecta al servicio a clientes; con frecuencia, en el mismo

nivel que asignan a los vendedores de automóviles.

## **Dominio del mercado**

Cuando una empresa descubre que los clientes son, en realidad, personas y considera el servicio a clientes, por lo menos, con la misma atención, poder e influencia de las decisiones que adoptan en las áreas financieras o estadísticas, es cuando, en realidad, inicia el camino hacia el logro de una verdadera ventaja comparativa y hacia el dominio del mercado. Esas dos cosas significan dinero.

Pero, muchas empresas están dirigidas por “comedores de números” que desconocen el valor de la lealtad de los clientes que compran año tras año y dicen a sus amigos lo mucho que disfrutan haciendo negocios con una organización en particular. Incluso, una persona tan conocida y con tanta autoridad como W. Edwards Deming, el famoso consultor de empresas que estimuló el interés por la calidad entre los japoneses, y cuya reputación descansa en los controles estadísticos, dijo en una conferencia que, si usted administra una empresa basándose sólo en los números, irá al fracaso..., porque los datos más importantes no están ahí.

Deming pregunta: “¿Y qué pasa con el efecto multiplicador que tiene un cliente feliz, tanto en el sector manufacturero como en el de servicios? ¿Qué pasa con las consecuencias que puede acarrear un cliente insatisfecho?” En el hecho de que muchas de las empresas están dirigidas por financieros o personas provenientes del área de ventas radica, precisamente, la razón que explica por qué el servicio es tan reconocido y tan apreciado por los clientes y, además, justifica su influencia en el incremento de los niveles de rentabilidad de una empresa.

Durante los años que me he dedicado a trabajar en el área de servicios al cliente he encontrado, de forma repetida, que las empresas manufactureras están más comprometidas con el servicio que las llamadas empresas de servicios. Si una empresa manufacturera acepta el nivel de deficiencias en el servicio que una empresa de servicios considera aceptable, quedaría muy pronto fuera del negocio.

La razón por la que las empresas manufactureras muestran más alto nivel de compromiso con el servicio radica, creo yo, en que tienen un número reducido de clientes. Las empresas de servicios, por el contrario, creen firmemente que sus clientes son ilimitados. Usted pierde uno, pero siempre podrá captar otro.

Se me hace muy difícil comprender cómo las empresas de servicios, cuyo futuro depende por completo de la calidad de sus servicios, gestionan tan felices sus organizaciones, sin prestar la debida atención a la calidad de sus servicios.

## **El servicio es la salvación**

Existe un valor demoledor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas... o de no cumplir sus promesas... o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes.

Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes (como puede ver) puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa.

En el entorno intensamente competitivo que caracteriza a los años finales del siglo XX, las empresas deben formar a los empleados que estén directamente involucrados en la prestación de servicios para que sepan identificar el elemento “servicio” en todo lo que hacen.

La pregunta que debería hacerse continuamente todo empleado de una organización que tiene clientes es la siguiente: ¿qué puedo hacer para que mi trabajo satisfaga, aún más, el interés de los clientes?

El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

## **Incremento predecible de los beneficios**

Tan real es el sentimiento profundo de aprobación (la ventaja comparativa), que puede ser medido en los incrementos añadidos de utilidades. La empresa Bell System, uno de mis primeros clientes, comenzó a medir el grado de satisfacción de clientes con sus sondeos Telsan antes de la separación de AT&T, y mucho antes de que ninguna otra empresa se preocupara por medir el servicio que ofrecían a sus clientes. Afortunadamente, puedo afirmar que los sondeos muestran un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes después de cada programa de formación en servicio.

Uno de los planteamientos más conocidos de TARP se basa en un estudio pionero que, sobre las quejas de los clientes, realizó Coca-Cola Corporation en 1981. Ese estudio determinó que las personas tienden a expresar dos veces más sus quejas sobre experiencias negativas que a discutir sus experiencias positivas.

En otro estudio, TARP determinó que, en promedio, en el sector de fabricantes de

bienes duraderos (por ejemplo, lavadoras domésticas) las inversiones realizadas en programas relacionados con el servicio tienen un retorno de un 100 por ciento. En otras palabras, si la empresa invierte un millón de dólares en un programa para mejora del servicio, obtendrá dos millones de dólares de beneficios.

Para los bancos, la rentabilidad de las inversiones que realizan en el área de los servicios es superior a un 170 por ciento.

La rentabilidad puede ser aún mayor (hasta de un 200 por ciento) en un área tan fuertemente competitiva como es la del comercio minorista. En esta área, el personal de servicio al cliente es la estrella del equipo, y la lealtad de los clientes es la primera entre las distintas opciones de objetivos que se pueden establecer.

En Land's End, la empresa de ventas de ropa por correo, saben que algunas personas se aprovechan de su garantía sin condiciones. Pero eso no le impide seguir ofreciéndola. Los beneficios que obtiene Land's End con su política de devoluciones sin problemas, compensan ampliamente las pérdidas causadas por una pequeña proporción de devoluciones deshonestas. (Reproducción cortesía de Land's End.)

En este momento, creo que se necesita un cambio de enfoque en mi exposición, porque ahora me doy cuenta de que no he definido un concepto que es fundamental: el servicio al cliente. He estado utilizando este concepto como si todos los lectores entendiesen lo mismo que yo. Para tratar de situar a los lectores y al escritor en la misma dimensión, presento a continuación mi definición de lo que es el servicio al cliente. Algunos de ustedes estarán de acuerdo con ella. Otros considerarán necesario ampliarla, y, otros, finalmente, definirán el servicio de una forma diferente.

## **¿Qué es la calidad en el servicio al cliente?**

Considere las diferentes concepciones del servicio al cliente que mostramos a continuación:

- Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicios al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de “lavar y usar” y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes.
- Algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: tenga un buen día, como si tuvieran una grabadora en la boca.
- Una política liberal de devoluciones es suficiente para que otros directivos se vanaglorien de su servicio al cliente. Dayton Hudson Corporation, una gran empresa minorista de cobertura nacional, centra la presentación de sus servicios al cliente en la

brillante envoltura de su política de devoluciones sin preguntas. En consecuencia, la empresa pierde contacto con muchas otras facetas del servicio. En estos momentos, sin embargo, Dayton Hudson ha comenzado a ofrecer una gama completa de servicios a la clientela.

No importa la forma en que lo conciben, algunos directivos perciben al servicio como un “bono”, un “extra”, que las empresas añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad.

La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que sólo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, el 100 por ciento de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela.

En consecuencia, parece que la definición final de servicio es “lo que sus clientes piensan que es”. Esa es la definición que comparto.

**E**n Land’s End, nuestra garantía es tan parecida a estrechar la mano como son claras las palabras:

## **GARANTIZADO. PUNTO.**

**E**n el mundo hay muchas garantías diferentes. Por regla general, mientras más palabras contienen, más restricciones poseen.

La garantía de Land’s End siempre ha sido incondicional.

Esta dice: “Si no queda satisfecho con cualquier producto que compre en nuestras tiendas, en cualquier momento, devuélvalo y le reembolsaremos el costo total del producto.”

Es verdad, Todo. En cualquier momento. Siempre.

Pero para asegurar que quede claro, lo simplificamos aún más, en las palabras:

**GARANTIZADO. PUNTO.**

Como estrechar la mano.

En Land’s End la empresa de venta de ropa por correspondencia, saben que algunas personas se aprovechan de su garantía sin condiciones. Pero, eso no les impide seguir ofreciéndola. Los beneficios que obtiene Land’s End con su política de devoluciones sin problemas, compensan ampliamente las pérdidas causadas por una pequeña porción de devoluciones deshonestas. (reproducción cortesía de Land’s End.)

## Lo que el cliente desea

Muchas empresas del sector de los seguros han invertido grandes sumas para mejorar el nivel de sus servicios. Sin embargo, esas inversiones no surten efecto en los niveles de rentabilidad, debido a que un servicio superior genera una ventaja comparativa sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta a las decisiones de los clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser medida.

Por ejemplo, reducir el tiempo de espera para emitir una póliza de accidentes y salud de un grupo tendrá, en la decisión de compra, una repercusión menor que si se reduce la misma cantidad en el tiempo que los clientes deben esperar para recibir el pago correspondiente a una reclamación. Reducir el tiempo necesario para calcular el precio de 24 a 4 horas no será tan apreciado como el hecho de disponer de un número telefónico, conocido por los clientes, para dar respuesta inmediata a cualquier pregunta que surja durante una visita de venta. La conclusión es que usted debe conocer lo que sus clientes piensan que es el servicio. En el capítulo 2 incluimos algunas directrices que le ayudarán a conocer lo que piensan sus clientes.

Existe otro hecho cierto: lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría, sitio web fácil de usar y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos.

Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente, por ejemplo.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, email, fax, carta o de cualquier otra forma.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.

Expresado en términos de actitudes, servicio es:

- Preocupación y consideración por los demás
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalismo

Una vez dicho todo lo anterior, nos percatamos de que la mayoría de las quejas son provocadas por la forma injusta, impersonal e, incluso, insolente con que son tratados los clientes. El hecho de ser tratados de tal forma que disfruten su experiencia de compra es, aun, más importante para los clientes que la confiabilidad o valor de los productos o servicios comprados. Sin embargo, nos permitimos el lujo de creer que todos los empleados han nacido con las habilidades necesarias para suministrar un servicio de calidad.

### **¿Es el servicio simple benevolencia?**

Es asombroso constatar que, en la actualidad, muchas empresas no ven la relación que existe entre las compras que hacen sus clientes y el servicio. Creen que las empresas cumplen fielmente el contrato no escrito que suscriben con sus clientes cuando estos reciben los productos comprados. El servicio es percibido como un gasto no rentable y, la mayoría de las veces, como un “bono” o “extra” innecesario.

Las enseñanzas de Deming, Philip Crosby y Genichi Taguchi sobre la importancia de la calidad del producto en el área del servicio a los clientes son válidas para las áreas que

cubren. Una empresa debería asegurarse, sin embargo, de que los esfuerzos que realiza en la calidad de sus productos no sean sólo la suma total de un programa de servicios al cliente. La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente elaborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios, de todas maneras provocará irritación entre los clientes.

Muchas empresas se preocupan sólo por los elementos tangibles como, por ejemplo, las reparaciones. Descuidan los factores más importantes y que más preocupan a los clientes: la confiabilidad y la capacidad de respuesta. Esa es la conclusión de otro estudio, realizado por Forum Corporation, una gran empresa internacional de consultoría, que ha trabajado con más de 700 organizaciones en el área de la consultoría, la formación y la investigación. El estudio de Forum encontró que las empresas que solo cambian los elementos tangibles de sus operaciones (elementos que son visibles y fáciles de cambiar), como, por ejemplo, los sistemas formales para la presentación de quejas y reclamaciones, no logran resultados satisfactorios, estables y significativos en sus programas de mejora de la calidad del servicio.

## **Las diferencias intangibles**

Los elementos intangibles son cruciales para estructurar con éxito un sistema de servicios a clientes. Entre esos elementos, los más importantes son confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. La confiabilidad significa que los empleados son capaces de establecer, por sí solos, metas que cuando se cumplen satisfacen o superan las expectativas de los clientes.

Tal como señalamos anteriormente, el servicio significa diferentes cosas para distintas personas. En su nivel más bajo, el servicio es algo a lo que el cliente no tiene derecho, pero que una empresa podría suministrar como un regalo. En un nivel un poco más alto, servicio significa centrarse en las transacciones con los clientes, pero sólo para reparar algo si es que se rompe.

En su nivel más alto, el objetivo del servicio es el de entregar más de lo que el cliente espera y que, muy probablemente, es lo que realmente necesita.

El día que cesan las presiones para mantener en alto la calidad, ese mismo día desaparece la calidad del servicio a la clientela.

Con frecuencia, se entiende a la calidad del servicio como una función que facilita la labor de compra de los clientes. El procesamiento de los pedidos y el mantenimiento de los inventarios forman parte del servicio. Muchas organizaciones tienen una definición formal de los estándares del servicio, así como una declaración de objetivos o ciertas

normas operativas.

## **Imperativos globales**

Usualmente, esas definiciones adoptan la forma de imperativos globales. “El cliente siempre tiene la razón” y “procuramos la excelencia en la satisfacción de nuestro clientes”, son ejemplos típicos. Sin embargo, en muchos casos, los accionistas son los únicos que llegan a conocer esas declaraciones. Aparecen impresos en los informes anuales o, si compartimos nuestras expectativas con los empleados, revisamos esos estándares con ellos una vez -y asumimos que serán capaces de cambiar sus vidas y a forma en la realizan su trabajo.

En las empresas de servicios, la definición más restringida de la calidad del servicio es el cuidado y la eficiencia con que se realiza una transacción. Un empleado del departamento de ventas recibe un pedido y lo procesa correcta, rápida y eficientemente; un empleado de mostrador de una tienda minorista realiza muchas ventas con un índice muy bajo de devoluciones y reclamaciones. En el otro extremo del espectro están las definiciones que se centran en los clientes, los productos o las transacciones. Las prácticas del servicio se expresan en términos imperativos como, por ejemplo: “satisfaga las expectativas de los clientes” y “la única diferencia entre las tiendas está en cómo tratan a sus clientes”.

Este último imperativo global refleja la creencia de que el servicio constituye una ventaja competitiva cuando las empresas que compiten entre sí ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes.

Un enfoque más avanzado del servicio al cliente es el que nos ilustra la filosofía de IBM, según declaración de F.C. (Buck) Rodgers, vicepresidente (reiterado) de marketing de IBM: “No existen fórmulas mágicas o secretos que expliquen por qué los clientes se mantienen “casados” con IBM por mucho tiempo, después de que hayamos instalado sus equipos y depositado sus talones. Simplemente en IBM tratamos al cliente, después de realizada la venta, con el mismo interés y el mismo nivel de atención que cuando era un prospecto y tratábamos de conquistarlo”.

Aún así, y a pesar de que IBM ha expresado repetidas veces que gran parte de su éxito se debe a su sistema de servicios al cliente, algunos competidores son incapaces de ver que la rentabilidad que obtiene esta empresa supera de forma consistente, a la que obtienen las demás empresas del sector.

Después de todas estas definiciones e interpretaciones de la calidad del servicio, nosotros seguimos creyendo que servicio es lo que los clientes piensan que es. Los empleados entregan los servicios; estos, dejan en los clientes las impresiones que

construyen la reputación; el resultado de este proceso (si es eficaz) es una mayor repetición en las ventas, más ventas, mayor satisfacción de los clientes y más referencias positivas.

## **¿Se trata de servicio a los clientes o de relaciones con los clientes?**

En la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones mientras que las relaciones con los clientes se refieren a los contactos diarios.

El servicio a los clientes establece el nivel de servicio que el cliente recibe. Luego, las relaciones con los clientes se encargan de entregarlo.

## **Alta tecnología y servicio personalizado**

La calidad del servicio (no importa cómo se le denomine), es más crucial en la actualidad, en momentos en que las tecnologías que se pueden utilizar con facilidad son más populares que nunca.

El consultor John Naisbitt dice que, en la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano. Para los fines de este texto, traduciremos el concepto de “toque humano” (high touch, en inglés) como servicio personalizado.

Lo que Naisbitt dice es que, en la medida en que tenemos menos contacto con las personas de una organización, mayor importancia adquiere la calidad de cada uno de esos contactos. También, que, en la misma medida en que nos vemos cada vez más obligados a interactuar con máquinas, sentimos más necesidad de tener contactos humanos.

Así, sencillamente, las máquinas, que no ofrecen la opción inmediata de recurrir a empleados reales, atentos e inteligentes, no serán de gran ayuda a una empresa que se haya fijado como meta alcanzar altos niveles de satisfacción y lealtad entre sus clientes.

Los cajeros automáticos (uno 122,706 en noviembre de 1995), los equipos electrónicos para realizar transferencias bancarias, las máquinas expendedoras de billetes de líneas aéreas, tienden a ser contraproducentes, dado que estimulan la deslealtad de los clientes (la disposición para cambiar a los competidores), la insensibilidad e incluso, la alienación o pérdida de clientes.

El concepto de requerir que los clientes paguen por un servicio personalizado, donde son atendidos por una persona viva tras un mostrador, comenzó a dispersarse a lo largo

de EE.UU. cuando First National Bank of Chicago inició la práctica en 1994.

Adivinamos que algunos bancos tendrán ventaja sobre aquellos First National Banks of America “progresivos”, si mantienen un servicio personal sin cargo con personas vivas.

### **“Respuesta electrónica” es igual a ausencia de servicio**

Un comentario sobre estos sistemas telefónicos, llamados sistemas de respuesta electrónica o correo telefónico. Constituyen un perfecto ejemplo de ausencia de servicio. Una compañía que utiliza correo telefónico para comunicarse con sus clientes tiene, de seguro, demasiados clientes y un negocio demasiado grande. Con seguridad están haciendo un buen trabajo para reducir el volumen de sus negocios.

Para muchos clientes, no existe servicio alguno en ellos; sólo para las empresas que los instalan. Las empresas telefónicas también se benefician porque, de acuerdo con los estudios realizados, con frecuencia las personas que llaman terminan haciendo más llamadas cuando los transfieren a extensiones “muertas” o que han sido desconectadas. A las compañías telefónicas les gusta mucho el correo de voz porque reemplaza cada llamada de las que se hacía antes del correo telefónico y que no resultó conectada, con tres llamadas conectadas. Es decir que una llamada que no genera ingresos es reemplazada por hasta tres llamadas que generan ganancia. Funciona de la manera siguiente:

- Una llamada: al dirigir la llamada que no es contestada a un servicio de mensajería telefónica grabada, la compañía telefónica completa la llamada, y de ésta manera obtiene una ganancia.
- Dos llamadas: la parte a quien se llamó hace una llamada completa a su sistema de correo telefónico para escuchar sus recados.
- Tres llamadas: la mayoría de estos recados instan a una llamada productora ingresos, que se hace a la persona que dejó el recado.

Las compañías parecen estar siendo convencidas de utilizar el correo telefónico por una promesa de que ahorrarán costos a través de la tecnología.

Si consideraran los efectos que el correo telefónico tiene en la calidad del servicio al cliente, habría mucho menos sistemas de correo telefónico en EE.UU.. Por fortuna, la mayoría de las compañías afuera de EE.UU. todavía no han sido atraídas por ésta tecnología tan costosa.

Se priva a los clientes de una gran proporción de vinculaciones humanas con seres humanos con seres humanos reales. El correo telefónico los conduce a un punto en el que se les insta a dejar un mensaje. Si no dejan un mensaje la llamada concluye.

Mi experiencia muestra que las organizaciones que utilizan sistemas de correo telefónico no regresan las llamadas cuando quienes les llaman dejan un mensaje en que les piden que así lo hagan. El correo telefónico se utiliza muchas veces para escuchar las llamadas. La gente que hace esto debería obtener Caller I.D. Es mucho más económico que un sistema de correo telefónico.

## **¿Esto es servicio al cliente?**

La lección que hay en esto es que el correo telefónico –y la mayor parte de la renovación capital y la publicidad- no es efectivo en la competencia con cualquier compañía que tenga empleados altamente motivados y una cultura de servicio al cliente. Creo firmemente en que usted debe construir su propio equipo de servicio orientado al cliente. Es mucho menos costoso.

Los únicos sistemas de correo telefónico buenos, desde el punto de vista del cliente, son aquellos que se asemejan al sistema instalado en Plan Dental Delta de Massachusetts. Las personas que llaman tienen la opción de hablar con un empleado en persona, presionando el “0”. Las llamadas grabadas, almacenadas en el “buzón”, se regresan a los pocos minutos. Los que llaman escuchan un mensaje de bienvenida nuevo cada día.

Está claro que el fabricante de este tipo de equipos se beneficia. El directivo que tiene bajo su responsabilidad el sistema de comunicación de la empresa que lo utiliza también se beneficia porque se convierte en un héroe que ahorra a la organización grandes cantidades de dinero al eliminar a los operadores telefónicos humanos. Y sin embargo, precisamente por el hecho de eliminar a reprimenda, si se analiza la decisión desde el punto de vista del servicio a la clientela.

Finalmente, los operarios del departamento de personal también se benefician porque se reduce la nómina de trabajadores. El único que pierde es el cliente, a quien se le impone una gran cantidad de problemas cuando trata de hacer una llamada. Se le obliga a esperar 30 segundos escuchando un mensaje grabado y otros 30 segundos más para escuchar el siguiente mensaje, antes de darse por vencido y cortar la comunicación.

Cuando finalmente la llamada del cliente queda conectada, algunas veces se desconecta, y su llamada termina conectada a una extensión a la que no quería llamar. La experiencia es miserable para mucha gente.

Una investigación demuestra que 34 por ciento de la gente que abandona las llamadas no volverá a llamar. La ganancia perdida puede ser considerable. Muchas compañías que tienen buzón telefónico y centros de llamadas con menos empleados de los necesarios no han sopesado el costo de éstas llamadas abandonadas.

Los contactos personales son los que usualmente recordamos después de una experiencia de compra; no nuestros contactos con lectores ópticos o con robots electrónicos. Sin embargo, todos los contactos con una organización contribuyen a la percepción que tenemos y a la evaluación que hacemos de ella.

Tom Peters está de acuerdo, en su libro “Del caos a la excelencia” (Folio), con que, en la actualidad, en una sociedad de alta tecnología, el contacto humano es más importante que antes de que nuestra economía se convirtiera en una economía de servicios e información. Recuerde lo siguiente: las personas siguen apreciando y recompensando el trato cálido y las ayudas y apoyo que reciben de otros seres vivientes reales, no importa lo informatizada o automatizada que esté la sociedad. Seguirán sonriendo cuando usted las llame por su nombre o cuando les suministre información o ayuda que no esperaban. Comentarán a sus amigos el servicio tan rápido que recibieron por parte de empleados amistosos, siempre dispuestos a ayudar, que saben lo que están haciendo y que disfrutan al hacerlo.

La ventaja competitiva seguirá estando a favor de las empresas que ofrezcan un servicio personalizado.

## **Las pequeñas cosas**

No obstante, demasiadas empresas del sector servicios continuarán descuidando las técnicas humanas básicas (las pequeñas cosas), como por ejemplo, el hecho de llamar de forma regular a sus clientes por su nombre.

Cuando Roger Longtin viajó durante nueve meses como abogado de Chicago especializado en reclamaciones relacionadas con daños personales, comentó: “Es increíble que usted pueda viajar a la misma ciudad y alojarse en el mismo hotel durante 30 o más noches al año y cada vez que llega nadie sabe quien es usted. No disponen de un sistema que les permita reconocer a los viajeros frecuentes”.

Yo he ido a una misma estación a comprar gasolina dos veces por semana durante más de cuatro años. Cada vez que voy le indico al empleado cuál es mi nombre: está en la tarjeta de crédito que le entrego. Pero nunca me han llamado por mi nombre. En ese período nadie (en apariencia) me ha reconocido en esa estación de servicio.

La mayoría de las otras estaciones actúan de la misma manera. En consecuencia, hago lo que sospecho que hacen muchas otras personas: al comprar gasolina tomo en consideración la comodidad y el precio, dado que es imposible obtener ningún tipo de servicio. He perdido todo sentido de lealtad.

Otra razón por la que el servicio personal, ofrecido por personas vivas, es superior al de

cualquier maravilla tecnológica, es que todavía no se ha inventado una máquina que nunca se daña, que no comete errores, que funciona basada en el principio del movimiento perpetuo. Y si existe, es muy probable que sólo ofrezca servicio a un número muy pequeño de personas.

El cambio de una economía de chimeneas a una economía de servicios e información requiere que se transforme la manera en que las organizaciones están siendo dirigidas, con el fin de evitar que se sacrifique al personal de servicio en el altar de los ahorros que ofrece tecnología. Es necesario que los cambios se produzcan para que la forma de dirigir las, y las propias organizaciones, alcancen altos niveles de profesionalidad en todas las áreas de la estructura que permitan convertirlas en empresas orientadas al servicio, de acuerdo con la descripción que aparece en los capítulos 2 y 3.

### **¿Cómo beneficiarse del efecto multiplicador del servicio?**

El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador: multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Cuando la publicidad de una empresa cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, su caja registradora canta un himno de alegría inmediatamente después de la campaña publicitaria. Por el contrario, si, de forma sistemática, los empleados de una empresa obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, invertir en una campaña de una semana completa en tiempo triple en todas las televisoras del país, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente (y no sólo proporcionalmente). También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Como se puede ver, el servicio al cliente es el mejor delantero que puede tener en su equipo. Cuando esa estrella participa el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la empresa trata a sus clientes de forma correcta, hace que se sientan como en casa

y les transmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro. Pero, si la empresa gestiona sus servicios siguiendo el concepto de *será agradable hacerlo si usted dispone de tiempo para esperarnos*, se dará cuenta de que sus otras estrategias (por ejemplo, publicidad) producen resultados anémicos, que se sitúan muy por debajo de las expectativas o de su verdadero potencial. No importa si la tienda es nueva, o si las exhibiciones son muy creativas, o si la publicidad es muy profesional, en ningún caso se lograrán los resultados deseados en cuanto a rendimiento por empleado y metro cuadrado.

Debido al efecto multiplicador de los servicios, algunas empresas están comenzando a realizar grandes inversiones en las actividades de marketing, al mismo tiempo que inician programas para mejorar la calidad de sus servicios. Constituye una estrategia muy hábil: usualmente, los servicios mejorados preceden a los resultados de los esfuerzos de marketing.

## **Beneficios del servicio**

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tienen la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, creará y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado.

## **Recomendaciones de boca a boca**

En consecuencia, si pretende construir una reputación de buen servicio que produzca altos niveles de rentabilidad, deberá preocuparse por cultivar comentarios positivos, boca a boca, sobre su empresa. Con frecuencia, la recomendación boca a boca es más eficaz en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de compra, que la publicidad tradicional.

Technical Assistance Research Program (TARP) encontró, en uno de sus estudios, que los consumidores que tienen, en compras de poco volumen monetario, una buena experiencia, se lo cuentan a un promedio de cinco personas. Pero narran a un promedio de 9 o 10 personas sus experiencias con el mal servicio. Si existe un argumento que favorezca, por sí solo, los esfuerzos que deben realizarse para elevar los niveles de satisfacción de los clientes, es este planteamiento.

De acuerdo con la investigación de TARP, cuando se trata de grandes compras, los clientes hablan a otras ocho personas sobre sus experiencias positivas y narran a otras 16 personas los casos en que han tenido problemas que no han podido solucionar.

Conclusión: la comunicación boca a boca sobre el mal servicio parece que tiene un mayor impacto en la reducción de las ventas que la que tienen los comentarios sobre el buen servicio para su incremento.

## Quejas de los clientes

Otro de los beneficios que produce un sistema de calidad del servicio es que más clientes se quejan. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunistas. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa (a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos).

Pero, los empleados evitan las quejas porque nunca se les ha enseñado qué hacer con ellas. Así, por ejemplo, el 80 por ciento de las cartas de quejas que he escrito han quedado sin respuesta (como una que escribí al presidente de los hoteles Marriott Courtyard). La primera (y última) vez que estuve en un hotel Courtyard mi suegro tuvo un ataque al corazón. El hotel no me entregó un mensaje urgente que habían dejado para mí. Más aún, no llamaron para despertarme, tal como lo había pedido la noche antes.

Además, un sistema de servicio que estimula y simplifica la presentación de quejas tiende a incrementar los beneficios. ¿Por qué?

Porque los clientes que tienen la oportunidad de presentar sus quejas a la empresa muestran una menor tendencia a comentar sus problemas en sus círculos sociales (como hemos visto, estos comentarios negativos hacen perder negocios a la empresa.

Richard Gamgort, quien fuera una vez representante del área de servicio a la clientela de Armstrong World Industries, dijo que: “Hemos logrado convertir en clientes muy leales a personas cuyo contacto inicial con nuestra empresa se produjo como resultado de una queja”.

Es decir, que constituye una estrategia muy hábil la de facilitar al cliente la posibilidad de expresar sus opiniones. (Véase el Capítulo 11, que trata sobre los sistemas de recepción de quejas.)

No niegue, a causa de un orgullo mal interpretado, que recibe quejas. Admita que las quejas que llegan a su conocimiento representan, apenas, la punta de un iceberg. Casi siempre, ésta es la verdadera situación.

No ejecute (en términos figurados) al mensajero cuando éste (un empleado) le lleva noticias sobre quejas de sus clientes.

## **Resumen de beneficios**

Los beneficios de la calidad del servicio, que analizaremos con detalle más adelante en este libro, se pueden resumir en la siguiente lista:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.

## **La lealtad de los clientes**

Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es especialmente cierto, ya que la gran mayoría de los negocios que hacen las empresas son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja comparativa que evita que los competidores erosionen su base de clientes.

“¿Qué es más importante que el Servicio al cliente?”, preguntaba Bruce Bolger, cuando fue editor de la revista Incentive. “Pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes. Antes o después deben consolidar una base de clientes leales. En la medida en que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes”. Los clientes leales, que compran una y otra vez, constituyen los pilares del éxito a largo plazo.

En consecuencia, es mucho más inteligente (y barato) poner énfasis en el servicio a los

clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de los clientes que la empresa tiene, en vez de gastarse una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos clientes.

Resulta muy instructiva la frase que aparece en la filosofía de negocios de L.L. Bean, Inc., una empresa que se dedica a la venta por correspondencia de ropa y otros artículos, que dice: trate a sus clientes como seres humanos y siempre volverán a comprar más y más.

Eastman Kodak Corporation ve su programa de servicios como un elemento clave para retener a clientes. Esa empresa cree que retener a los clientes es crucial para mantenerse por delante de la competencia y obtener niveles estables de rentabilidad.

Jan Carlzon, quien fuera presidente de The Scandinavian Airlines System escribió en Moments of Truth: “Hemos gestionado nuestra empresa para que sea una organización orientada al cliente que reconoce que nuestros únicos activos reales son los clientes satisfechos, quienes esperan que les tratemos como individuos, y que no nos seleccionarán como su línea aérea hasta que no hagamos precisamente eso”. No existe elemento que ilustre mejor el valor de la lealtad de los clientes que establecen las consecuencias que produce la falta de lealtad y la pérdida de clientes. (Considere 100 establecimientos de venta al público. Si cada uno de esos establecimientos pierde sólo un cliente cada día, ¿cuánto dinero piensa que perderá en ventas cada año, por ese concepto, esa cadena de 100 establecimientos?)

Para una cadena de esas dimensiones, las pérdidas se estiman en 94.4 millones de dólares al año.

## **El costo de la pérdida de clientes**

“Los estudios han demostrado que los hoteles pueden perder hasta un 12 por ciento de sus ingresos anuales debido a clientes insatisfechos que deciden utilizar otros hoteles”, dice William Sheehan, quien fuera presidente y director general ejecutivo de los Hoteles Omni.

Puedo testificar la validez de esa declaración. Estuve en un hotel Doubletree de Miami. Ese hotel había estado promocionando su capacidad de respuesta en el área del servicio; sin embargo, llené y contesté las preguntas de una “tarjeta Doubletree” y todavía estoy esperando que, por lo menos, me digan que la recibieron.

Vea a cada cliente como un copropietario potencia que disfrutará de una larga vida; como una acción en el capital que su empresa ha invertido en el área de marketing. Los clientes satisfechos que, cada vez que usted pierde un cliente, debilita su base de ventas. Por el contrario, cuanto más tiempo lo retiene como cliente, mayor será el valor de la

acción que ese cliente representa en su inversión de marketing.

Dedique especial atención a los elementos intangibles del producto o servicio. A largo plazo, las relaciones basadas en las percepciones generadas a lo largo del tiempo son más importantes que los llamados elementos tangibles.

Pero, servicio, claro está, no es únicamente sonreír. En su significado más preciso es una actitud, unida a un eficaz sistema de apoyo.

La lealtad, sin embargo, se está convirtiendo en algo transitorio. Los clientes siempre se preguntan inconscientemente: ¿qué ha hecho por mí tal empresa últimamente?

“Existen tres hechos clave respecto a la lealtad en los clientes: es circunstancial, frágil y transitoria”, escriben Karl Albrecht y Ron Zemke en Service America! (Dow Jones-Irwin, 1985).

La naturaleza transitoria de la lealtad de los clientes es la mejor razón para convertir el servicio en una estrategia empresarial debidamente establecida y continuamente reforzada por medio de una labor permanente de formación y seguimiento, basada en el apoyo (comunicado visiblemente) de un alto nivel de compromiso por parte de la dirección de la empresa.

La American Management Association descubrió que las empresas de éxito invierten cerca de un 20 por ciento más de capacitación del personal, incluyendo formación en administración del personal que las empresas que no tienen éxito. Ese hallazgo demostró que es válido en empresas de todos los sectores.

La lealtad de la clientela es la mejor defensa contra los cantos de sirena de los nuevos productos y servicios competidores. Se hace más difícil a los competidores atraer a un cliente leal que convertir a uno cuyo nivel de lealtad ha sido deteriorado por la falta de confianza en la empresa o por la hostilidad de sus empleados.

## **El servicio puede restablecer los niveles de lealtad**

El servicio no sólo es útil para mantener los niveles de lealtad. También es capaz de restablecerla. Un informe de TARP señala, con evidencias documentadas, que un buen servicio y un programa de educación del consumidor pueden restablecer, entre los clientes que han tenido problemas con una empresa, la lealtad hacia una marca y consolidar la confianza y la intención de volver a comprar.

## **El valor del servicio y la rentabilidad**

¿Es importante la lealtad de los clientes para la rentabilidad de una empresa? El supermercado de su barrio espera recibir, por lo menos, entre 4400 y 22000 dólares de cada usuario durante los cinco años que, en promedio, sus clientes vivirán en el mismo vecindario.

Los fabricantes de electrodomésticos calculan que la lealtad hacia una marca les representa un beneficio de unos 2000 dólares en 20 años. En el sector bancario, el promedio que, en términos de beneficios, representa cada cliente, es de unos 80 dólares o más al año. Todas estas cifras suben cada año debido a la inflación.

**“ LO QUIERO A TIEMPO, y en las manos correctas. Quiero que esté hecho en forma correcta, exacta, precisa, perfecta, eficiente, confiable, experta, suficiente, leal, total, absoluta, inequívoca, profunda, madura, justa, suprema, inmejorable y verdaderamente impecable. Quiero que esté sin mancha, sin chapucear, sin contaminar y sin arruinar. Y sobre todo, ¡quiero que se haga a BAJO PRECIO!”**

En el sector automotriz se ha determinado que la lealtad de un nuevo cliente hacia un concesionario le representa unos ingresos, en promedio, de, por lo menos, 140000 dólares a lo largo de la vida de ese cliente. El lector podrá darse cuenta de que es ridículo que el encargado del departamento de servicios de una concesionaria se mantenga firme ante un cliente discutiendo sobre si debe o no pagar por una refacción cuyo precio es de 40 dólares. Es ridículo, porque el concesionario se arriesga a perder, en el futuro, mucho más que el beneficio que le podría reportar esa pieza de 40 dólares.

### **¿Cómo incrementa el servicio la lealtad de los clientes?**

El servicio incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intangibles.

Cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un producto sin el correspondiente aumento en el precio, la lealtad, el monto de las compras y la frecuencia de compra también aumentan. Este es un axioma en el mundo empresarial.

Así, con frecuencia, es innecesario estimular la satisfacción de los consumidores por medio de la reducción del precio. Basta con mejorar el servicio.

Los servicios que responden de los consumidores constituyen un valor añadido al producto (a un precio de ganga).

Los servicios y las entregas que se realizan con rapidez ayudan a los clientes a encontrar soluciones a sus problemas (y más si se considera a cada cliente como un individuo). Hacerlo, en realidad, apenas representa una reorientación de los esfuerzos que, de todas formas, la empresa tendrá que hacer. En consecuencia, esos enfoques y actividades, en la práctica, no representan costos extras para las empresas: son gratis.

## **El centro de respuestas de GE**

El centro de respuestas de General Electric, un complejo sistema de servicio a cliente, es, al mismo tiempo, una herramienta de marketing que contribuye, de forma importante, a la rentabilidad de la empresa. Los empleados del centro de respuesta responden a más de 15,000 llamadas por día utilizando una base de datos que contiene amplia información sobre 120 líneas de productos, con más de 8,500 modelos y 1,100 procedimientos operativos y de reparación. El resultado es que el centro de respuestas ha aumentado las unidades vendidas y, a los ojos de los clientes, ha incrementado el valor percibido en los productos.

Valor percibido es el término operativo que se utiliza en este contexto. Está claro que el valor real no se incrementa. Los servicios crean impresiones que se materializan en comentarios como los siguientes:

- “Esta empresa siempre cumple lo que promete.”
- “Siento que siempre soy bienvenido”
- “Cuando tengo un problema y no sé qué hacer, parece que el ejecutivo de cuentas que me atiende en The Timberwolf Corporation siempre tiene tiempo para ayudarme.”

N. Powell Taylor, ex director del centro de respuestas de GE, dice: “Estamos tratando de ganar un “bono” con los clientes, y no sólo responder a sus preguntas; un “bono” que durará mucho tiempo y que nos dará una verdadera ventaja en términos competitivos. Cada oportunidad que ofrecemos a nuestros clientes para que se pongan en contacto con nosotros, nos da, a su vez, una oportunidad para consolidar su lealtad hacia nuestras marcas”.

Así pues, con el servicio se logra aumentar nuestra percepción sobre la calidad del producto sin tener que invertir mayormente en el mismo. Resultado final: un incremento sostenido, a largo plazo, de participación en el mercado permitiendo economías de escala que, a su vez, reducen costos.

## **Un céntimo ahorrado es un céntimo ganado**

En el estudio de Zenger-Miller, que mencionamos anteriormente, se encontró que la combinación de servicios y precio es lo que determina el valor que un cliente da a un producto. Evidencias confiables indican que, en realidad, una mejora de la calidad del servicio provoca una reducción de los costos totales de operación de una empresa

Los servicios mejorados, en consecuencia, compensan los precios y las percepciones que tienen los clientes sobre los precios.

Un mal servicio anula los efectos de la publicidad.

Richard Israel, asesor en el sector de comercio al menudeo, comprobó que gran parte de las inversiones en publicidad realizadas por una de las cadenas más grandes de tiendas de muebles de EE.UU. se evaporaba cuando un cliente entraba en una de sus tiendas y caminaba en un “entorno que no ofrecía ningún tipo de apoyo psicológico.” (Esta expresión quiere decir lo siguiente: el personal de ventas ignoraba al cliente y no respondía a sus preguntas y demandas.)

Todos sus productos, y las actividades de promoción de ventas, publicidad y marketing que realice su empresa, pueden verse anulados y arruinados por empleados indiferentes o poco corteses. El dinero que se invierte en publicidad se tira a la basura cuando a los clientes, que reaccionan atraídos por ella, se les responde (y literalmente se les empuja fuera del establecimiento) con actitudes indolentes e insolentes, que son un reflejo de la ignorancia, falta de sinceridad e indiferencia del personal.

“El único propósito de la publicidad”, dice Israel, “es lograr que el cliente llegue a las puertas del establecimiento. A partir de ese momento, la publicidad no puede hacer nada más por usted.

Depende de las personas que trabajan en el establecimiento que el cliente se decida o no a recorrer el último medio metro.”

Pero, tendemos a asumir que los empleados saben, desde que nacen, lo que deben hacer para ayudar al cliente en ese último medio metro. Si de verdad lo saben, no aplican esos conocimientos.

La realidad es que los empleados no llegan a la empresa dotados de un conjunto completo de habilidades para el servicio.

Creo que los anunciantes deberían invertir parte de sus presupuestos de publicidad en programas de capacitación de empleados con el propósito de reforzar su plan de medios con una base sólida de conocimientos y habilidades en el área del servicio a la clientela.

La publicidad atrae a los clientes hasta las puertas de la empresa (eso es cierto), pero un mal servicio les envía, rápidamente, de regreso a la calle.

Una de las más grandes empresas del sector manufacturero, que trataba de encontrar alguna forma que le permitiera detener el descenso que mostraba su participación en el mercado sin tener que invertir grandes sumas de dinero, descubrió que la publicidad sólo le ayudaba a vender un 17 por ciento de sus productos, dice Richard Seltzer, un importante consultor del área del servicio. El otro 83 por ciento se vendía debido a la reputación de la empresa:

Experiencias de los clientes, comunicación boca a boca, historias sobre la empresa que aparecían en las revistas, etcétera.

En otras palabras, cuando el industrial se dio cuenta de todo el dinero que había estado gastando en publicidad, sin obtener resultados importantes en sus niveles de venta, apunta Seltzer, decidió invertir en un programa de gestión de quejas.

A muchas empresas del sector manufacturero se les hace difícil comprender que también están en el negocio de los servicios. A los directivos de estas empresas se les hace muy difícil entender que el servicio tendrá un poderoso impacto positivo en sus niveles de rentabilidad.

Esas empresas deben hacer una transición orientada al servicio, o serán superadas por los competidores que sí lo hagan; es decir, por los competidores que comprendan que el servicio añade valor a sus productos y consolida la lealtad de sus clientes.

## **El servicio a la clientela: un centro de beneficios**

Caso: en una ocasión en que nada se cambió, excepto el nivel del servicio brindado por sus 30 000 empleados, en Woolworth's de Inglaterra verificaron un incremento de 30 por ciento en las ventas de sus 799 tiendas.

Caso: también en Zellers, Inc., la tercera cadena minorista más grande de Canadá, sus cajas mostraron un incremento de unos 20 millones de dólares, en las ventas de toda la cadena, cuando el único cambio que se introdujo fue un nuevo sistema de servicio a

clientes, que estuvo apoyado por un programa de capacitación diseñado para revisar y reforzar las actitudes de los empleados. Este 12.5 por ciento de incremento en las ventas de las tiendas Zellers se mantuvo durante meses. El incremento en las operaciones se produjo a pesar de que el sector minorista estaba afrontando, en esos momentos, un descenso en sus niveles de ventas y en la afluencia de clientes.

Sin embargo, esta historia entró a una nueva fase más triste. Wal-mart apareció en Canadá después de comprar Woolco. Zellers reaccionó de manera pasiva: la visión transparente del servicio a la clientela que tenía la dirección desapareció cuando los ejecutivos de ésta expresaron su convicción de que el servicio a clientes era suficientemente bueno.

Desafortunadamente, muchos clientes no estuvieron de acuerdo. La mercancía de Zellers perdió un 27.5 por ciento de su valor en 30 días.

Hechos como esos confirman el impacto que sobre el marketing tiene el servicio, y estimulan a las empresas a iniciar programas de servicios al cliente.

Parece que es cierto que un incremento en los niveles de satisfacción de los clientes conduce a un incremento cuantificable de beneficios.

## **Contribución del servicio a los beneficios:**

En realidad, la contribución del servicio a los beneficios se pueden percibir en muchas otras áreas. El incremento de pedidos es una de ellas.

Digamos que un cliente llama para hacer un pedido de 2000 kilos de material y el empleado que recibe la llamada le dice: ¿sabía usted que si compra 3500 kilos recibe un descuento de un 10 por ciento?

El cliente dice: de acuerdo, lo tomo.

Ese es un ejemplo de cómo se incrementan los pedidos. Es una muestra de cómo el servicio contribuye al incremento de los niveles de ventas y, muy posiblemente, a los beneficios.

¿Varían los beneficios en proporción directa al nivel de satisfacción de los clientes? Creemos que sí.

La verdad es que cuando usted hace algo por un cliente, incluso algo tan simple como una devolución o un descuento, recibirá una recompensa que será mucho mayor que el costo de la prestación realizada; esa recompensa la obtendrá en las ventas que realizará en

el futuro atribuibles a la buena voluntad que generó con su gesto.

## **Los costos del servicio**

Sin lugar a dudas, iniciar un programa de servicios a la clientela cuesta dinero. Desafortunadamente, muchas empresas no son capaces de ver los resultados a largo plazo que se obtendrán con los gastos iniciales; en consecuencia, eliminan los nuevos programas orientados a la mejora del servicio.

Pero, invertir en algo que producirá beneficios no deberían plantear dudas a una empresa. La mayoría de los directores de casi todas las empresas, no rechazan una buena idea por el simple hecho de que sea costosa. El precio no debería ser el factor crucial cuando se decide sobre el desarrollo o mantenimiento de una relación de negocios positiva con los clientes.

“El secreto mejora guardado en la economía global de hoy en día es que, si usted tiene un servicio sorprendente, se hará tan rico que se pasará todo el tiempo comprando bolsas nuevas para llevar el dinero a casa”, escribió Tom Peters en *Del caos a la excelencia*.

Algunas (muy pocas) empresas muy conocidas tienen un servicio “sorprendente”: Disney, Domino’s Pizza, Federal Express, Wal-mart, Nordstrom, The Coleman Company y Honda, entre otras. En un año fiscal reciente, British Airways obtuvo uno de los beneficios más altos entre todas las líneas aéreas internacionales (189 millones de dólares con ventas de 7000 millones). Seis años antes era una de las más grandes perdedoras de dinero de todos los cielos.

¿Qué sucedió? El servicio fue lo que sucedió. En el período en que la empresa llegó a ser tan rentable, también alcanzó uno de los niveles más altos en términos de satisfacción de los clientes.

Las empresas de transporte rentables dan satisfacción a los consumidores descontentos “explicándoles, con todo detalle, por qué no pueden cumplir sus demandas”, dice Dan Smith, director de asuntos del consumidor y del sector de la Asociación Internacional de líneas de pasaje, de Dallas.

Las crecientes evidencias de que los clientes satisfechos tienen una incidencia directa en los niveles de beneficios constituye la razón que explica por qué empresas como GE, Whirlpool, Coca-Cola y British Airways invierten millones de dólares para mejorar la forma de gestionar las quejas de sus clientes.

Maryanne Rasmussen, ex vicepresidente de calidad a nivel mundial de America

Express, dice: “La fórmula que yo aplico es: mejor gestión de las quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a más altos niveles de rentabilidad.

## **El servicio al cliente ahorra dinero**

Un sistema de servicios orientados a la satisfacción de clientes no sólo produce dinero, también lo ahorra. Hemos visto que una política orientada a conservar clientes reduce inversiones en el área de marketing. El dinero no desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al cliente permite a una empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos clientes. Se debe sustituir a una menor cantidad de ex clientes.

La revista Club Industry, editada para los miembros de algunos clubes de hombres de negocios (como los clubes de salud), señala que con una captación promedio de 2000 miembros y un índice de pérdidas de un 40 por ciento, un club debe captar un mínimo de 800 nuevos miembros cada año para mantenerse a flote. El costo de el presupuesto, sigue diciendo la citada revista.

“Un buen servicio puede costar dinero, pero no tanto como una campaña eficaz para captar nuevos socios”, observa la revista .

“Si el mismo club logra reducir su índice de pérdidas de socios a la mitad, como resultado de un mejor servicio, sólo necesitaría atraer 400 nuevos socios por año”.

## **El múltiplo de cinco**

En todo este asunto, existe otra ecuación interesante: dinero invertido en el servicio a clientes equivale a más clientes retenidos. El hecho de retener a los clientes es muy importante para el éxito de las empresas, debido a que los clientes habituales muestran una disposición, cinco veces mayor, a cambiar de proveedor por problemas con el servicio que por divergencias en los precios o en la calidad de los productos.

Nadie ha estudiado todavía las reacciones de los consumidores al requerimiento de hacer un pago extra por un servicio. First Chicago National Bank, era el primer banco en EE.UU. en empezar a cobrar a los clientes por tratar asuntos con un cajero vivo, real.

A menos de que un cliente pague, él o ella no puede llegar más allá de los cajeros automáticos (los ATM), según sus siglas en inglés) u otros recursos que mantienen alejados a los clientes. En mi opinión, First Chicago gastará más dinero en marketing



para reemplazar a todos los clientes que llevarán sus asuntos y negocios a los competidores.

Esta conjetura ha sido corroborada por un sondeo conducido por Bankcard Holders of America (BHA). El sondeo reveló que poco tiempo después de haber sido instituída la cuota de First Chicago, uno de cada cinco clientes de First Chicago entrevistados que había cambiado ya de banco debido a sus cuotas ofensivas como la del servicio al cliente. El 65 por ciento de los entrevistados señaló que tenían la intención de cambiar de banco.

Rush Susswein, director ejecutivo de BHA, asistió a una reunión sobre tarjetas de Crédito. En ella dijo a los banqueros participantes que la mayoría de los consumidores sienten que las cuotas deberían tener una relación con el costo que implica para el banco brindar el servicio por el cual se cobraba la cuota. Pero, señaló, las cuotas de los bancos son, la mayoría de las veces, de dos a diez veces mayores que el costo involucrado para que el banco provea el servicio.

Este fue uno de los hallazgos de una investigación realizada por Forum Corporation, en el que se hicieron 2374 entrevistas a clientes y empleados de un sinnúmero de empresas diferentes.

Es interesante observar que el múltiplo de cinco también aparece como el índice que señala el número de clientes insatisfechos que cambian para hacer negocios con otro proveedor.

La relación cinco a uno aparece, una vez más, cuando comparamos el costo de obtener un nuevo cliente con el costo de retener lo que ya se tienen. Esta ha sido una regla de oro durante muchos años en el sector servicios. La diferencia en costos entre “captar” y “retener” a un cliente se percibe claramente cuando cuantificamos el costo de captar nuevos clientes, en términos de actividades de marketing (publicidad, correo directo, visitas de vendedores, etcétera), con el costo de mantener a un cliente en la empresa.

Cada visita de ventas (que es parte del costo de adquirir clientes) cuesta 96.88 dólares, según información generada por la Encuesta de Compensación de Dartnell Corporation, 1994-1995, en su 28a. reunión de Fuerza de Venta. El costo de mantener un cliente varía mucho, dependiendo de la empresa, pero podemos hacer un costo estimado con toda la seguridad de que será mucho más bajo de los 64.80 dólares por visita.

## **El servicio genera ahorros**

Un buen servicio produce ahorros de la siguiente manera: los empleados mejoran la prestación del servicio y, en consecuencia, previenen la insatisfacción y las quejas.

Esto reduce o elimina los costos relacionados con la corrección de los problemas como sería, por ejemplo, los gastos de personal propios de un departamento de relaciones con la clientela más grande. Además, el servicio ahorra gastos en el área de marketing porque es más fácil, y más barato, vender a los clientes actuales, que están satisfechos con la empresa, que a simples prospectos.

Muchos hombres de empresa desconocen el hecho de que el servicio ahorra costos de marketing. Y algo más: la calidad en el trabajo (hacer las cosas bien desde la primera vez), que es parte de la calidad del servicio, ahorra otros costos como, por ejemplo, los relacionados con la repetición de los trabajos mal hechos, los costos de reparaciones o sustituciones y los simples costos administrativos propios de la gestión de una queja. No sería necesario incurrir en estos costos si la empresa implantara, en realidad, la más alta calidad en la entrega del servicio.

Está claro, también, que el buen servicio reduce drásticamente el número de clientes perdidos (que deben ser reemplazados). El cliente, de acuerdo con un estudio realizado por la organización de consultores empresariales Booz, Allen & Hamilton y cuyos resultados se dieron a conocer en 1990.

Algunos directivos creen, incluso que la calidad del servicio es muy costosa, según indica Ronald L. Vaughn, profesor emérito “Max Hollingsworth” de la materia realidad de la empresa norteamericana en la Universidad de Tampa y presidente de la empresa Strategic Testing and Reserch Co., de Atlanta.

Pero, la cortesía, la actitud amistosa, positiva con los clientes, que son señales claras y tradicionales de calidad en el servicio, ¡son gratis!

## **El servicio no cuesta, paga**

Otra forma de evaluar los costos iniciales de un programa en el área del servicio es considerado que el costo que representan los clientes insatisfechos es mucho mayor que el costo de suministrar el servicio, dice Kenneth L. Pia, socio del citado R.L. Vaughn en Strategic Testing.

En consecuencia, el servicio al cliente no cuesta, paga.

He aquí una de las formas como el servicio paga: Lorna Opatow, presidente de Opatow Associates, Inc., una empresa de Nueva York dedicada a la investigación de mercados, que está especializada en asuntos del consumidor y relaciones públicas, encontró que, si usted mantiene contentos a sus clientes, disfruta de un importante facilitador de ventas, que le ahorra dinero en gastos de marketing.

Opatow señala que la selección de una marca, de un producto o de una empresa, para hacer negocios con ella, es, en muchos casos, tanto resultado de una selección consciente como de una decisión tomada emocionalmente. La parte emocional induce a seleccionar las empresas que ofrecen un buen servicio cuando un cliente tiene un “sentimiento” positivo respecto a una empresa; sentimiento que es el resultado de la calidad del servicio ofrecido por la ella.

Todo hombre de empresa debería reconocer lo inteligente que sería, después de que se ha establecido la base de clientes inicial, asignar al servicio al cliente una prioridad tan alta como la que se le asigna a marketing y, ciertamente, tan alta como la de cualquier otro plan estratégico, de la empresa.

Nos atrevemos a predecir, que, en el futuro, el servicio será considerado como una faceta del marketing, y no como algo superficial o como un “bono” que se regala al cliente, que es como se percibe con frecuencia, en la actualidad.

## **Segundos, con orgullo**

A pesar de todos los beneficios que lleva consigo la calidad del servicio, muchos directivos se muestran renuentes a iniciar un programa formal en esa área si un competidor ha iniciado un programa similar antes que ellos. La mayoría de las razones que les inducen a esa inactividad se pueden agrupar bajo una única palabra: orgullo.

Ahora bien, el orgullo es un ingrediente importante de la cultura de toda empresa. Pero, ocasionalmente, se convierte en un obstáculo cuando, por ejemplo, provoca que los directivos entierren un programa para mejorar el servicio y, al mismo tiempo, levanten la nariz, sencillamente porque algún competidor dió el primer paso antes que ellos. En esas situaciones, los directivos quedan paralizados por el síntoma de “aquí no se inventa”. (Si la idea es de otro, y se acepta la explicación que la justifica, puede llegar a convertirse en una idea muy buena.) Los directivos podrían decir: “no estamos interesados en ser “segundones” o en copiar a los demás.

Los ejecutivos medios piensan que perderán posiciones ante los ojos de sus superiores (y de los competidores) si proponen que se copie la estrategia de un competidor. Los altos niveles directivos no se deciden a instruir al departamento correspondiente para que instrumente un plan con el que un competidor ha tenido mucho éxito porque tratan de evitar que el personal se desmoralice.

Esas reacciones emocionales constituyen las razones que explican por qué la mayoría de las veces las empresas que implantan un programa de servicio a la clientela no son desafiadas por sus competidores durante, por lo menos, dos años. Las otras empresas no desean crear mayor embarazo a un personal que ya se siente superado por

una empresa que ha demostrado ser más innovadora.

Las empresas que operan en el sector de las líneas aéreas y en el sector automotriz no muestran este tipo de reacción. Uno o dos días después de que una empresa ofrece un precio promocional especial, todas las demás empresas del sector copian la estrategia.

Stanley Marcus, presidente (retirado) del consejo de administración de Neiman-Marcus Company, dice que el único ingrediente que obliga a una empresa a seguir la orientación al servicio es un competidor. El 50 por ciento de los programas para ofrecer un servicio competitivo corren el riesgo de fracasar, debido a que el nivel de compromiso en el que se basan es muy bajo o inexistente. Pero, el servicio es tan importante que no se debería permitir que el ego interfiera con la rapidez que debe prevalecer al poner en marcha un programa de servicio a clientes.

La misma clase de ataduras intelectuales y emocionales crean otros tipos de interferencias que obstaculizan la implantación de acciones dirigidas a lograr altos niveles de servicio.

1. Un nivel directivo acostumbrado a utilizar instrumentos de gestión y financieros muy complejos, a veces se muestra incapaz de comprender que algo tan simple como el servicio al cliente puede, en realidad, incrementar las utilidades.
2. Los directivos no quieren ofender a las personas que son responsables por la calidad del servicio sugiriéndoles que implanten un nuevo sistema de servicios similar al de un competidor.
3. Con frecuencia, los niveles directivos de las empresas que operan en sectores dominados por un gran competidor al que todos admiran por su servicio, no pueden creer que algo tan poco costoso y fundamental como el servicio al cliente puede ser la razón que explique un dominio tal del mercado que permita a ese gran competidor obtener niveles de retorno sobre la inversión, tan altos que pueden llegar hasta un 20 por ciento.
4. Un sistema de servicio capaz de consolidar, a largo plazo, la satisfacción y la lealtad de los consumidores, implica mucho trabajo (demasiado trabajo para algunas empresas). Esa puede ser la razón principal que explique por que la mayoría de las empresas no centran su atención e interés en el servicio.
5. El servicio es terreno blando, intangible y abstracto. A ciertos directivos se les hace difícil creer que un programa de servicios al cliente justifique el tiempo que deben dedicarle. El servicio no requiere cosas tangibles, como computadoras de alto precio, una flotilla de camiones, robots industriales, maquinaria de control o nuevos edificios; esto implica que a los directivos se les hace difícil imaginarlo.

En consecuencia, el servicio a clientes no debe ser muy importante.

## **Manejo de la deserción**

### **Organice equipos de acción**

Forme un equipo de acción con sus empleados más competentes. Su trabajo será: contactar clientes que quieran desertar y persuadirlos para darle otra oportunidad a la compañía.

### **Lista de acciones para reducir deserciones**

Prepare una lista para individuos, una para departamentos y Para la organización completa.

### **Capacitación**

Cada seis meses ponga en marcha un programa incrementado de capacitación para el servicio de calidad (o un nuevo enfoque o contenido), ya que los empleados no cambiarán las prácticas acostumbradas de servicio al cliente como reacción a un solo programa. Capacite a la fuerza entera de trabajo. El costo de la capacitación es una pequeña fracción del crecimiento potencial de las ventas y las utilidades.

Pero, los beneficios de un programa de calidad en el servicio (una vez que se establece) desinflan todas estas racionalizaciones que, a decir verdad, no tienen un verdadero fundamento.

Es un hecho de la vida real que muchas empresas no cuentan con mecanismos para enfrentar a las empresas líderes en servicio que existen en el sector donde operan. Pasan años, e incluso décadas, antes de que se decidan a aceptar el reto del servicio a clientes.

Entre las beneficiarias de esa actitud pasiva se encuentran algunas empresas que son verdaderas estrellas en lo que se refiere a su reputación en el área de los servicios: Trammel Crow, Nordstrom, Neiman-Marcus, Allied Van Lines, 3M Co., National Steel, los hoteles Hyatt, Dow Chemical Co., E. Wong, Eastman Kodak, Polaroid, Woolworth's de Inglaterra, Byerly's, Federal Express, Disney, McDonald's, entre otras.

Las empresas que tienen un buen servicio a clientes arrollan a la competencia y, durante años, llevan la confusión al seno de los competidores que tienen un servicio deficiente, ya que, hagan lo que hagan, nunca alcanzan los resultados deseados.

## **Calculando la rentabilidad de los servicios**

Frederick Reicheld y W. Earl Sasser, escribieron, en la revista Harvard Business Review, que “Conforme se alarga la relación de un cliente con una empresa, las ganancias aumentan. Las deserciones por parte de los clientes tienen un impacto sorprendentemente fuerte en el balance final.”

Reicheld, director del programa de retención de clientes de Bain & Company, y Sasser, profesor de Harvard Business School agregan:

“Es común que un negocio pierda de 15 a 20 por ciento de sus clientes cada año. Cuando las deserciones se reducen a la mitad, la tasa promedio de crecimiento aumenta más del doble. Un cambio del 5 por ciento en la tasa de retención de clientes incrementa las ganancias de 25 hasta 100 por ciento.”

En mi opinión, ésta es la investigación más efectiva sobre servicios al cliente que he visto en 16 años.

A pesar del impacto que tiene en las ganancias reducir las deserciones de clientes, los sistemas de contabilidad no captan el costo de una deserción evitada, reconsiderada o revertida. Tampoco los negocios miden en números las deserciones. Como resultado, los ejecutivos subestiman en gran medida el costo de perder un cliente.

La mayoría de los sistemas de contabilidad se enfocan únicamente en los costos e ingresos de períodos actuales, e ignoran los flujos de efectivo esperados a lo largo de la vida de un cliente. Un programa más o menos formal sobre el manejo de la deserción puede ser muy útil para un negocio.

Si usted quiere determinar si su empresa tiene una tasa de deserción alta y tomar medidas para retener a sus clientes, el primer paso obvio es determinar la tasa de deserción. Entonces estará usted preparado para identificar las causas de la deserción.

En segundo lugar, determine cuán larga es la vida de un cliente leal y cuánto gasta cada año a lo largo del tiempo en que es cliente.

Reúna a empleados, jefes y gerentes en grupos de observación que tendrán la tarea de hacer una lista de las causas de la deserción. Cuando un cliente regular se vaya, llámelo y pregúntele la razón por la que desertó. Entreviste a los empleados de primera línea (que tienen trato directo con los clientes): ellos ven ir y venir a los clientes y, por lo general conocen las causas principales de la deserción.

Usted puede enviar cuestionarios a los que eran sus clientes, e incluir algo que los induzca a contestarlos.

Son efectivas, también, las entrevistas personales y telefónicas con clientes

desertantes.

## Midiendo y definiendo el costo para llegar a cero deserciones

¿Cuál es su tasa de deserciones?

¿Cuál es la vida de un cliente leal?

¿Cuánto gasta cada año de su vida?

Año 1 _____	Año 11 _____
Año 2 _____	Año 12 _____
Año 3 _____	Año 13 _____
Año 4 _____	Año 14 _____
Año 5 _____	Año 15 _____
Año 6 _____	Año 16 _____
Año 7 _____	Año 17 _____
Año 8 _____	Año 18 _____
Año 9 _____	Año 19 _____
Año 10 _____	Año 20 _____
	Total _____

Usted querrá conocer también el tamaño de la utilidad que le genera un cliente leal al año. Una vez más, la utilidad debería aumentar cada año por la reducción de los costos de marketing y aumentar en ingresos.

Año 1 _____	Año 11 _____
Año 2 _____	Año 12 _____
Año 3 _____	Año 13 _____

Año 4 _____	Año 14 _____
Año 5 _____	Año 15 _____
Año 6 _____	Año 16 _____
Año 7 _____	Año 17 _____
Año 8 _____	Año 18 _____
Año 9 _____	Año 19 _____
Año 10 _____	Año 20 _____
	Utilidad total _____

La razón para hacer todo esto es determinar lo siguiente:

Tasa anual de deserción	_____
Pérdida total en ventas	_____
Pérdida total en utilidades	_____
Pérdida total	_____

Después de ver el gran total de las pérdidas, usted tendrá probablemente un ataque cardíaco. Las pérdidas para la mayoría de las empresas serán en millones.

Su plan para contrarrestar el alto número de deserciones debería incluir lo siguiente, en una revisión del problema:

- Costo de adquirir un nuevo cliente leal
- Presupuesto total de mercadotecnia de éste año
- Dimensión promedio de la compra que hace un cliente leal
- Número de quejas de clientes por año
- Un sistema para medir y localizar deserciones.



En este momento usted debería tener toda la información necesaria para analizar el costo total anual (pérdida de utilidades) por deserciones de los clientes. Complete la siguiente fórmula con los datos necesarios:

Tasa de deserción

= \_\_\_\_\_ Número total de deserciones al año

X \_\_\_\_\_ Venta total en la vida del cliente

= \_\_\_\_\_ Ingreso total por ventas perdido a causa de deserciones

X \_\_\_\_\_ Utilidad total en la vida del cliente

= \_\_\_\_\_ Utilidad total perdida anualmente por deserciones

Conserve el impulso de su Programa de Administración de Deserciones, elaborando reportes mensuales del declinamiento de la tasa de deserción y el ahorro monetario relacionado con la tasa de deserción. Comparta ésta información con la fuerza de trabajo completa.

También reconozca, elogie y recompense a los empleados que hayan sido responsables de una tasa de deserción igual a cero.

Comúnmente, hago énfasis en el reconocimiento; pero el ahorro puede ser tan grande que usted debería compartir algo de él con los empleados.

El propósito del reconocimiento es mantener vigente el programa –algo que usted querrá hacer, por los enormes beneficios que aporta la reducción de deserciones.

## **La necesidad de controlar la deserción**

Service Quality llevó a cabo un sondeo de un grupo de plasma (sangre) para determinar el impacto de las deserciones.

Este centro opera en 17 localidades con aproximadamente 300 empleados. Descubrimos que el “valor” anual de cada donador era de 5035.88 dólares.

Las estadísticas se basaron en los siguientes datos:

- Tasa de deserción 6% ó 30 600

### Donantes por año

- Vida de un donador fiel 42 meses ó 3.4 años
- Litros de plasma que un donador fiel proporciona en toda su vida 164 litros
- Valor total de mercado del plasma de un donador fiel 11,480 dólares
- Promedio de utilidad en un litro de plasma después de procesada 40 dólares
- Utilidad proporcionada por el donante leal en un período típico de vida 6,560 dólares

También descubrimos lo siguiente (en dólares):

- Ingresos perdidos en un año por deserciones anuales 103,320,000
- Ingresos de por vida perdidos por deserciones anuales 351,288,000
- Utilidades perdidas en un año por deserciones anuales 59,040,000
- Utilidades de por vida perdidas por deserciones anuales 200,736,000
- Pérdida total en un año 162,360,000
- Pérdida total de por vida 552,024,000

Cada vez que un donador desertó, la pérdida de por vida fue de 18,040 dólares. ¡Un donador!

TARP, la organización consultora e investigadora en el área del servicio de

Washington, D.C., desarrolló un modelo económico con el que se puede predecir el retorno que se obtendrá por cada dólar invertido en la gestión de quejas y las demandas de información. El modelo se aplica a diferentes patrones de compra y márgenes de utilidades, así como a una docena de factores adicionales.

Otro modelo del servicio de TARP permite medir, de manera documentada, el valor del sistema de servicios existente y determina la manera en que puede mejorarse, además de permitir conocer la forma más eficiente posible para equilibrar la relación costo-resultados.

*El modelo del impacto del servicio en el mercado* determina los efectos que produce el hecho de llegar hasta los clientes insatisfechos, con el fin de realizar operaciones satisfactorias. Suministra a los directivos información sobre el impacto, en el dinero, que tiene el sistema de servicios existente y de las mejoras que podrían hacerse en él, cuantifica el impacto económico de cada nivel de servicios e indica qué cambios deberían realizarse para lograr un aporte más importante a la rentabilidad final.

Este modelo del servicio permite a los directivos, además, determinar el monto en que deberían incrementarse los beneficios y el retorno sobre la inversión por cada incremento o decrecimiento del número de “insatisfacciones no articuladas” (quejas no expresadas).

También determina el impacto en los beneficios y en el retorno sobre la inversión que tendría la reducción del costo por contacto/cliente y de un incremento del porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.

Este modelo constituye la salvación de los responsables de los departamentos y de los sistemas de servicios de las empresas, ya que les ofrece cifras con las que pueden justificar, de forma documentada, su función como centro generador de ventas y beneficios para la empresa.

El modelo del servicio asume los siguientes retornos de los costos del servicio:

Un mejor servicio incrementa las ventas y el retorno sobre la inversión. El servicio se mejora como resultado de los esfuerzos que se realizan para prevenir la insatisfacción de los clientes.

Se reduce el costo del servicio. Es el resultado de prevenir la insatisfacción.

Impacto positivo en el mercado, que es el resultado de la satisfacción que un buen servicio provoca entre una proporción mayor de clientes. Utilizando el modelo, TARP ofrece la oportunidad de tener información específica para una empresa, tales como el comportamiento de costos incrementales versus beneficios incrementales.

Los incrementos se expresan en términos de empleados y equipos que se necesitan adicionalmente en una instalación para laborar, por ejemplo, un 3 por ciento de aumento en la lealtad de los clientes. Luego se calcula el impacto que tiene los beneficios ese 3 por ciento de incremento en la lealtad de los clientes.

Para calcular el aumento en las ventas y en el retorno sobre la inversión que se logran con el servicio, el modelo combina información generada en la misma empresa e información suministrada por sondeos realizados entre una muestra de clientes. El resultado es un cálculo como el siguiente:

Compras netas de los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente.

Nuevas ventas, que se generan como resultado de una comunicación boca a boca positiva.

Beneficios obtenidos en las ventas, resultantes de una mejor gestión de quejas y de la comunicación boca a boca positiva.

Retorno sobre la inversión del dinero invertido en el servicio.

En la vida real el modelo del servicio produce cifras como las que mostramos a continuación, que aparecen en un informe de una investigación sobre asuntos de consumidor publicada por la América Management Association con el título de *Cerca del cliente*:

1. "...Una pequeña empresa que vende programas de computadoras a varias de las 500 empresas más grandes de EE.UU. (de acuerdo con la lista que publica la revista Fortune), invirtió 110,000 dólares en un sondeo que realizó por correo y teléfono; 100,000 dólares en material para la educación de sus clientes y 300,000 dólares en la capacitación de su propio personal en técnicas de relaciones con los clientes. Logró un incremento de un 30 por ciento en sus ventas...(en un año)".
2. "Una empresa procesadora de productos químicos de tamaño medio invirtió 350,000 dólares en un sistema de distribución que le permitió eliminar a mayoristas y llegar directamente a los consumidores. Las ventas de la empresa se incrementaron en un 20 por ciento".
3. "Una cadena de tiendas de productos "de conveniencia" que vende más de 1,000 millones de dólares al año, centra todas sus ventas en las operaciones que realizan en los mostradores y no recibe pedidos por teléfono en su sede central. Sin embargo, decidió invertir, en su sede central, 200,000 dólares en una línea de cobro revertido automático (código 800) para gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes. Las ventas se incrementaron en un 19 por ciento en un año".

El modelo TARP puede predecir beneficios como los que obtuvo Procter & Gamble (P&G), la más grande industria norteamericana de productos de consumo masivo (jabón Ivory, café Folger's, crema dental Crest, pañales Pampers, detergente Tide y muchos más). P&G responde, cada año, a más de 750,000 llamadas telefónicas y cartas de sus consumidores. Una tercera parte de ellas se relacionan con los productos, la publicidad e, incluso, con el gran número de telenovelas que la empresa patrocina.

De acuerdo con el modelo TARP, si sólo la mitad de esas quejas se relaciona con productos que tienen un margen de un 30 por ciento y, si sólo se logra resolver, a entera satisfacción de los consumidores, un 85 por ciento de ellas, el beneficio que obtendría la empresa en un año superaría los 500 millones de dólares. De acuerdo con las cifras correspondientes a un año reciente, esa suma representaría un retorno sobre las inversiones realizadas en el servicio de casi un 20 por ciento.

## **Manteniendo los niveles de calidad del servicio**

Una vez que ha contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y una vez que ha aprendido a aplicar eficazmente su sistema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio. El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que mantiene programas permanentes de capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que está comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo.

## **El mal servicio produce una mayor rotación del personal**

En un estudio realizado por The Forum Corporation se encontró que el índice de rotación del personal es inversamente proporcional a la percepción de calidad que tienen los empleados sobre el servicio que ofrece la empresa en la que trabajan. En otras palabras, el índice de rotación baja cuando los empleados ven que la empresa ofrece un servicio de calidad. Por el contrario, cuando perciben que el servicio que ofrece la empresa es deficiente, no sólo los consumidores se muestran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa.

El informe de Forum afirma que: “Los índices más altos de rotación del personal se encuentran en empresas que reciben las más bajas calificaciones en lo que se refiere a la calidad del servicio...Se demostró que factores como tiempo de permanencia en la



empresa, funciones realizadas y frecuencia del contacto con la clientela, tienen muy poca influencia sobre el índice de rotación”.

Thomas Kelly, profesor asistente en la Escuela de Administración de Hoteles de la Universidad de Cornell, dice: “En nuestra cultura los trabajos relacionados con el servicio no están considerados como una ocupación de prestigio o de valor. Cuando los empleados comiencen a ver la prestación del servicio como algo que les beneficia a ellos (la ausencia de esa visión es lo que produce la falta de orgullo), entonces sí lo será.” En The Coleman Company, Inc., se estimula el sentido de orgullo por el trabajo realizado y por la empresa. Coleman es el mayor fabricante del mundo de equipos para acampar y artículos para el esparcimiento fuera de casa. El programa de reconocimientos al “empleado excelente” tiene ese objetivo, y los artículos que se publican en el boletín interno de la empresa informan sobre los empleados que han tenido actuaciones sobresalientes en el servicio.

El mensaje que subyace en este libro es que el servicio al cliente es algo que usted puede lograr. Una vez que el directivo de más alto nivel de la empresa se comprometa con el logro de un nivel verdaderamente profesional en el servicio (y no sólo anunciado, pero no realizado) y una vez que ese directivo haya comunicado ese compromiso a la dirección operativa de la empresa, es el momento para que el compromiso se convierta en acción. De eso trata el el juego del servicio al cliente: acción. [*Fin del Capítulo 1 (Reporte Especial)*]

**Para más información sobre Service Quality Institute y sobre cómo podemos ayudarle a crear una cultura de servicio en su empresa, contáctenos hoy:**

Service Quality Institute Latin America

[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)

Email: [servicio@servicequality.net](mailto:servicio@servicequality.net)

Para atención personalizada, llame a **Cristina Torres** en nuestra sede en Guatemala para América Latina y el mundo de habla hispana:

**+ (502) 4112-5309**

**E-mail: [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)**

**Para ordenar el libro completo:**

[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)