

Arabia Saudita
 Argentina
 Australia
 Bolivia
 Brasil
 Camerún
 Canadá
 China
 Colombia
 Corea del Sur
 Costa Rica
 Ecuador
 El Salvador
 Estados Unidos
 Filipinas
 Guatemala
 Holanda
 Honduras
 Hong Kong
 India
 Indonesia
 Israel
 Kenia
 Kuwait
 Malasia
 Maldivas
 México
 Nicaragua
 Nueva Zelanda
 Panamá
 Paraguay
 Perú
 Puerto Rico
 Reino Unido
 República Dominicana
 Singapur
 Sudáfrica
 Surinam
 Tailandia
 Tanzania
 Trinidad
 Uganda
 Uruguay
 Venezuela

Estrategia de Servicio al Cliente:

“Sacando la Pata”

El Arte de la Recuperación del Servicio”

Por **John Tschohl** y **Sergio Flores**,
Service Quality Institute

Un cliente enojado es un **riesgo financiero**. Puede costarle dinero y capital de marca - además de destruir la moral de sus empleados. O podría llegar a convertirse en **FAN** de su organización: depende de lo que usted haga en los **primeros** 60 segundos...

Cuando cometemos un error en la empresa (ipasa en todos lados!), no debería sorprendernos si la víctima (el cliente) pone el grito en el cielo para reclamarnos por nuestro crimen.

Podría ser una llamada “llena de amor, palabras cariñosas y buenos deseos”, un post iracundo en las redes sociales, o un cliente furioso confrontándonos cara a cara en la sala de ventas.

Un campo minado

Un cliente enojado puede ser una situación explosiva que no sólo termine costándonos dinero y capital de marca - sino que destruya la moral de los colaboradores a quienes toque enfrentar la tormenta.

Si nos escondemos, justificamos, tratamos de minimizar el problema o nos atrincheramos detrás de una “política”, se viene el terremoto.

Convirtiendo desastre en oportunidad

¿Pero qué pasaría si sus colaboradores, cada uno de ellos, estuvieran **facultados** y **entrenados** para desactivar la bomba de inmediato, allí mismo donde ocurre el problema?

Lo que pase justo después de un problema tiene diez veces más potencial de anotarnos un cliente leal que una simple transacción exitosa donde todo salió según lo esperado, sin pena ni gloria. Lo que parece desastre puede ser de hecho una oportunidad para ganar un fan.



Un cliente enojado puede ser una situación explosiva que puede costar dinero y capital de marca.

Del infierno al cielo

¿El secreto? Son los **empleados de primer contacto** quienes tienen que resolver el problema, en el acto - allí mismo.

Si se necesita la autorización de un gerente, del director financiero (o de cua-



- Arabia Saudita
- Argentina
- Australia
- Bolivia
- Brasil
- Camerún
- Canadá
- China
- Colombia
- Corea del Sur
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Estados Unidos
- Filipinas
- Guatemala
- Holanda
- Honduras
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Israel
- Kenia
- Kuwait
- Malasia
- Maldivas
- México
- Nicaragua
- Nueva Zelanda
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- Reino Unido
- República Dominicana
- Singapur
- Sudáfrica
- Surinam
- Tailandia
- Tanzania
- Trinidad
- Uganda
- Uruguay
- Venezuela

tro abogados y del Presidente de la República), entonces no es recuperación del servicio - sino **burrocracia**:

Recuperación del Servicio es llevar a un cliente del infierno al cielo en 60 segundos - o menos.

Un ave rara

¿Por qué la recuperación del servicio es TAN poco frecuente?

Porque requiere dos destrezas difíciles de encontrar en los empleados: i) **tomar decisiones instantáneas**, y ii) **doblar las reglas**. Es decir exactamente lo OPUESTO de lo que las organizaciones suelen exigir a sus colaboradores.

La buena noticia es que, con el enfoque correcto, es posible implementar un proceso de recuperación del servicio para salvarnos de perder clientes (y de ser desplumados en las redes sociales) cuando alguien meta la pata.

Desactivando la bomba

Un cliente enojado está listo para presentar batalla. Si quitamos de un tirón el motivo, la situación se desinfla de inmediato.

He aquí **5 pasos sencillos** que usted puede enseñar a sus colaboradores para “desactivar” situaciones explosivas y recuperar el amor de un cliente disgustado:

1. **Disculpase de inmediato y asumir responsabilidad.** No importa quien fue el “culpable”. No sirve esconderse o tratar de echarle

la culpa alguien más. Quien recibe la queja es el dueño del problema, aunque sea inocente: debe sacar pecho, hacer de tripas corazón y hacerse cargo. “Doña Cliente, nos equivocamos. Le pido una sincera disculpa. Es nuestra responsabilidad y vamos a resolverlo a su favor. Ahora.”

2. **Ofrecer opciones, con una (mejor) solución.** “¿Su orden no ha sido entregada, Señor Cliente? Es obviamente nuestro error, estamos muy apenados. Me aseguraré de que su pedido salga HOY sin falta, con entrega express mañana mismo en sus oficinas. El costo de envío, naturalmente corre por cuenta nuestra.
3. **Actuar rápido.** La magia está en resolver la queja **antes de 60 segundos**. Sin peros, sin fricción. “La regamos. Entonces, ¡a sudar!”
4. **Facultar.** Sus colaboradores necesitan poder para tomar decisiones **instantáneas**, a favor de los clientes, en el lugar de los hechos. Si cometimos un error y para enmendarlo hay que doblar una sagrada política o “salirse del manual”, una persona inteligente con el entrenamiento adecuado debe tener la libertad de tomar una decisión **en el acto, a conveniencia del cliente**. El empowerment es sólo posible cuando contrataste a la persona correcta, la entrenaste a fondo, y le compartiste la información necesaria para tomar las decisiones que necesita tomar.

Es esencial dejar que la gente cometa errores, sin rostizar a nadie, para generar aprendizaje. ¿Qué es lo

Arabia Saudita
Argentina
Australia
Bolivia
Brasil
Camerún
Canadá
China
Colombia
Corea del Sur
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Estados Unidos
Filipinas
Guatemala
Holanda
Honduras
Hong Kong
India
Indonesia
Israel
Kenia
Kuwait
Malasia
Maldivas
México
Nicaragua
Nueva Zelanda
Panamá
Paraguay
Perú
Puerto Rico
Reino Unido
República Dominicana
Singapur
Sudáfrica
Surinam
Tailandia
Tanzania
Trinidad
Uganda
Uruguay
Venezuela

- peor que puede pasar? ¿Que alguien dé de más? Hey, cometimos un error, ¿no? Si alguien fue demasiado generoso al compensar, y eso nos costó dinero, es en realidad **una inversión en publicidad** positiva de boca en boca que bien vale la pena si del otro lado ganamos un cliente feliz.
5. **Compensar.** Con frecuencia “disculpase” no es suficiente (y ciertamente una simple disculpa no es lo mismo que recuperar el servicio). Si metimos la pata, tiene que dolernos. Tiene que haber un costo para la organización que permita cuantificar ese dolor. La mayoría de organizaciones tienen productos o servicios que les cuestan **poco dinero**, pero que tienen un **alto valor** a los ojos del cliente. “¿Un pelo en mi sopa?” Reposición inmediata del plato (que naturalmente no se cobra), y postre para dos - cortesía de la casa. ¿El médico hizo esperar al paciente más de 20 minutos? “La consulta es gratis, y por favor señora utilice este cupón para ahorrar 50% en su próxima consulta”.

El valor de la compensación de estar en proporción a tres cosas: **a la falta, al tamaño de la transacción, y al valor vitalicio** promedio que un cliente tenga para su empresa.

Algunas empresas pre-autorizan a sus empleados un monto determinado para resolver problemas de los clientes. Es en realidad un gasto de marketing: invertir \$10, \$20, \$100 ó aún \$1,000 USD ó más, dependiendo de la naturaleza de su nego-

cio, en recuperar el servicio con un cliente que tenemos enfrente es probablemente mejor inversión que gastarse esa misma cantidad (o diez veces más), tratando de pescar un nuevo cliente allá afuera.

Lavando los trapos sucios

Lo que sigue, una vez hemos logrado que el cliente se vaya más feliz de lo que llegó, es a puerta cerrada: **documentar y cuantificar**. Identificar qué falló. Si es un problema recurrente, toca **resolver la causa** para que desaparezca el síntoma.

Es más barato resolver en la línea frontal

En general, sus empleados de primer contacto deberían estar listos para resolver al menos 95% de los problemas de los clientes, sin necesidad de consultar con nadie más. Para ello, necesitan las herramientas adecuadas, como por ejemplo aceptar devoluciones, hacer reembolsos, ofrecer cupones y/o bonos gratis, y en general aplicar la medicina que sea necesaria para sanar la herida - sin necesidad de pedirle permiso a nadie. Es más caro si el problema llega a su escritorio.

Cuidar a sus clientes es buen negocio

Ninguna organización que tenga competencia, o una imagen pública que cuidar, puede darse el lujo de molestar a sus clientes. Cuesta **cinco veces más** adquirir uno nuevo que cuidar a quien ya están a bordo.

Según un estudio de la Escuela de Negocios Wharton, de la Universidad de Pennsylvania, reducir la deserción de

Arabia Saudita
Argentina
Australia
Bolivia
Brasil
Camerún
Canadá
China
Colombia
Corea del Sur
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Estados Unidos
Filipinas
Guatemala
Holanda
Honduras
Hong Kong
India
Indonesia
Israel
Kenia
Kuwait
Malasia
Maldivas
México
Nicaragua
Nueva Zelanda
Panamá
Paraguay
Perú
Puerto Rico
Reino Unido
República Dominicana
Singapur
Sudáfrica
Surinam
Tailandia
Tanzania
Trinidad
Uganda
Uruguay
Venezuela

clientes en tan sólo 5 a 10 por ciento puede incrementar las utilidades anuales en **hasta 75 por ciento**.

Cuando dejamos ir a un cliente disgustado no abandona la categoría: se va con la competencia. Eso debería dolernos.

Un cliente disgustado es siempre una emergencia

No importa cuán “perfecta” sea su operación, habrá problemas de vez en cuando. Y cuando ocurran, es esencial que su equipo esté listo para salvar el día: una buena recuperación puede convertir a un cliente furioso en un ardiente fanático leal a su empresa.

Del odio al amor sólo hay un paso. Asegúrese que sus clientes lo den en la dirección correcta, para que el paso no sea hacia la puerta de su competidor favorito.

Sobre los autores:



John Tschohl es Fundador de **Service Quality Institute (SQI)**, el líder global en Estrategia de Servicio al Cliente.



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

Service Quality Institute se dedica a ayudar a las organizaciones a conservar a sus clientes y a dominar el mercado a través de desarrollar una **Cultura de Servicio**.

Puntos extra:

¿Cuáles serían **3 productos o servicios** de su organización, de **bajo costo** para usted pero de **alto valor** percibido para el cliente, que podría usar en situaciones de recuperación del servicio?

Para más información sobre

los **Programas de Certificación Ejecutiva** de 4 días de Service Quality Institute, soluciones de entrenamiento / coaching en servicio al cliente, o sobre el **Plan Estratégico de Cultura de Servicio a 3 años:**

Cristina Torres, Directora de Negocios, Service Quality Institute

Estados Unidos: (+1) 305-432-2705

México: (+52) 55-4169-1185

Colombia: (+57) (1) 381-9461

Guatemala: (+502) 4112-5309

Perú: (+51) 1-640-9421

E-mail: cristina@servicequality.net

Web: www.servicequality.net