



www.chcapacita.cl

*Técnicas para aplicar herramientas, para
una adecuada atención y servicio al
cliente*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

LA IMPORTANCIA DE RESTABLECER EL SERVICIO

INDICE

RESTABLECER EL SERVICIO	4
Consejos para restablecer el servicio	8
Como cambiar la percepción de nuestros clientes	9
LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO	11
LA IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD DE BOCA EN BOCA	17
LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	19
El empoderamiento	22
PORQUE ELIMINAR LAS POLÍTICAS RESTRICTIVAS	27
QUE IMPLICA EL RECUPERAR UN SERVICIO	31
¿TIENE EL CLIENTE SIEMPRE LA RAZÓN?	33
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN.....	36



RESTABLECER EL SERVICIO

Primeramente debemos reconocer ¿Qué significa restablecer el servicio?, y la respuesta más coherente y honesta que podemos escuchar es hacer que nuestro cliente sonría incluso después de que cometimos un error. En palabras simples pero muy valiosas, restablecer el servicio corresponde a resolver el problema del cliente y que éste salga de nuestra organización con la impresión de que está tratando con la mejor compañía del planeta.

Sin embargo, en la actualidad nos encontramos con muy pocas personas que comprenden realmente que es restablecer un servicio, esto lo podemos observar en el caso de las empresas en donde sus gerentes y jefaturas no logran comprender la importancia de restablecer el servicio, por lo que podemos asegurar que sus subordinados tampoco lograrán entenderlo ni mucho menos como utilizarlo. Por lo que es fundamental que para que una empresa sea reconocida como exitosa, debe ser de vital importancia que toda la organización, sin distinción de nivel jerárquico, comprenda el concepto y logren ponerlo en práctica.

Las organizaciones deben tener claridad que restablecer el servicio es una práctica avanzada y significativamente más poderosa que ofrecer una simple disculpa. Es una herramienta que permite crear lealtad en el cliente, por lo que nuestra organización contaría con una gran cantidad de clientes fieles, quienes saben que tendremos respuestas ante sus inquietudes y que no tenemos temor a reconocer nuestros errores.

Restablecer el servicio es el paso a seguir después de cometer algún error. Es necesario disculparse, tomar responsabilidad por la falta o inconveniencia cometida y ofrecer al cliente algo de valor a cambio. Si sigue los pasos citados, su cliente estará satisfecho, por lo que normalmente nos recomendará, tal como mencionamos en los módulos anteriores, un cliente feliz, es un cliente que habla bien de nosotros, por lo que nos ayudará a obtener nuevos clientes.

Cuando hablamos de restablecer el servicio, debemos considerar siempre una disculpa, junto con una retribución, sin embargo cuando estos argumentos carecen de fuerza o no tienen la influencia necesaria no son suficientes para evitar el alejamiento de un cliente, por

lo que nuestra disculpa y retribución debe ser algo tan poderoso que no sólo lo motive a seguir siendo su cliente, sino a divulgar el magnífico servicio de que fue partícipe.

Siempre debemos considerar que quizá retribuir al cliente no signifique un gasto importante, pero la publicidad de boca en boca que este haga sí podría generar un ingreso millonario. Por ejemplo, tenemos una empresa orientada al rubro óptico, y existió un error al momento de entregar unos lentes ópticos, el cliente acude a la sucursal por dicho problema, por lo que el trabajador debe brindar las disculpas pertinentes, realiza un compromiso en el cual se compromete a reponer los lentes ópticos, además comenta a su jefatura la situación dada y este le indica que por el error cometido la organización le dará unos lentes de sol por el inconveniente presentado, el cliente por una parte sentirá que la organización se está preocupando por satisfacer sus necesidades y por otra, podrá recomendar el buen servicio y atención que ha tenido en la organización, por lo que comentará con su familia, amistades y compañeros de trabajo lo feliz que se sintió con el excelente trato recibido en esa óptica. No hay nada más poderoso que la recomendación de un cliente satisfecho.

En el libro, “Como conservar clientes con un buen servicio” del autor John Tschohl, el menciona la siguiente situación:

“Al esquiar con un amigo en Vail, EUA, las sillas transportadoras dejaron de funcionar. Durante la siguiente hora, y en tres ocasiones, los miembros de la patrulla de esquí nos informaron sobre el avance de la situación. La última vez que se presentaron nos dijeron que en la cima de la montaña nos esperaba un regalo. Cuando subimos, nos recibieron tres empleados que se disculparon por los inconvenientes causados, y nos entregaron dos boletos para dos viajes en las sillas transportadoras y un vale por una bebida gratis.

El resto del día y el siguiente contamos lo sucedido a cualquier esquiador con quien nos encontrábamos. De eso trata el restablecimiento del servicio. Los esquiadores, pese a quedar varados en las sillas transportadoras, estábamos felices y así lo contamos a quienes quisieron oír lo bien que fuimos tratados.

De eso trata la poderosa publicidad de boca en boca. Los sitios de recreo en Vail son los número uno en Norteamérica, según los lectores de la revista Ski. En mi opinión, también otorgan el mejor servicio al cliente en el mundo. Hablé con Clyde Wiessner, director de teleféricos en Vail, acerca de sus políticas de restablecimiento de servicios. “Tomamos la acción que consideramos pertinente en el momento. Tenemos un sistema de

empoderamiento que permite a los empleados atender eficazmente a los clientes”, dijo. Añadió que no había sido fortuito que la patrulla de esquí nos hubiera dado la bienvenida en la cima de la montaña, y nos entregara los cupones y el pase para la bebida gratis.”

Podemos decir entonces que cualquier organización tiene la capacidad de brindar soluciones a los clientes que han tenido alguna experiencia desagradable. Ante esto deben evaluar que pueden producir, vender o proveer como servicio, que para la organización genere un bajo costo, pero que ante los ojos y percepción del cliente tengan el valor necesario que permita que este olvide la mala experiencia y logre generar una buena impresión de la organización.

Es fundamental que para que el restablecimiento del servicio logre el éxito, los trabajadores que se relacionan directamente con el cliente externo, deben tener la capacidad de ponerlo en práctica. Por lo que estos mismos trabajadores deben ser capacitados y tener la facultad de tomar decisiones que ayuden a retener al cliente e incrementen su lealtad. Es una pérdida de tiempo que el trabajador deba recurrir a una jefatura o supervisor para tomar decisiones que ayuden a restablecer el servicio, siendo fundamental contar con políticas o normas que nos ayuden a entregar soluciones eficientes y eficaces.

Cuando un trabajador se enfrenta a distintas situaciones, se logra dar cuenta de la importancia que tiene consigo restablecer el servicio, por lo que se recomienda que entrene a sus trabajadores mediante un juego de tronos, donde actúen bajo la acción de disculparse, a la situación agrega la capacidad de entregar un regalo, lo cual puede ser un producto o servicio de nuestra organización. El trabajador debe tener claridad de que cuando se gasta algo de dinero para retribuir a un cliente, resulta menos caro que una campaña publicitaria para atraer nuevos clientes. Restablecer el servicio es el pegamento con que sus clientes se adherirán a su negocio, por lo que es ventajoso para una organización entregar un producto o servicio, que invertir en campañas publicitarias.

Es habitual y está muy normalizado que los trabajadores presenten una mentira de cuando cometen un error, es más, muy pocos se sentirán a gusto asumiendo que han cometido un error, y asumiendo la responsabilidad del problema que en muchas oportunidades se deben a factores o herramientas que se escapan de sus manos. De ahí la importancia de la capacitación de los trabajadores en la recuperación del cliente y de su empoderamiento para compensarlo. El colaborador debe tener suficiente confianza y seguridad en sí mismo

para aceptar su responsabilidad -y probablemente para soportar el enojo inicial del cliente-, ofrecer una sincera disculpa, así como algo de valor para compensarlo.

Cuando una organización se fija como meta reducir el número de quejas que sus clientes han presentado hacia la organización, el restablecimiento del servicio debe ser la herramienta más importante y poderosa con la que cuenten. Por lo que se debe elaborar una estrategia que impacte en restablecer el servicio y que no solo se dirija a reducir las quejas, ya que el reestablecer considera el mantener a nuestros clientes.

Es primordial que la organización capacite a los trabajadores respecto a cómo solucionar dichos problemas o insatisfacción que presentan los clientes. Si nos damos cuenta que cuando nuestros colaboradores se relacionan directamente con nuestros clientes externos ponen en práctica el restablecer el servicio, el costo en el manejo de las quejas se reduce considerablemente. Sin embargo, en la actualidad y a nivel global son pocos los clientes que se dan el tiempo de interponer una queja o presentar una sugerencia respecto a un problema que ha presenciado, simplemente la mayoría decide no hacer nada, pero no volverá a comprar en esa empresa. Por ello resulta tan importante capacitar a nuestros trabajadores, dado que si estos aplican el restablecimiento del servicio de manera inmediata, el costo es menor y tiene efecto inmediato en el cliente.

Hoy en día muchas organizaciones han innovado y cuentan con un departamento de servicio al cliente que envía productos gratuitos o cupones a clientes quejosos o que presentan un constante reclamo. Esto principalmente evitará que exista pérdida de nuestros clientes, además de incrementar las ventas y ganancias de la organización. Si lo analizamos del punto de vista interno de la empresa, esto motivará a los trabajadores, ya que podrán fidelizar a sus clientes.

El beneficio de capacitar a nuestros trabajadores en reestablecer el servicio nos permitirá otorgar y dar facultades para tomar decisiones que logren satisfacer a nuestros clientes, junto a esto, ellos se sentirán más valorados.

CONSEJOS PARA RESTABLECER EL SERVICIO

A continuación se mencionarán algunos consejos para restablecer el servicio.



Actúe con prontitud

- ✓ El colaborador que tiene contacto con el cliente externo puede actuar de manera inmediata para restablecer el servicio.
- ✓ Evite llevar los problemas y quejas a un nivel superior en la cadena de mando, esto quiere decir que nuestros trabajadores no deben hacer llegar estas situaciones a las jefaturas, ya que ellos deben tener la capacidad de resolver dicho problema.

Acepte su responsabilidad

- ✓ Acepte la responsabilidad por la falta, sin importar quien tuvo la culpa.
- ✓ Ofrezca una disculpa sincera.
- ✓ No busque culpables.
- ✓ Agradezca al cliente por señalar el problema.
- ✓ No invente excusas ni mienta para cubrir un error.
- ✓ No señale que el cliente lo malinterpretó.
- ✓ No culpe a otros trabajadores dentro de la organización.

Ejercer su poder

- ✓ Dar autoridad a los colaboradores que tratan directamente con el cliente, y asegura la lealtad de estos últimos.

- ✓ Es fundamental en el restablecimiento del servicio.
- ✓ Pone al cliente en primer lugar. Si al ejercer su poder se está sujeto a políticas de la empresa, entonces no es verdadero poder.

Compense o dé una recompensa

- ✓ Dé al cliente algo de valor
- ✓ Cualquier organización tiene algo de valor que puede dar al cliente que ha tenido alguna experiencia desagradable.
- ✓ ¿Qué produce, vende o provee como servicio que signifique un pequeño costo a su organización y que a los ojos del cliente tenga valor?
- ✓ No olvidar que restablecer un servicio puede hacer que un cliente enfurecido se convierta en uno leal de por vida en sólo 60 segundos o menos.

COMO CAMBIAR LA PERCEPCIÓN DE NUESTROS CLIENTES

No existe organización que jamás haya cometido un error con sus clientes, sin importar que tan bueno sea el servicio o producto que tengan e incluso que tan excelente y personalizada sea su atención al cliente, siempre existe la ocasión en la cual se pueda cometer un error. No obstante, la manera en que cada organización responde a esos errores es la diferencia entre una organización con un exitoso servicio al cliente.

Tal como mencionamos anteriormente, las empresas que conocen la importancia del cliente y están comprometidas a restablecer el servicio saben que solucionando los problemas pueden recuperar la lealtad de sus clientes. Van más allá del deber que implica obtener la satisfacción de sus clientes con sus productos y servicios. Donde se establecen como política entregar soluciones eficientes y eficaces ante los problemas que presenten sus clientes, considerando que es necesario cambiar la percepción del cliente en un tiempo acotado.

Las investigaciones muestran que sólo uno de cada 26 clientes presentará una queja cuando tenga un problema.

Junto a esto podemos señalar que las empresas exitosas tienen certeza de que “Mantener el negocio con su clientela actual resulta más barato que tratar de reponerla”

Si nos damos cuenta, normalmente las empresas no están acostumbradas a recibir quejas ni reclamos, incluso rara vez el vendedor o colaborador que tiene la relación directa con el cliente interno se encuentra capacitado para enfrentar este tipo de situaciones, por lo que acuden a sus jefaturas quienes tampoco tienen las herramientas para dar soluciones de inmediato.

De acuerdo con el libro, “Como conservar clientes con un buen servicio” del autor John Tschohl, se indica la siguiente estadística.

“Si el cliente tiene o presenta algún problema, el 63% de los clientes con una compra menor a cinco dólares no estarán dispuestos a establecer de nuevo una relación comercial con esa empresa; por otra parte el 91% de los clientes con una compra mayor de 100 dólares jamás regresarán. Situación seria que debe considerarse.”

El propósito de recuperar un servicio es prevenir la pérdida de los clientes y ganarse su lealtad incondicional. Por lo que si tenemos a colaboradores que resuelven activamente los problemas y quejas de nuestros clientes, lo más probable es que estos sigan prefiriendo nuestros productos o servicios por un largo tiempo. Siempre debemos considerar que cuando un cliente se queja, nos está dando la oportunidad de retenerlo.

Analicemos la siguiente situación:

Hemos escuchado en más de una ocasión que hay vuelos que se encuentran sobrevendidos, -en nuestro país este caso se da en vuelos hacia Orlando y Cancún- cuando pasa esta situación, las aerolíneas deben tomar planes de acción para que todos los clientes se sientan satisfechos con sus servicios, en la gran mayoría de los casos, ofrecen a sus clientes tomar el siguiente vuelo, además de poder acceder al vip del aeropuerto e incluso conseguir una habitación del hotel más cercano para que puedan hospedarse mientras llega el próximo vuelo, esto debe incluir comidas y bebidas gratis.

Muchos de los pasajeros acceden a estas disculpas ya que no tienen prisa en su vuelo. De eso trata el restablecimiento del servicio. Los pasajeros que no tomaron el vuelo están

felices por la atención que se les ha brindado, y sobre todo comentan con sus familias amigos y compañeros la experiencia vivida.

En el caso que la aerolínea no hubiera buscado solución ante estas situaciones, lo más probable es que los clientes se encarguen de informar el mal servicio que recibieron por parte de la aerolínea. Por otra parte la empresa deberá invertir en campañas publicitarias e incluso bajar sus productos para atraer nuevos clientes. Por lo que las organizaciones siempre deben considerar que “Un servicio restablecido es 10 veces más poderoso que la mejor publicidad, y 20 veces más barato.” Por esto es mejor resolver un problema de manera inmediata y no dejar que crezca hasta que sea el director ejecutivo quien lo resuelva, o peor aún, una agencia gubernamental.- En el caso de Chile, el Servicio Nacional del Consumidor SERNAC-

Para los clientes usted es la organización, por ello debe:

Debe proveer servicio y responder preguntas que ayuden al cliente a tomar decisiones.

Debe proveer los productos y servicios oportunamente.

Debe resolver las quejas de sus clientes.

LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

De acuerdo a lo estudiado anteriormente en los otros módulos podemos señalar que toda estrategia de servicio debe estar orientada a atraer, retener y mantener a los clientes, por lo que los líderes de cada organización deben entregar las herramientas necesarias para que los colaboradores logren dar valor a los clientes, ya que estos deben tener claridad que dicha estrategia los ayudará a obtener el éxito que cada organización espera tener.

Las gerencias o directorios en las organizaciones deben contemplar que para que las empresas logren cumplir sus objetivos deben considerar la importancia de entregar un buen servicio. Por lo que deben dedicar tiempo y dinero en capacitar a su personal en el arte del servicio al cliente para proveer dicho servicio en la forma más excepcional posible; esto con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos.

Nos podemos preguntar porque muchas empresas fallan en el servicio al cliente, y la razón resulta ser el desconocimiento del poder que tiene un cliente en la organización, por lo que la estrategia de servicio no se encuentra orientada a un cliente, si no por el contrario, se centran especialmente en llamar la atención de clientes potenciales pero no en los habituales, porque utilizan una gran cantidad de recursos en publicidad, sin embargo, no se han preocupado de cuidar al cliente leal y fiel, por lo que estos terminan siendo olvidados y por consecuencia en muchas oportunidades son perdidos.

Si evaluamos a los líderes en servicio, debemos señalar que existen seis elementos vitales que impulsan sus estrategias de servicio. Estos son:



- ✓ **Impulsan, de manera estratégica, la excelencia en el servicio al cliente:** Es decir, los dirigentes ejecutivos ponen el ejemplo y todos los niveles de administración refuerzan la importancia del servicio al cliente.
- ✓ **Se aseguran de que sus políticas, reglas y sistemas sean afables con el cliente:** Esto puede incluir el horario y las reglas que rigen los pagos de los clientes. Los

líderes en el servicio eliminan las políticas y normas que puedan obstaculizar un servicio de excelencia.

- ✓ **Contratan a buenas personas y los tratan bien:** Los líderes en servicio dedican de 30 a 50 por ciento de su tiempo en seleccionar, supervisar y dirigir a su personal. Como promedio, contratan a uno de cada 50 solicitantes; bastante más estrictos que sus competidores, que contratan a uno de cada dos. A diferencia de algunas compañías que ponen más empeño en dar mantenimiento a su equipo de copiado que a sus empleados, los líderes en servicio confieren gran valor a su personal. “El empoderamiento es la piedra de toque al recuperar un servicio”
- ✓ **Otorgan poder a sus trabajadores:** Delegan la autoridad necesaria para cambiar e incluso romper algunas reglas, y también impulsan a usar el sentido común para atender con eficiencia al cliente. El empoderamiento es la piedra de toque al recuperar un servicio. Si el empleado de mostrador no tiene la autoridad necesaria para satisfacer al cliente, el restablecimiento del servicio será imposible.
- ✓ **Capacitan a cada trabajador en el arte del servicio, utilizando nuevo material, al menos cada seis meses:** Demasiadas compañías capacitan a sus trabajadores al contratarlos y sólo entonces; después esperan que sean estrellas del servicio al cliente por el resto de su vida. Compañías como Coca Cola gastan millones de dólares en campañas publicitarias y anuncios espectaculares, pues saben que atraerán el interés del público; los líderes en el servicio conocen la importancia de variar el programa de capacitación al menos cada seis meses para asegurarse de que los empleados estarán interesados, y por ende, involucrados con la empresa. Todo empleado, sin excepción, debe ser capacitado.
- ✓ **Conocen el impacto financiero sobre ventas y ganancias que tiene la excelencia en el servicio al cliente:** Entienden la importancia de la publicidad de boca en boca en relación con el crecimiento de su compañía, de su imagen y sus ingresos, y cómo un servicio restablecido puede reforzar dicha publicidad.

A continuación analizaremos algunos ejemplos de cómo los líderes en servicio manejan el restablecimiento de un servicio, y cómo, en el proceso, tienen éxito.

Caso DentaQuest

DentaQuest, con base en Boston, Massachusetts, indaga lo que sus clientes desean, y luego lo cumple. “Hacemos encuestas con nuestros clientes para saber qué garantías consideran importantes”, dice Fay Donahue, presidenta de la compañía, una de las aseguradoras dentales más grandes en EUA. “Quienes nos indican el camino son nuestros clientes. Nuestros asociados piden tarjetas de identificación, que sus exigencias sean recompensadas y que sus interrogantes sean respondidas”.

DentaQuest administra programas de beneficios dentales para empleados, sindicatos y asociaciones en 20 estados, con 2.1 millones de miembros. Procesa 3.9 millones de reclamos por año, con 99 de precisión financiera; atiende más de un millón de llamadas al año, con un promedio de 95 por ciento de respuesta y procesa más de 500 mil solicitudes de afiliación anuales, con 99.6 por ciento de efectividad. La compañía tiene una reputación de excelencia que no ha podido ser igualada. De hecho, en junio de 2003, ganó el prestigioso premio Massachusetts Performance Excellence Award, diseñado según la presea Malcolm Baldrige National Quality Award.

Los dirigentes de DentaQuest no sólo prometen a sus clientes cumplir sus deseos, sino que lo establecen por escrito. La garantía de un servicio superior no sólo es única en la industria odontológica, sino única en su género. Me asombra que ninguna de las compañías de la competencia haya copiado o intentado duplicar esa garantía.

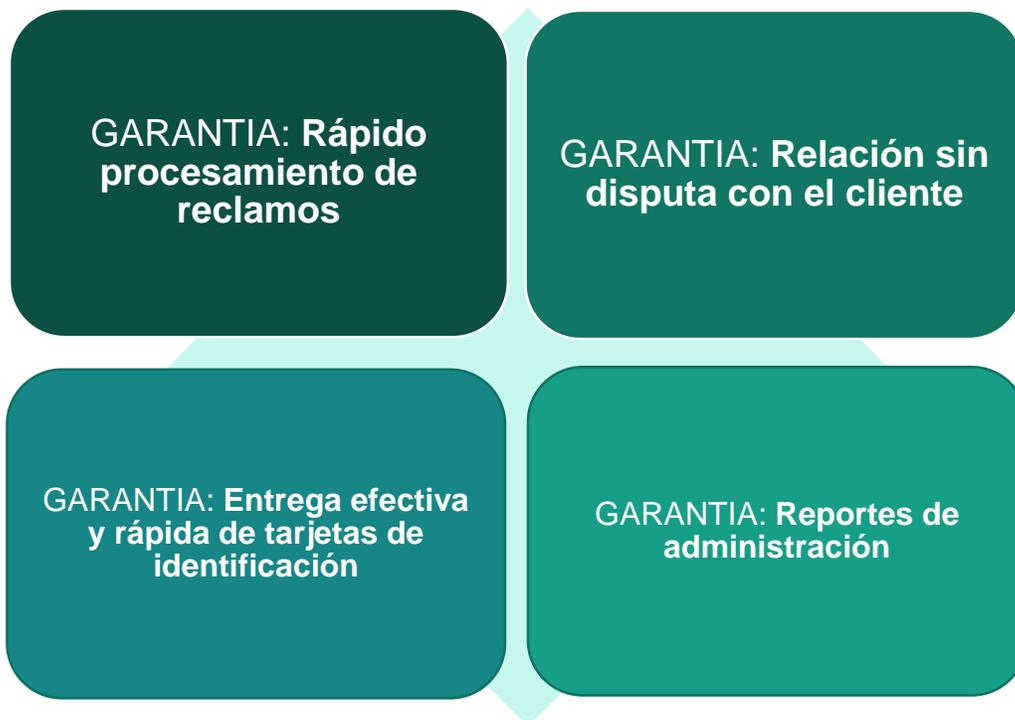
En esencia, lo que hace dicha garantía es poner el dinero de la compañía en lo que predica. Por ejemplo si la compañía no proporciona una tarjeta de identificación durante los 15 días hábiles siguientes a la solicitud de algún suscriptor, pagará al grupo 25 dólares por cada tarjeta. Otra ventaja de la garantía es que promete resolver cualquier duda, de manera inmediata y vía telefónica, al día siguiente de que el cliente solicitó atención; además hace un seguimiento hasta que la duda sea resuelta. Si no cumple, la compañía pagará 50 dólares al grupo por cada petición no resuelta. Otras garantías están enfocadas en el procesamiento, canje y factoraje, y en los reportes de administración y los ahorros.

“Resulta mucho más costoso conseguir una cuenta que retenerla”, dice Fay Donahue. “Deseamos que el cliente tenga la sensación de que todo marchará bien. Estarán interesados en que, si compran el producto que uno ofrece, se asegurarán de que este sirva, que sus empleados no vendrán a quejarse.

También debemos tener control interno. Sabemos que si no hacemos un buen trabajo, podemos revertir el proceso para que el problema no vuelva a suceder. Llegamos a 99.9 por ciento de exactitud en el procesamiento, de ahí que podamos ofrecer una garantía.”

La garantía de DentaQuest ofrece a su clientela la tranquilidad de que nada malo ocurrirá. La intención es ayudar a que sus asociados obtengan y retengan cuentas. La compañía reconoce que sus ocho millones de clientes esperan rapidez cuando se trata de reclamos, suscripciones y respuesta a sus problemas. El servicio de la compañía es tan bueno, que durante 2004 sólo realizaron 13 reembolsos.

La garantía de servicio superior: DentaQuest se compromete a proveer el nivel más elevado en servicio a todos sus clientes. De ahí que hayamos desarrollado la garantía más completa en la industria del servicio. Nuestra Garantía de Servicio Superior promete por escrito calidad en el servicio al cliente, respaldada por una amplia póliza de reembolso.



✓ **GARANTIA: Rápido procesamiento de reclamos**

Durante el curso de una póliza anual, 90% de los reclamos de un grupo serán procesados adecuadamente dentro de los 15 días posteriores a la recepción de los formatos de queja.

Reembolso: cantidad cargada al grupo por el último mes de servicio.

✓ **GARANTÍA: Relación sin disputa con el cliente**

DentaQuest resolverá cualquier duda por teléfono o garantizará la solución un día hábil después de que fue planteada, además de un seguimiento hasta su conclusión.

Reembolso: 50 dólares pagados al grupo por incidente.

✓ **GARANTIA: Entrega efectiva y rápida de tarjetas de identificación**

Una tarjeta de identificación debidamente llenada por cada suscriptor será enviada por correo al grupo o al domicilio de cada persona dentro de los 15 días hábiles siguientes a la recepción del formato de suscripción.

Reembolso: 25 dólares pagados al grupo por suscriptor, por cada tarjeta.

✓ **GARANTÍA: Reportes de administración**

A la solicitud de un grupo de más de 50 empleados, DentaQuest enviará tres reportes (uno sobre reclamos y dos de aprovechamiento) por correo a cada grupo, dentro de los 15 días hábiles siguientes al final de cada trimestre.

Reembolso: 50 dólares pagados al grupo por cada envío demorado.

Caso HomeBanc

La compañía HomeBanc, en su estrategia de servicio señala:

“Nuestra visión es convertirnos en la compañía más reconocida en EUA”, dice James Lutz, director de calidad en el servicio, y agregó que HomeBanc fue calificada actualmente por la revista Fortune como una de las primeras 20 compañías en su lista de las 100 mejores empresas donde trabajar. “Sabemos que la única manera para alcanzar nuestra meta es manteniéndonos con la idea de la ventaja que representa ofrecer un servicio de clase mundial. No sólo pregonamos servicio, lo ponemos en práctica día con día”.

Como ejemplo de tal servicio, HomeBanc tiene una garantía de servicio al cliente, una que, según Lutz, es la “única garantía incondicional en la industria de la banca. Si por alguna razón algún cliente está insatisfecho con la transacción de su préstamo, con gusto le

reembolsamos la cuota por aplicación (más o menos, 375 dólares). Lo único que pedimos es la debida retroalimentación para saber cómo mejorar”. Dicha garantía fue instaurada en 1999 y, dice Lutz, durante los primeros 11 meses de 2003, menos de cinco clientes por cada mil (es decir, 0.42 por ciento) eligieron amortizar sus garantías.

“Cualquiera de nuestras 1200 filiales tiene el poder de apelar en nombre de su cliente insatisfecho”, añade.

Esta compañía ha instaurado el premio mensual Ron Hicks Customer Service Award, para reconocer sobresalientes acciones de servicio dentro de la compañía. “Quienes dan un trato extraordinario a nuestros clientes son tratados como héroes”, dice Lutz. “Cada uno de los ganadores del mes asiste a la reunión anual, donde tiene la oportunidad de girar una rueda con premios y ganarse uno. Una persona puede retirarse de la reunión con 25 mil dólares; otra, quizá reciba 10 mil y una tercera tal vez 5 mil. El resto de nuestros nueve socios invitados recibe 1,000 dólares cada uno.”

De acuerdo a los casos estudiados, podemos decir que tanto DentaQuest y HomeBanc saben que el servicio y su restablecimiento es la clave de su éxito. Por lo que ellos tienen claridad que la estrategia de servicio es la columna vertebral de un buen servicio, a su vez hacen que sus clientes permanezcan leales a su compañía.

En palabras simples podemos decir que cuando el restablecimiento del servicio se integra a la estrategia de servicio, los clientes serán leales para siempre.

LA IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD DE BOCA EN BOCA

En la actualidad muchas organizaciones destinan elevados presupuestos para dar publicidad a su empresa. Y es válido cuando nos encontramos con compañías que cuentan con muchos recursos financieros. Sin embargo, si usted desea que su negocio crezca rápida y efectivamente, la publicidad de boca en boca será su opción más barata (y más efectiva). Y, con bastante frecuencia, esa publicidad pueden proporcionarla los clientes que en alguna ocasión tuvieron algún problema con su compañía, pero que a cambio recibieron un servicio restablecido tan espléndido que quisieron contarlo a todo el mundo.

Cuando una organización logra recuperar un servicio, principalmente está recuperando un cliente – el cual es muy valioso.- Además de generar una publicidad de boca en boca que usted no podría pagar, aunque quisiera, ya que esta se da en base a la experiencia. Un servicio que sólo es aceptable, o incluso bueno, no generará publicidad de boca en boca, por lo que como organización debemos encargarnos de dar un servicio excepcional.

Varias compañías gastan mucho dinero en crear programas adaptados para hacer que los clientes sean fieles y leales. Desafortunadamente, tales compañías fallan en capacitar a sus trabajadores en el arte de servir y recuperar un servicio; instrumento más poderoso y menos costoso que cualquier campaña publicitaria o programa de inversión.

Las empresas que son reconocidas por ser líderes en el servicio saben que pueden reducir sus presupuestos destinados a publicidad si proveen un servicio excepcional. Ocasionalmente, tal servicio puede, incluso, provocar alguna publicidad favorable en los medios.

Las personas confían más en sus amigos que en cualquier publicidad. Toman en cuenta sus recomendaciones sobre las compañías que prefieren, desde la tienda de abarrotes hasta el quiropráctico. Incluso confiarán más en personas desconocidas que en la publicidad. Incluso se da en el caso de cuando nos encontramos en un ambiente poco conocido, preguntémosnos ¿Cuántas veces no hemos preguntado a alguna persona por la recomendación de un restaurant? Uno hace la pregunta, confiando en que seguramente conoce varios restaurantes locales y, por experiencia personal, puede hacer una recomendación honesta. De eso se trata la publicidad de boca en boca, que además atrae nuevos clientes.

La mayoría de las compañías, sin importar los productos o servicios que ofrecen, saben que si sus clientes se van insatisfechos, nunca regresarán. Y tienen razón. También dirán a todo el mundo el mal servicio de que fueron objeto. De manera que esa compañía no sólo perderá un cliente, sino también perderá a otros clientes potenciales: los que habrán escuchado la queja.

Las investigaciones muestran que un cliente insatisfecho contará su experiencia a cinco personas, al menos. Sin embargo, quienes han tenido una feliz experiencia por un excelente servicio y un buen trato, esparcirán la información con innumerables personas.

Un servicio de excelencia, respaldado por el restablecimiento, generará una provechosa publicidad de boca en boca, aumentará la lealtad de sus clientes, atraerá a nuevos clientes y remontará sus ventas y ganancias.

LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Cuando decidimos tener una empresa u organización, sin importar el rubro al que pertenezcan deben tener como meta principal que sus clientes se sientan satisfechos y felices, dado que estos son los que nos ayudarán a tener éxito o a fracasar. Ante esto podemos decir que la única manera de lograr un buen desarrollo o buenos resultados para la organización, es delegar poder y facultades a los trabajadores en cada nivel de la empresa para que haga lo necesario con el fin de satisfacer al cliente. Esto incluye modificar políticas y normas para hacerlas afines a los clientes, además de capacitar al personal para que domine el restablecimiento del servicio.

Muchas jefaturas creen que nuestros trabajadores nacen con la facultad de atender al cliente de modo eficaz. Sin embargo, se equivocan al pensar que no requieren capacitar continuamente a su personal en el área de servicio al cliente. Inclusive pensemos en aquellas personas que admiramos, en la actualidad los deportistas, cantantes, bailarines, etc. Deben tener un constante entrenamiento para lograr los resultados esperados, por ello dedican tiempo y esfuerzo en ser mejores. Sucede lo mismo con los empleados. Deben recibir capacitación en el servicio al cliente y, mediante una práctica continua, someterse a un seguimiento de dicha capacitación hasta dominar las destrezas que derivarán en un interés y lealtad hacia sus productos y servicios. Los profesionales del deporte dedican varias horas a practicar las destrezas básicas. Cuando su equipo favorito pierde, con seguridad es porque ha tenido una pobre ejecución en lo fundamental. Resulta bastante difícil dominar lo básico y tener un desempeño intachable, pero para esos atletas ser los mejores es el límite.

Como organización si deseamos que su personal provea un servicio espectacular que asombre a sus clientes, éste debe conocer lo elemental y combinarlo con un desempeño intachable. Si como empresa destináramos más presupuesto en capacitar al personal y menos presupuesto en propaganda o publicidad, estaremos logrando contar con

trabajadores que puedan reestablecer el servicio y tener un mayor empoderamiento en lo que respecta a sus funciones.

No olvidemos que la publicidad atraerá al cliente la primera vez. No obstante la experiencia que ese cliente tenga será lo que lo haga regresar. La publicidad está dirigida a las masas; el servicio al cliente está orientado hacia el individuo.

La capacitación debe permitir al empleado conocer bien el producto o el servicio, junto a esto debe permitirnos retener al cliente mediante el mejor servicio posible. Por desgracia, muchas organizaciones no consideran importante el gastar dinero en un programa de capacitación en servicio al cliente.

Idealmente, las organizaciones deberían dedicar por lo menos 40 horas al año en capacitar a sus trabajadores, con el fin de desarrollar su fuerza laboral, lo que nos permitirá proveer un servicio de excelencia para el cliente. Ante esto podemos decir que se debería introducir un nuevo programa de entrenamiento (capacitación) al menos cada seis meses para tener mayor influencia sobre sus trabajadores.

La capacitación en el servicio al cliente es un proceso necesario a fin de cambiar actitudes y conductas; un proceso que enseña y refuerza las habilidades necesarias para proveer un servicio de excelencia.

Si como organización buscamos solo entregar conocimiento teórico, nos encontramos muy alejados de la realidad. Puede visitar cualquier institución educativa en el mundo y encontrará que la teoría elemental para dar un excelente servicio al cliente no se enseña, se debe aprender de manera práctica. En muchas empresas se cree o piensan que una o dos horas de capacitación es suficiente para que sus colaboradores tengan la habilidad necesaria para dar un buen servicio al cliente.

En la actualidad existen empresas que ponen tanto énfasis en las destrezas de sus trabajadores que la organización despide al 10 por ciento de ellos por año. Este porcentaje representa a los trabajadores de la fuerza laboral que mostraron un desempeño deficiente.

Idealmente, se debería aplicar un programa de capacitación cada seis meses, asegurándose de que incluya el desempeño de distintos papeles o roles. Si desea que sus trabajadores dominen el restablecimiento del servicio, utilice varias horas para el

entrenamiento, enfocando bastante de ese tiempo en la caracterización o puesta en escena de cada rol.

Si realizamos un análisis de lo que significa capacitarnos, podemos ver un ejemplo claro en el área de deportes, en donde todos los equipos profesionales dedican bastantes horas a la semana en practicar los elementos básicos de su deporte, como preparación para el siguiente juego. Cuando pierden, se debe a que su desempeño falló en lo elemental. Cientos de atletas olímpicos practican ocho horas diarias, siete días a la semana, durante cuatro años, preparándose para una competencia que, en ocasiones, les toma sólo 60 segundos de acción. El competidor que gana la medalla de oro casi siempre lo hace por una diferencia de una fracción de segundo, o por un punto.

Si bien muchas organizaciones se encuentran en desacuerdo en capacitar y desarrollar una fuerza laboral de alto desempeño dirigida al cliente, esto se debe a que algunos piensan que si destinan dinero a la capacitación para tener un personal más productivo, ese personal se irá a trabajar a otras compañías. Sin embargo, lo que es peor, no entrenar a los trabajadores, pues de esa manera podrían retenerlos.

También es importante señalar que los trabajadores también deberían invertir en sí mismos, si desean ser promovidos y ganar más. No deberían esperar que la organización haga esa inversión. Si desean mejorar, deben destinar algo de dinero al mes para capacitarse. Es necesario que constantemente actualicen sus conocimientos y busquen obtener mejores resultados.

La inversión más segura que el trabajador puede hacer es en sí mismo. Cualquier mejora en su imagen, confianza, habilidades de liderazgo y destrezas técnicas harán de éste una persona útil. Por tanto el colaborador debe aprovechar cualquier seminario y programa de capacitación proporcionado por su empresa, a su vez debe agradecer siempre a su empleador por invertir en él o ella.

No obstante, muchos colaboradores no desean tomar ventaja de las oportunidades de entrenamiento, casi siempre con la excusa de que están muy ocupados. Es como si creyeran que el participar en un programa de capacitación será solo ventajoso para la organización, sin considerar las ventajas que esta puede traer a su desempeño.

El trabajador debe invertir en su mente, no sólo en su apariencia o su currículum, ya que esto nos permitirá tener trabajadores que lograrán:

No inventar excusas o mentir para cubrir un error.

No señalar que el cliente lo malinterpretó.

No culpar a otro empleado dentro de la organización.

Aceptar su responsabilidad

Ofrecer una disculpa sincera

No buscar culpables.

Agradecer al cliente por señalar el problema.

EL EMPODERAMIENTO

El empoderamiento es la piedra angular en el restablecimiento del servicio. Es imposible ser un líder en el servicio, estar centrado en la atención al cliente y enfocarse en una estrategia de servicio sin conceder poder.

La definición de empoderamiento puede ser “conceder poder, dar autoridad a...autorizar, habilitar, permitir y dar habilidad para”. De acuerdo con el libro, “Como conservar clientes con un buen servicio” del autor John Tschohl, el empoderamiento es: “Dar autoridad a los empleados para que tomen acción inmediata, no importa cuál sea, a fin de complacer a un cliente, no para complacer a la organización.” Si nos damos cuenta, ni una jefatura de una empresa exitosa está en desacuerdo con tal definición, dado que todos conocen el costo de perder a un cliente.

Tal como hemos dicho anteriormente, las organizaciones que son reconocidas por tener excelencia en el servicio, saben del costo, tanto en el factor tiempo como en dinero, cuando el reclamo de un cliente trasciende hasta el escritorio de una jefatura o gerencia.

Todo trabajador que se sienta con facultades en la organización puede solucionar un problema presentado por el cliente y satisfacer sus necesidades, todo esto en base al criterio de que maneja la situación con sentido común desde la primera vez que entra en contacto con el cliente.

Es un error común en las jefaturas creer que los trabajadores se sienten empoderados. Y quizá es cierto que la mayoría tiene autoridad, siempre que respeten las políticas y reglas delineadas por la compañía. Pero esto significa que en realidad no existe tal empoderamiento.

Debemos tener claridad que recuperar un servicio requiere empoderamiento en todos los niveles. Requiere el compromiso de todos los miembros de una organización para tomar los pasos necesarios a fin de asegurar la satisfacción del cliente. Un empoderamiento efectivo quiere decir que los trabajadores pueden flexionar y romper las normas, y que harán cualquier cosa para lograr que el cliente quede más que satisfecho.

Las políticas y las normas o reglas son, casi siempre, inflexibles. No están pensadas en satisfacer las necesidades y exigencias individuales de los clientes.

La principal razón por la que un trabajador no toma decisiones es por temor a ser despedido o que su jefatura regañe su actuar, por lo que es normal que un colaborador tenga una visión orientada a pensar que es más fácil reemplazar a un cliente de lo que sería conseguir otro trabajo. No obstante, no creo que una jefatura desvincule a un trabajador que no respetó las reglas, pero sin embargo logro dar una respuesta acertada y logro satisfacer las necesidades del cliente.

En muy pocas oportunidades nos encontraremos con trabajadores con poder. Sin embargo, si uno pide hablar con el gerente, esta persona, en general, tiene el poder de decidir y ayudar. La mayoría de los clientes, sin embargo, no reacciona de manera agresiva. No pedirán hablar con el gerente y la compañía no tendrá la oportunidad de que el problema sea resuelto. La mayoría simplemente se da por vencido y se retira.

Debemos tener en cuenta que todos los modelos que se encuentran orientados hacia la excelencia en el servicio, comprenden la importancia del empoderamiento para atraer y conservar clientes.

El empoderamiento funciona sólo cuando un colaborador siente que desde un principio tiene la facultad de tomar decisiones en post de un buen servicio. Si logramos dar esa seguridad y confianza a nuestros colaboradores, estos comprenderán que deben buscar solucionar los problemas que presenten los clientes.

Analicemos el siguiente ejemplo: Las compañías que manejan tarjetas de crédito. Si alguna vez se ha retrasado en un pago y llamó a la compañía para que los intereses le fueran retirados por lo que usted consideró una razón justificada, con seguridad el colaborador al otro lado de la línea se rehusó a condonar dicha cantidad. Pero si pide hablar con la jefatura o gerente y explica su situación, 90 por ciento de las veces la decisión será favorable a su petición.

No obstante, en la realidad, si un trabajador toma una decisión, apoyado por el poder que le fue otorgado, y cuya consecuencia sería un cliente satisfecho, debería ser una acción a repetir. Ese es el mensaje que todo líder en servicio debe hacer llegar a su personal.

Varias organizaciones hablan de empoderamiento y creen, sinceramente, que lo practican, pero nunca han capacitado a sus empleados para que lo ejerzan. Hay gerentes y supervisores que tampoco han sido entrenados en cómo reforzar dicho empoderamiento, o cómo enfrentar a un trabajador que no sabe ponerlo en práctica.

Casi todos los trabajadores prefieren la seguridad de seguir normas y políticas. Les resulta más fácil decir: “Lo siento, pero esa es nuestra política.” Sin embargo, es mucho más efectivo decir: “Desde luego, agradezco que me lo haga notar. Nada es más importante para nuestra compañía que usted. Me encantará ayudarlo.”

Ahora imaginemos que el mismo caso de la empresa que maneja las tarjetas de créditos, supongamos que la organización se negó a condonar el interés de su tarjeta, sin embargo, decide invertir el interés en una campaña publicitaria para atraer a nuevos clientes, sería una pésima estrategia pensar de esa manera, dado que primeramente tendríamos a un cliente insatisfecho y por otra parte este no recomendaría nuestros productos o servicios, por lo que en toda instancia la empresa estaría perdiendo dinero.

Las organizaciones deben considerar el costo del empoderamiento como parte de su presupuesto.

Muchas organizaciones se basan en tener una estrategia que contemple a personal joven y atractivo, junto con tener precios bajos, sin embargo no consideran capacitar a los trabajadores en su empoderamiento y solo buscan que estos trabajadores se guíen por las políticas de la empresa sin importar la satisfacción del cliente, por lo que pueden tener muchos factores que atraigan a nuevos clientes, no obstante, estos se verán desilusionados del servicio ante el primer problema que presentes, ya que no cuentan con personal especializado y orientado por dar un buen servicio al cliente. Por otra parte nos podemos encontrar con empresas que están orientados a dar un excelente servicio al cliente, y donde creen que el empoderamiento es una herramienta importante.

Toda organización debe considerar que el precio por sí solo no es un arma competitiva, ya que esta debe ir mezclada por una buena estrategia de servicio, además de contemplar que el empoderamiento resulta ser un elemento importante para proveer el mejor servicio a nuestra clientela. Si una empresa busca copiar resultados exitosos no solo deben copiar o replicar la estrategia de los precios bajos, sino que deben tener en cuenta la importancia de una buena estrategia de servicio.

Tomemos el siguiente comentario que ha realizado Jason Ward, director del departamento de atención al cliente de la aerolínea JetBlue, quien dice: *“En JetBlue pensamos que la lealtad del cliente significa que quizá no siempre esté de acuerdo con lo que hacemos, pero seguirá viajando con nosotros porque sabe que siempre seremos honestos y que será tratado de manera correcta. No importa qué clase de negocio sea el que maneje, su propósito debe ser conservar y hacer que un cliente esté satisfecho...y que lo recomiende.”* ¿Tiene el cliente siempre la razón? *“No”, dice Ward, “pero no importa. Lo que es importante es cómo responda uno, además de resolver el problema de ese cliente. Los problemas de los clientes son nuestros problemas”.*

Al momento de estudiar la aerolínea JetBlue, podemos decir que los trabajadores de esta organización son instruidos para tomar decisiones con seguridad, integridad, buena disposición, pasión y jovialidad, promoviendo principalmente el empoderamiento de los trabajadores. Para es fundamental contar un adecuado servicio al cliente, por lo que señalan: *“Contamos con políticas en la empresa y seguimos procedimientos, pero no en el*

área de servicio al cliente. Enseñamos a nuestro personal a empezar siempre con un 'sí' y a utilizar su cerebro. En general, las políticas y los procedimientos comienzan con un 'no', y cierran la capacidad de pensar".

En la mencionada aerolínea, el personal hace todo lo que esté a su alcance para satisfacer a un cliente. Esto incluye ser proactivo; por ejemplo, al mandar correos electrónicos de recordatorio a los usuarios de vuelos internacionales, porque, puede ser confuso para un viajero cuyo vuelo sale a las 12:15 a.m. tener que documentar su equipaje a las 10:00 p.m. del día anterior, por ello señalan: *"Si tenemos una demora o una situación irregular, nuestra meta es informar a nuestros clientes vía internet la razón de dicha demora, cómo compensaremos la situación y ofrecer una disculpa."* Por ello podemos decir que el restablecimiento del servicio es un hábito en esta organización.

Si no tiene empleados con empoderamiento, nunca podrá recuperar un servicio. Un empleado debe tomar una decisión de manera expedita, de modo que conduzca a un cliente desde la decepción hacia el encanto. El empoderamiento debe ser reforzado. Los empleados que no tomen decisiones deben ser cuestionados. Muchas organizaciones que han buscado innovar respecto al servicio al cliente, consideran que los colaboradores que no logran tener iniciativa en la toma de decisiones son muy costosos para la organización, primero porque busquen constantemente la aprobación de una jefatura y segundo porque alejarán a la clientela y harán necesario emplear nuevos recursos para intentar atraer nuevos clientes y mantener la empresa a flote.

El empoderamiento es esencial para que el restablecimiento de un servicio tenga éxito, ya que:

Dice al cliente que tiene primacía.

Permite que las transacciones fluyan.

Construye y refuerza la relación con el cliente.

Ahorra dinero.

Crea un ambiente amigable.

PORQUE ELIMINAR LAS POLÍTICAS RESTRICTIVAS

Más de un cliente se ha visto enfrentado a un problema con un producto o servicio de una organización y resulta muy normal que cuando este se acerque a solicitar ayuda ante esta situación se encuentre con un trabajador que nos diga la siguiente frase: “Debemos respetar nuestra política” o “Es política de nuestra organización” e incluso “Nuestra política de servicio”. No obstante el cliente no busca obtener esta respuesta, de hecho normalmente nos molestamos demasiado al escuchar dicha frase, ya que consideramos que no somos tomados en cuenta y que a la empresa no le interesa nuestro problema. En vez de ayudar al cliente, esas palabras son como echar gasolina en un incendio. Hacen que la situación sea explosiva y aumentan el riesgo de perder a ese cliente.

Aunque algunas políticas y normas pueden hacer que un cliente se sienta frustrado y enojado, para ciertos empleados son como una frazada de seguridad que los protege de tomar decisiones arriesgadas. Tanto las políticas como las normas y los sistemas restrictivos son una salvaguarda para algunos empleados. Enfrentados a tomar una decisión ante un cliente quejoso, saben que se arriesgan a ser sancionados, incluso desvinculados de su empleo.

Muchas gerencias prefieren las políticas severas porque no confían en sus clientes y tampoco en su personal. Sin dichas políticas piensan que el cliente tomará ventaja del

empleado, que estará dispuesto a ofrecer la tienda entera con tal de quitarse al cliente de encima. En general, los gerentes tienen conocimiento de que los trabajadores que atienden directamente al público son los que ganan menos en la organización y quienes reciben menos capacitación, de modo que no confían en su capacidad de decidir. No obstante, un buen gerente debe tener claridad de cuál es el valor de los trabajadores que se relacionan directamente con nuestros clientes, ya que estos son el primer acercamiento que tienen con la organización, por lo que para el cliente el trabajador es el representante de la empresa, y debe cumplir una función más significativa que presentar el producto y recibir el dinero a cambio, este debe tener la facultad de responder preguntas acerca de los productos o servicios, de manera que el cliente tenga suficiente información para hacer su compra. También implica proveer ese producto o servicio de manera rápida y eficiente. Finalmente, implica atender las reclamaciones, cuando la compañía ha generado un problema al cliente.

Hay muchas empresas y personas que adoran las políticas y las reglas porque eliminan la necesidad de pensar, de tomar decisiones. Cuanto más grande sea la organización, mayor será su orientación hacia las políticas y normas. Lo que ignoran, es que reemplazar a un cliente que ha enfrentado una política ridícula, que le impide estar satisfecho con el servicio, resulta bastante más costoso que proveer la clase de servicio que lo retenga.

Algunas políticas y reglas no permiten al empleado realizar bien su trabajo, tampoco le permiten dar un servicio adecuado, que haría regresar al cliente. Demasiadas jefaturas piensan que servicio al cliente quiere decir hacer lo necesario para satisfacerlo, siempre que las acciones tomadas estén dentro de las políticas y normas de la compañía. Pese que esto puede funcionar para la empresa, al menos a corto plazo, no funciona para el cliente, que pronto buscará irse hacia la competencia.

Un ejemplo claro de esto suelen ser las instituciones bancarias quienes se encuentran sujetas a sus “horarios de labores”, sin embargo, en la actualidad muchos bancos han comprendido que los clientes no pueden asistir en el horario determinado o simplemente no cuentan con el tiempo necesario para hacer sus trámites en un plazo tan acotado, por lo que han establecido nuevos horarios de trabajo, han utilizado la tecnología como una ayuda en el proceso de depósitos, avances, etc. Lo que ha permitido tener más clientes satisfechos, además de no enfrascarse en la burocracia de tener que ir en un horario y con

un ejecutivo en específico, por lo que más personas prefieren tomar ese servicio ante los que tienen políticas restrictivas en sus horarios.

Si desea convertirse en un líder en servicio y retener a su clientela, realice los siguientes pasos:



Si usted anima, incluso fuerza, a su personal a utilizar el restablecimiento del servicio, estará cultivando la lealtad incondicional de sus clientes. Lealtad que no le costará mucho. Por ejemplo, si dirige una empresa de renta de autos y enfrenta a un cliente insatisfecho, puede obsequiarle un cupón por un día de alquiler gratuito. Instituir una política que incluya compensar a un usuario con algo de valor puede costarle muy poco, además tendrá el potencial para transformar a un cliente enfurecido, en uno feliz que regresará a su negocio.

Dato curioso: *La empresa Commerce Bank en Filadelfia, Nueva York y Nueva Jersey es el banco más orientado en el mundo hacia el servicio al cliente, y un modelo de excelencia para cualquier organización. Una de las razones es que dicho banco (con un capital de 31 mil millones de dólares y que durante 10 años ha conseguido 29 por ciento anual de utilidades, comparado con 18 por ciento de Wal-Mart y 16 por ciento de Home Depot), paga 50 dólares a cualquier empleado que identifique una política o regla entorpecedora, que deba ser revisada o eliminada. Con más de 11 mil empleados, es importante que todos persigan ser la organización con el mejor servicio al cliente.*

Realicemos la siguiente reflexión acerca de las políticas que tenemos en nuestra organización. **¿Puede un trabajador ser despedido o reprendido por seguirlas?** La respuesta es claro que no, ya que este está buscando responder de acuerdo a los lineamientos que ha dado la empresa. Sin embargo, el problema es que los clientes pueden alejarse de su compañía si no satisface sus expectativas sobre lo que significa para ellos el servicio al cliente. Y una vez que el cliente se aleja, comentará con todo el mundo el servicio deficiente que recibió. Al hacerlo, pondrá en peligro su marca y sus campañas publicitarias.

La solución está en capacitar a su personal, en todos los niveles de su organización, para que entienda que su única meta debe ser atender a los clientes: hacer que se centren en el servicio. Recuperar un servicio es la magia que debe utilizar cuando se comete un error. La política, entonces, debe ser: “Sí, señor, estaremos felices de ayudarlo. Nada es más importante para nosotros que usted”.

Si realizamos a nuestras jefaturas e incluso a nuestros compañeros de trabajo la pregunta de si ha presenciado una situación en donde se ha logrado reestablecer un servicio, es probable que muy pocos puedan darnos esa respuesta. Y, sin embargo, es precisamente el restablecimiento del servicio lo que determina el éxito de las organizaciones.

Considere adoptar alguna política específica de restablecimiento del servicio con productos o servicios, de manera que sus empleados no tengan que pensar lo que ofrecerán a un cliente disgustado como disculpa para lograr que regrese a su negocio. Algunas empresas han tomado la medida de tener cupones pre impresos para una situación semejante.- No es el mejor ejemplo pero si nos damos cuenta cuando la empresa Metro de Santiago

presenta una falla en sus servicio, se le entrega a todos los pasajeros boletos de emergencia en donde se les reembolsa su pasaje.-

Para restablecer un servicio se recomienda:

- ✓ Conceda productos o servicios gratuitos
- ✓ Después de identificar el problema del cliente, aceptar la responsabilidad por el error y tomar una decisión, el último -y vital- paso será compensar al cliente con algo de valor.
- ✓ El cliente difundirá su acción y permanecerá leal a su compañía, si compensa su problema y le hace saber que es valorado.
- ✓ Toda organización cuenta con algo valioso que puede dar a un cliente que ha tenido un problema.
- ✓ ¿Qué fábrica, vende o provee como servicio que a su organización le cueste poco pero que tiene gran valor a los ojos del cliente?

QUE IMPLICA EL RECUPERAR UN SERVICIO

Cuando hablamos de recuperar un servicio significa hacer hasta lo imposible para satisfacer al cliente, en palabras simples mover cielo, mar y tierra. Este no es un concepto fácil de entender para muchas compañías, ni de implantar. Tanto gerentes como supervisores no han sido capacitados para reforzar dicho concepto. Los empleados no han sido entrenados, inspirados, supervisados, ni motivados para proveerlo.

Si tomamos en cuenta cual es la remuneración de los trabajadores que se desempeñan realizando una labor de vendedor o atención directa al cliente, podemos decir que pueden variar de acuerdo a índice de ventas que realicen, beneficios o bonos pactados por cumplimiento de metas, sin embargo, muchas gerencias se sienten un tanto incomodos al saber que trabajadores con un menor nivel jerárquico, pueden llegar a tener la suficiente autoridad para mover cielo, mar y tierra para complacer a un cliente.

Existen organizaciones que al contratar nuevos colaboradores, consideran los primeros 3 meses realizan un programa intensivo de capacitación, con el fin de que estos logren satisfacer las demandas de los clientes y sepan recuperar el servicio.

Los trabajadores deben complacer a los clientes y resolver cualquier problema que se presente. También están empoderados. De hecho, aquellos colaboradores que se dan cuenta de que un cliente tiene demasiados problemas con el producto o servicio adquirido, deben tener la facultad de buscar mecanismos de recompensa para calmar el mal estar de los clientes.

Una de las razones por las que algunos gerentes, jefaturas y trabajadores no comprenden la importancia de hacer hasta lo imposible para satisfacer a un cliente, es porque no entienden el valor a largo plazo que éste tiene. Tampoco tienen idea de la cantidad de deserciones que ocurren y el costo que significa cada deserción. La mayoría de los negocios da valor a una transacción inmediata, y no saben apreciar la cantidad de dinero que se va cuando un cliente decide no comprar más en nuestra organización. No valoran que el destino de ese cliente y el de la compañía están en sus manos.

Cuando una organización tiene conciencia de que para obtener nuevos colaboradores, debe satisfacer nuevas necesidades y restablecer el servicio, mover cielo, mar y tierra, comprenden la importancia del cliente y el poder que estos tienen sobre la organización.

Rara vez, a nivel mundial, los trabajadores reciben capacitación en el servicio al cliente. En su lugar, aprenden a seguir las políticas y reglas que a las empresas grandes les encanta crear. No es justo esperar que los colaboradores hagan lo imposible para satisfacer a un cliente, cuando no han sido entrenados para ello, reciben poco reconocimiento por su trabajo, no se sienten valorados ni apreciados y en el pasado han sido reprendidos por no seguir al pie de la letra las políticas y reglas de la empresa.

Otra dificultad que se presenta ante el restablecimiento del servicio, es que fuerza a los colaboradores a admitir que ellos (o la organización para la que trabajan) cometieron un error. Para la mayoría de los trabajadores, perder la fachada y tener que admitir un error que en muchas oportunidades no es su responsabilidad, resulta ser una tarea realmente compleja. Inclusive haga el ejercicio de recordar cuantas son las veces que ha escuchado a un trabajador decir: “Cometí un error, es mi culpa, por favor déje que me encargue de resolverlo.”

Cuando nos referimos a mover cielo, mar y tierra, tenemos que tener claridad que esto es más poderoso que cualquier publicidad que la empresa quiera realizar, esto porque está construido alrededor del empoderamiento. Cuando los clientes presentan problemas o insatisfacciones, la empresa se mentalizara en que sus colaboradores tengan una sola meta: “hacer que el cliente se sienta complacido”. Cuando sus trabajadores cumplan esa meta, celebre el acontecimiento; publíquelo en el informe mensual o la revista interna. Asegúrese de que la administración de la organización, en todos los niveles, celebre el esfuerzo del trabajador y reconozca su buen desempeño.

Si capacitamos a nuestro personal para que haga hasta lo imposible por complacer a sus clientes, estará creando una base de lealtad sobre la cual crecerá su negocio.

¿TIENE EL CLIENTE SIEMPRE LA RAZÓN?

Cuando nos realizamos esta pregunta es habitual que muchas jefaturas, gerencias e incluso trabajadores creen que el cliente miente y trata de estafar a la compañía para obtener algo a cambio de nada. Sin embargo, y de acuerdo a un estudio realizado por la universidad de nuevo México, podemos decir que la estadística promedio de los clientes que quieren estafar a una organización es de 0,6 de 10, o sea si 10 clientes presentan un problema, es probable que solo uno esté mintiendo, o quiera estafar a la organización.

Para no ser estafados por sus clientes, sin embargo, muchas organizaciones implementan políticas que castigan al otro 97% o 99% que tiene reclamaciones y peticiones legítimas. En otras palabras, aunque el cliente no siempre tenga la razón, debe ser tratado como si así fuera.

Analicemos la siguiente situación.

Hace unas semanas una amiga se compró un departamento nuevo, realizó una celebración y como era de esperar todos sus amigos y seres queridos llegaron con regalos para su nuevo hogar, en esa instancia uno de los invitados llevó de regalo unas cortinas las cuales quedaron muy grandes para su dormitorio, sin embargo, el amigo no tuvo temor en señalar que podría ir a la tienda en donde adquirió el producto y buscar la cortina que más le acomode.

Pasaron unos días y esta amiga fue a realizar el cambio del producto, la tienda a la que fue tuvo la amabilidad de orientarla en buscar el artículo que más le gustara, además comentaron que le quedaba un saldo adicional, por lo que podría hacer uso de el en la tienda o se le devolvería el dinero restante. Ante esta situación ella quedó maravillada con el servicio y decidió comprar un closet para su dormitorio, sin embargo cometió el error al no tomar las medidas y al momento de llegar el personal de la tienda a armar el closet se dieron cuenta que este era muy grande para su dormitorio. La tienda tomó contacto a la brevedad con ella, lamentando el inconveniente y ofreciendo un closet acorde a las medidas que el personal tomó.

Al enfrentarse a esta situación ella quedó maravillada con el servicio entregado por lo que se acercó a poner unas felicitaciones en el libro de sugerencias. Para su sorpresa, el gerente comercial de la tienda se puso en contacto, agradeciendo el tiempo que se tomó para dar las felicitaciones, junto a esto le señaló que por tener la amabilidad de ayudarlos a tener un mejor servicio, en su próxima compra tendría un 30% de descuento. Mi amiga por su parte quedó maravillada con el servicio, e inclusive ha realizado una publicidad de boca en boca realmente exitosa.

Esto nos lleva a preguntarnos cuál es el beneficio de solicitar una disculpa o lamentar un inconveniente que no fue culpa de la empresa, si no específicamente de los clientes. Sin embargo la estrategia de la empresa fue 100% asertiva, ya que la persona aparte de recomendar la empresa, tiene la satisfacción de saber que estos buscaran dar soluciones inmediatas y eficientes antes cualquier inconveniente que presente, por lo que se ha ganado una cliente fiel y leal.

Cuando una organización logra obtener un alto porcentaje de satisfacción del cliente, puede tener certeza que sus clientes no buscaran satisfacer sus necesidades en la competencia.

Uno de los mayores obstáculos que impiden implantar el restablecimiento de un servicio es el concepto de que el cliente está mintiéndole o tratando de estafar a la empresa, lo que rara vez ocurre. El costo por tratar de coartar a ese tipo de clientes, uno a tres por ciento únicamente, es muy elevado y puede hacer perder dinero por la publicidad negativa de boca en boca, resultado de un servicio no restablecido.

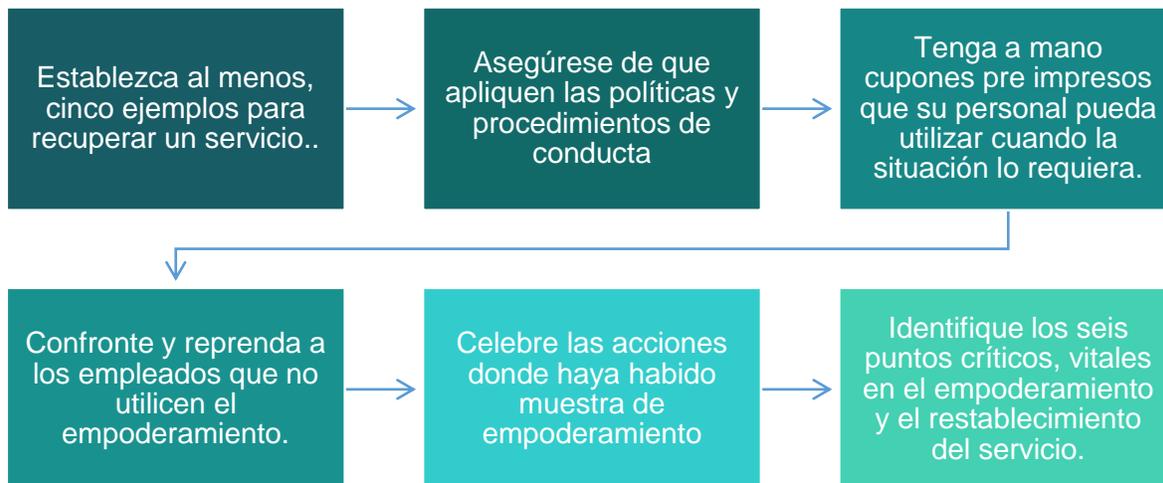
Uno debe confiar en sus clientes y tratarlos como si siempre tuvieran la razón.

Resulta difícil, si no imposible, identificar a los clientes que quieren aprovecharse de una empresa. Percibir algo no implica que sea realidad. Es posible que usted sienta que el cliente está equivocado o que está mintiendo, pero nunca podrá probarlo.

Debe confiar en sus clientes. Debe resolver sus problemas y compensarlos con algo de valor que los haga regresar. Incluso si algunos de esos clientes se están aprovechando de usted, le ayudarán a difundir el buen servicio que proporciona y ello le traerá más clientes, aumentará sus ingresos y utilidades. De manera que, ¿el cliente siempre tiene la razón? No, pero debe tratarlo como si así fuera, por lo que debemos recordar:



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECUPERACIÓN



- 1) Establezca al menos, cinco ejemplos para recuperar un servicio; dé instrucciones precisas a sus empleados sobre cómo llevarlas a cabo, incluso sobrepasarlas.
- 2) Asegúrese de que apliquen las políticas y procedimientos de conducta en todos los niveles de su compañía.
- 3) Tenga a mano cupones pre impresos que su personal pueda utilizar cuando la situación lo requiera. De esa manera, estará forzando tanto al personal como a los directivos a poner en práctica su iniciativa de recuperar un servicio. Los empleados no tendrán que pensar cómo resolver un problema. Eso es el empoderamiento en acción.
- 4) Confronte y reprenda a los empleados que no utilicen el empoderamiento o el restablecimiento de un servicio.
- 5) Celebre las acciones donde haya habido muestra de empoderamiento y de un servicio restablecido, hasta que sea el modo de conducta habitual.
- 6) Identifique los seis puntos críticos, vitales en el empoderamiento y el restablecimiento del servicio. Asegúrese de ser específico en sus ejemplos.

Ejemplos	Punto Crítico	Servicio Restablecido	Costo Real	Valor Percibido
Aerolíneas	Vuelo Atrasado	Ofrezca 1.000 millas	\$10.000	\$70.000
Restaurant	Reservación trasapelada y una espera de 60 minutos para ocupar una mesa	Pague una ronda de tragos para los comensales	\$8.000	\$25.000
Consulta Médica	Espera de más de 30 minutos para consulta médica	Aplique un descuento en la consulta	\$6.000	\$15.000
Supermercado	Compra de alimentos en mal estado	Reemplace el alimento y dé al cliente otro producto gratis.	\$1.000	\$5.000
Banco	Cuota cargada a la cuenta de tarjeta de crédito por un supuesto pago retrasado, aunque éste se haya hecho a tiempo	Exonere la cuota cargada y los intereses del mes	\$30.000	\$120.000

Dulcerías	Fabricante de dulces surte una caja de chocolates defectuosa	Envíe gratis dos cajas de chocolates	\$4.000	\$12.000
Lavado de autos	Centro de lavado de autos que hace un trabajo deficiente	Entregue tres cupones para lavadas gratis	\$3.000	\$15.000

He aquí algunos ejemplos de costo real y del estimado por el cliente:

- ✓ **Aerolínea:** “Siento mucho que su vuelo se haya demorado. Añadí 2.000 millas a su cuenta de viajero frecuente” o “Nos gustaría ofrecerle un asiento en primera clase”
- ✓ **Agencia de renta de autos:** “Siento mucho el problema con su reservación. ¿Podría ofrecerle un mejor auto sin cargo extra?”
- ✓ **Restaurante:** “Me disculpo por traspapelar su reservación y hacerlo esperar hasta las 7:30 para ocupar su mesa. ¿Puedo ofrecerle una ronda de tragos gratis en lo que le asignan mesa?”
- ✓ **Cine:** “Siento que la película haya presentado fallas. Aquí están cuatro boletos gratis para el filme de su elección.”
- ✓ **Constructora:** “Ofrecemos a usted una disculpa por esa mala instalación. Arreglaremos la situación y haremos los ajustes necesarios sin cargo.”
- ✓ **Reparación de computadoras:** “Me disculpo por el problema que le causamos. Permítame extender la garantía por un año.”
- ✓ **Hotel:** “Siento mucho que la regadera de su cuarto no esté funcionando bien. Me gustaría ofrecerle una suite sin cargo extra.”

- ✓ **Sitio para esquiar:** “Nos disculpamos por hacerlo esperar una hora debido a la avería de las sillas transportadoras. Nos gustaría ofrecerle dos boletos gratis para la transportadora.”

Posteriormente responda estas preguntas:

- 1) ¿Qué cantidad de deserciones tiene?
- 2) ¿Cuánto gasta para atraer un cliente nuevo?
- 3) ¿Cuál es el promedio a largo plazo de su ingreso por cliente?

Finalmente haga el siguiente ejercicio:

¿Cuánto gasta uno de sus clientes cautivos cada año durante toda su vida?

Año	Ingreso por ventas
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Total de ingresos por ventas	\$

¿Cuál es la utilidad anual que le aporta un cliente cautivo?

Año	Ganancia
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
Total de ingresos por ventas	\$
Total de utilidad	\$
Total	

Las investigaciones realizadas por Bain & Company muestran que es posible duplicar el crecimiento de un negocio, si reduce el porcentaje de deserciones a la mitad. Si disminuye dicho porcentaje a 5%, es posible conseguir un incremento de utilidades de entre 25% y 100%

Su personal debe actuar con rapidez cuando se presenta un problema. Emplee el dinero destinado al mercadeo para conservar a su clientela: respalde dicha estrategia desde que haga su presupuesto para mercadeo y publicidad, y sea generoso.

Si el cliente regresa, tendrá una segunda oportunidad de demostrarle que le dará buen servicio. Si el cliente no regresa, todo el dinero empleado en publicidad habrá sido mal gastado. Sin embargo, si puso en práctica el restablecimiento del servicio y el cliente está más que complacido, tendrá su lealtad incondicional. Aumente al máximo la publicidad de boca en boca.

Identifique los productos o servicios que a ojos del cliente tienen gran valor y que para su compañía no representan un gasto significativo. Si tiene usted una florería, mandar un ramo

puede funcionar. Si es dueño de una compañía manufacturera, mandar un ramo de flores representaría un gasto excesivo. Si posee una compañía de telecomunicaciones, tiene problemas con el sistema y sus clientes están molestos, dar a esos clientes 500 minutos de tiempo gratis los hará seguir utilizando su servicio.

Piense en productos o servicios que obligan al cliente a regresar. Sin embargo, si el servicio fue extraordinariamente malo, no habrá poder humano que los retenga. Supongamos el caso de una mujer que asistió a una clínica de depilación láser y sufrió quemaduras importantes en su pierna, aunque la empresa regale un pase libre de por vida a esta cliente, ella jamás volverá a confiar en el servicio que entrega esa organización.

Ofrecer una disculpa y aceptar la responsabilidad por el error cometido son los primeros dos pasos que deben darse. La cereza en el pastel es el restablecimiento del servicio.

Solicite a sus trabajadores que actúen distintos papeles para practicar el restablecimiento del servicio. Si no es posible hacerlo así, como en un salón de clases, las probabilidades de llevarlo a cabo en la vida real son pocas.

El costo que representa retener a un cliente es menor, cuando el colaborador toma acción inmediata. Pocos serán los clientes que reclamen, simplemente no regresan. Diga adiós a un cliente, si no puede resolver un problema cuando surge.

La mayoría de los trabajadores se niega a ofrecer una disculpa y a aceptar su responsabilidad por los errores cometidos. Sin embargo, hacerlo es el fundamento de un servicio restablecido. Los empleados deben disculparse cuando haya un error, sin importar quien lo cometió. Además, deben hacer lo que sea necesario para complacer al cliente y asegurarse de que éste regresará una y otra vez.

Como empresa debemos tener certeza que nuestros colaboradores entregan un buen servicio y que pueden restablecer el servicio al cliente, por lo que siempre debemos ponerlo en la disyuntiva de mencionar al menos 5 problemáticas que se puedan presentar en el día a día y como ellos lo podrían solucionar restableciendo el servicio. No olvidemos que esto debe considerar la compensación hacia el cliente. Su meta debe ser retener a su cliente y, además, complacerlo a su entera satisfacción. Si su colaborador logra tener buenas respuestas ante esta situación, no dude que tiene a un buen colaborador delante suyo, sin embargo, si el trabajador se llena de excusas y no tiene la capacidad de reestablecer el

servicio, lo más probable es que deba considerar desvincularlo, o buscar un nuevo puesto de trabajo para él.