

Resumen del libro

Servicio Inspirador

Por Ron Kaufman

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel



Introducción

Los clientes actuales están enojados y frustrados; **no sienten que se les escucha**. El experto en el tema del servicio, Ron Kaufman, enseña a las compañías a **redefinir su servicio de atención a clientes para cautivar a su clientela**. Kaufman explica cómo elevar el servicio al nivel de una misión corporativa de arriba hacia abajo.

Ideas fundamentales

- El **servicio de baja calidad frustra** tanto a consumidores como a proveedores.
- Redefine el servicio de atención a clientes como emprender acciones **para crear valor para alguien más**.
- Cinco pasos pueden ayudar a tu empresa a **dar un servicio inspirador**.
- Primero, pregúntate **por qué existe tu compañía** y por qué necesita adoptar el servicio.
- Segundo, los **gerentes pueden liderar programas de servicio desde arriba**, mientras que los **empleados pueden iniciar una revolución desde la base**.
- Tercero, construye tu cultura de servicio mediante un **lenguaje común**, integrantes de equipos orientados al **servicio, reconocimientos y recompensas** al personal.
- Cuarto, aprende los niveles de servicio actual y proyectado de tu empresa: **criminal, básico, esperado, deseado, sorprendente e increíble**.
- Quinto, conduce un servicio mejorado para atender a clientes externos mediante elevadas **normas para el servicio interno**.
- El Aeropuerto Changi de Singapur tiene una misión: reducir el estrés de los viajeros.
- Empresas importantes como Disney, Google y Zappos proporcionan más ejemplos de servicio inspirador.

Redefinir el servicio

Los niveles descendentes en el servicio de atención a clientes **constituyen una epidemia**. Los clientes están disgustados y se quejan. Los proveedores de servicios están irritados hasta el punto del **resentimiento y la resignación**. Los problemas abundan porque se suele pensar en el **servicio como una ocupación humilde**. Implica

sumisión o actuar como sirviente.

La palabra “servicio” se deriva del latín “esclavo”, y nadie quiere ser esclavo. Clichés como “**el cliente siempre tiene la razón**” merman el valor de un buen servicio. Los clientes pueden estar equivocados. Por ejemplo, alguien podría entender mal lo que hace un producto o no leer la letra pequeña de un empaque.

Los empleados deben redefinir qué significa servir. En lugar de considerar el servicio como una deferencia, debe ser la **creación de valor para otros**. En vez de ver el servicio como una tarea, el personal debe **animar e inspirar a otros**. La gente quiere sentirse conectada. **Los clientes quieren que se les sorprenda y complazca con un gran servicio**. El servicio es más que satisfacer las solicitudes de los clientes. El servicio necesita ser curioso, aplicando lo que aprendiste e inspirando a otros.

“Si compites por precios más bajos, cualquiera que venda más barato puede derrotarte. Si compites con un producto más nuevo, el producto más nuevo de cualquiera acaparará la atención. Pero si compites con una Visión de Servicio Atractiva que da forma a toda la cultura, entonces compites por la calidad de las relaciones que construyes y las experiencias que proporcionas”.

Proporcionar un servicio inspirador significa **llevar el servicio de atención a clientes a un nuevo nivel**, como el Aeropuerto Changi en Singapur. Hay menos de seis millones de habitantes en esta pequeña isla nación al sur de China; pero es una potencia económica y líder mundial en finanzas, hospitalidad y venta al menudeo. Singapur superó muchos obstáculos cuando declaró su independencia en 1965. Su primer ministro fundador, Lee Kuan Yew, tuvo la visión de transformar su país. Reconoció el impacto de una primera gran impresión, empezando por un portal de bienvenida: el aeropuerto.

“Un cliente contento que nunca te lo dice a ti, te lo pueden robar ... y un cliente descontento a menudo no te lo dice a ti, pero se lo dice a muchas otras personas”.

El Aeropuerto Changi es el séptimo de mayor tráfico del mundo; recibe 42 millones de visitantes y residentes al año. Es un oasis de calma para los viajeros cansados: cuenta con un jardín de mariposas, un tobogán de cuatro pisos, zonas de recreo, balnearios y salas de cine. Foo Sek Min, vicepresidente ejecutivo del aeropuerto, dice que su misión es eliminar el estrés que enfrentan los viajeros.

Tu compañía puede seguir cinco pasos para crear un servicio inspirador:

“Todos tienen que superar un pasado o la actitud actual de ‘así es como siempre lo hacemos’ para ir más allá”.

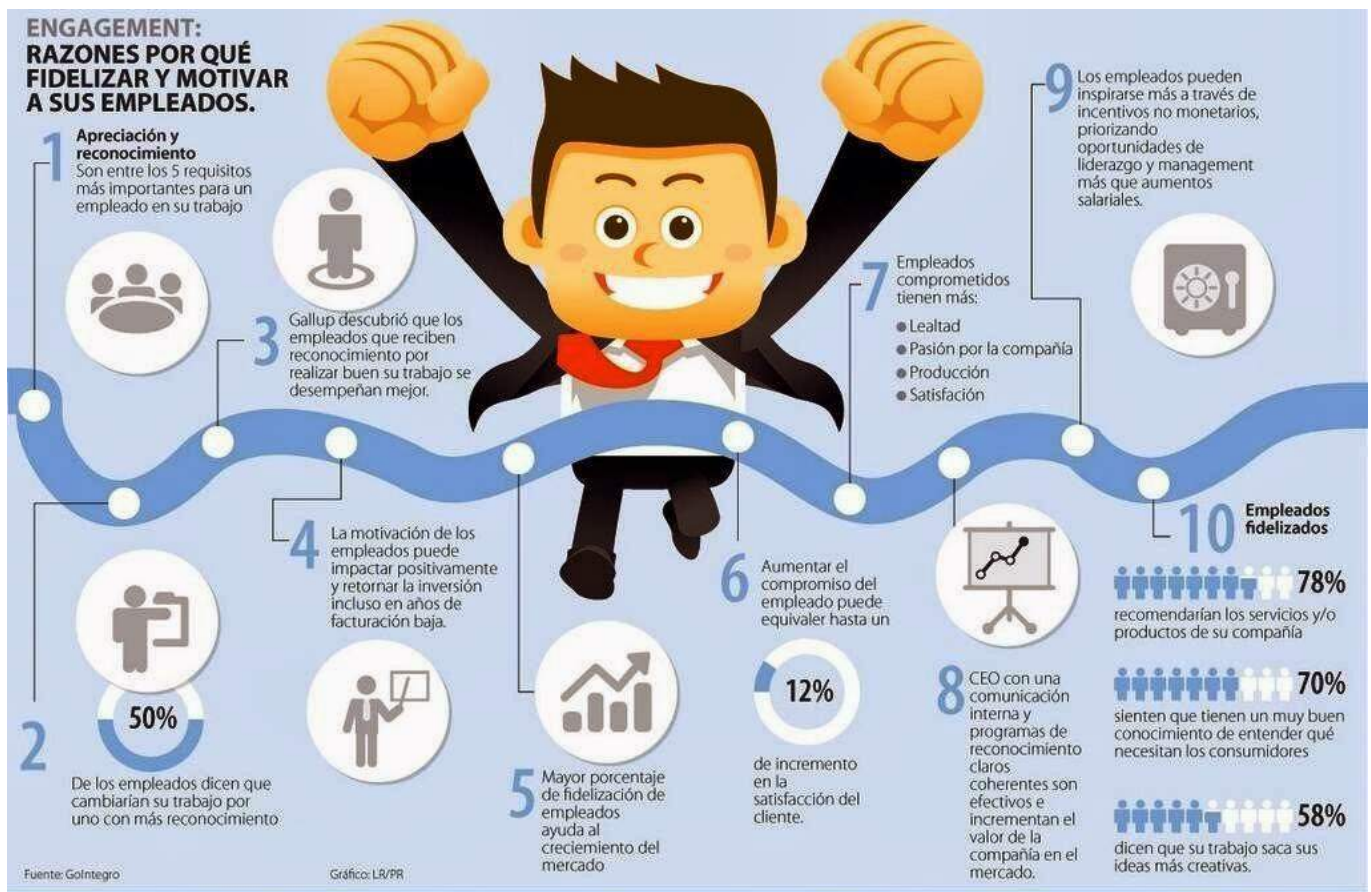
Paso uno: Pregúntate por qué

Empieza por el por qué. Aprende por qué tu compañía necesita adoptar el servicio. Haz planes para emprender tu camino para mejorar. **No permitas que los gerentes ahoguen tu cultura de servicio con reglas y controles.** **Dales poder a todos tus empleados para tomar decisiones que mejoren el servicio.**

“Si tu compañía está buscando construir una cultura de servicio inspirador, la dirección debe iniciar y apoyar el proceso”.

Cada organización es única y tiene sus propios componentes básicos de servicio. **Define lo que funciona para ti y descarta o modifica lo que no.** Desarrolla tu lenguaje de servicio de atención a clientes y aplícalo en todos los aspectos de tu compañía. **Sigue avanzando.**

Melvin Leong, encargado de mercadotecnia y comunicaciones del Aeropuerto Changi, dice que, después de que los empleados completan su capacitación para el servicio, ven la reacción de los viajeros y ven a otros empleados mejorar su servicio. Y entonces se vuelve real. **La gente se apropia por sí misma del servicio.**



Paso dos: Lidera

Una cultura corporativa enfocada al servicio requiere liderazgo de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y lateral. En el modelo de arriba hacia abajo, directores, presidentes y otros ejecutivos modelan el comportamiento que esperan de sus empleados. Lo contrario sucede con el liderazgo de abajo hacia arriba. Los empleados inician la revolución en el servicio de atención a clientes desde la base. Aunque menos común, Pike Place Fish Market en Seattle, Washington es un ejemplo. Nadie tiene que decirles a los pescaderos que canten o hagan un espectáculo para los clientes potenciales, pero lo hacen.

“Las quejas te brindan la oportunidad de replicar, responder y recuperar la lealtad de los clientes”.

Si no haces del servicio una prioridad, perderás clientes. Las compañías exitosas como la tienda Nordstrom y el vendedor minorista de zapatos Zappos construyen y mantienen culturas corporativas de servicio a los clientes.

Los directivos deben dar el ejemplo. Un alto ejecutivo de Panasonic Corporation dejó una buena impresión al visitar una fábrica en el extranjero. Mientras 700 empleados lo miraban recorrer sus instalaciones, vio un sujetapapeles en el suelo. Lo recogió sin decir palabra. En lugar de regañar a los empleados, ejemplificó el comportamiento correcto con sus acciones.

“Hay una razón más por la que el reconocimiento del éxito del servicio con frecuencia debe provenir de una organización: porque no proviene muy a menudo de los consumidores”.

Paso tres: Construye

Construye tu cultura de servicio por medio del lenguaje. Cada compañía necesita su propio lenguaje común de servicio. Los empleados de Disney son “integrantes del elenco” y los del restaurante Subway son “artistas del sándwich”. Parkway Health utiliza cinco niveles directivos para animar a los empleados a “Ponerse de pie, Prepararse, Decir lo que piensan, Cumplir y Mantenerse de pie”.

Las compañías que carecen de un lenguaje común de servicio deben crear una nomenclatura fácil de usar y de entender para los trabajadores. En vez de competir solo por el precio o el producto, desarrolla una visión de servicio. Enfócate en crear buenas relaciones con los clientes que otros no puedan reproducir.

Recluta y retén a los empleados que encajen en tu cultura corporativa. Google mantiene rigurosas prácticas de contratación para hallar empleados acordes con su mentalidad. Google rechaza la mayoría de los currículum vitae y contacta a pocos candidatos elegidos para entrevistas telefónicas de 30 a 40 minutos. Los que pasan la investigación telefónica reciben invitaciones al campus de Google. Ahí, la compañía

realiza dos rondas de entrevistas personales para evaluar los conocimientos de los candidatos, sus habilidades para resolver problemas, su capacidad técnica y sus procesos de pensamiento.

En la segunda entrevista, un equipo de al menos cuatro diferentes trabajadores de Google determina si los candidatos son suficientemente “Googley” para unirse al equipo.

“Los líderes son las personas que otros deciden seguir, no aquellos que simplemente les dicen a otros qué hacer”.

6 COSAS QUE NO SABÍAS

QUE PUEDES MEJORAR CON UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

<input checked="" type="checkbox"/> MEJORA DE LA IMAGEN EXTERNA Y LA REPUTACIÓN ¿Quién mejor que los empleados para hablar de la empresa de la que forman parte?	<input checked="" type="checkbox"/> DESCUBRIR TALENTO OCULTO Y APROVECHARLO Detecta habilidades, recursos y cualidades que escapan a la tradicional valoración profesional
<input checked="" type="checkbox"/> ESTABLECER LOS VALORES CULTURALES DE LA COMPAÑÍA Los valores de la empresa dependen de cómo vivan y transmitan estos valores sus empleados	<input checked="" type="checkbox"/> ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO COMPARTIDO Poner en común perfiles profesionales e intereses personales diversos y potenciar el intercambio de conocimiento mutuo
<input checked="" type="checkbox"/> AHORRAR TIEMPO Y DINERO La posibilidad de compartir conocimientos, documentación y experiencias supone un ahorro en recursos	<input checked="" type="checkbox"/> MEJORAR RESULTADOS Una buena comunicación interna mejora la productividad y los resultados económicos de la empresa

Los recién contratados pueden hacer o romper una cultura orientada al servicio. **Asegúrate de que los empleados puedan ver, escuchar y saber fácilmente lo que es importante para tu compañía.** Atrae gente que comparta tu visión. Elimina a aquellos cuyos valores estén en desacuerdo. Los que se contraten encajarán como diapasones, que vibran fuertemente, mantienen a los demás en tono y ayudan a tu sinfonía de empleados, gerentes y departamentos a servir juntos con menos contratiempos y mayor destreza.

Haz que tus empleados recluten a otros como ellos. Espera la opción correcta. Aunque resulta tentador llenar rápidamente los puestos vacantes, la alta rotación de personal es costosa y consume tiempo; es más inteligente y más efectivo contratar con precaución.

“Solo tienes una oportunidad para causarle una primera impresión positiva a un cliente. Las organizaciones líderes en servicio saben que eso mismo es cierto con cada nuevo integrante del equipo”.

Proporciona a tus recién contratados la orientación apropiada. Zappos enseña a sus empleados 10 valores centrales, que incluyen “Cautivar mediante el servicio”. Los programas de orientación de servicio eficaces van más allá de lo básico. **Infúndele a tu programa de capacitación un énfasis de servicio desde el principio.** Incluye capacitación cruzada en diversos departamentos. Considera un periodo de prueba o condicional para que los nuevos empleados determinen si tu empresa es buena opción. Si no lo es, anímalos a encontrar una mejor colocación y déjalos marcharse sin penalización.

Reconoce y recompensa al personal cuando dé un servicio sobresaliente. Motívalo con flores, chocolates, notas de agradecimiento, una placa o premio, una comida, un día libre o un evento. National Trades Union Congress (NTUC) Income, aseguradora de Singapur, cumple una misión única: servir a los trabajadores que tienen empleos de alto riesgo y bajo salario, como los de la construcción. Reconoce a los empleados estelares en su Salón de la Fama, donde exhibe comentarios de los clientes en estrellas y corazones de papel que proclaman cómo se excedieron las expectativas. **La realimentación de los consumidores ayuda a crear servicio inspirador de atención a clientes.**

Algunas compañías utilizan encuestas para preguntar a los clientes cómo mejorar. Las quejas dan la oportunidad de reformar o revisar elementos que no funcionan. Las quejas de los clientes pueden:

1. Revelar información faltante, obsoleta o innecesaria.
2. Identificar áreas que requieren mejoría.
3. Ayudar a determinar qué empleados necesitan más capacitación o instrucción.
4. Prevenir la autocomplacencia.
5. Identificar nuevos productos o servicios que los clientes desean.

“Prestar este sorprendente nivel de servicio no es solo motivo de entusiasmo y excitación. Debes entender realmente que la persona a la que estás sirviendo en verdad vale”.

Toma en serio la realimentación de los clientes. No ignores consejos útiles ni críticas constructivas, úsalos para mejorar. Cuando pierdas clientes, pregúntate por qué; averigua cómo atraerlos de vuelta. **Recuperar un cliente existente es menos costoso que atraer y conseguir uno nuevo.** La división de Dubai de Xerox Corporation en los

Emiratos Árabes Unidos es Xerox Emirates. Su nuevo programa, ¡Rebote!, autoriza a los empleados a ofrecer algo a los clientes que experimentaron problemas. Por ejemplo, obsequió a un cliente frustrado dos rondas de golf con sus ejecutivos.

8 claves para la FIDELIZACIÓN de clientes



¿EN QUÉ CONSISTE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES?

Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca, es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

VENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN



DESARROLLO DE LAS CLAVES DE FIDELIZACIÓN



LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR TÉCNICAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES



Paso cuatro: Aprende

¿Cuál consideras que debe ser el nivel del servicio de atención a clientes de tu empresa? El servicio de atención a clientes absolutamente pésimo es el criminal, lo que significa que no cumpliste tus promesas a los clientes, ellos se rehúsan a hacer negocios contigo otra vez y les cuentan su mala experiencia a todos los que conocen. El servicio básico es lo mínimo requerido: los clientes no ponen por los suelos públicamente a tu compañía, pero no quieren regresar ni recomendarla a sus amigos.

El servicio esperado cumple con las expectativas, pero nada más. No ganarás adeptos con el servicio esperado y los clientes existentes pueden irse a otro lado. El servicio deseado representa el primer nivel del servicio inspirador de atención a clientes: vas más allá para satisfacer las necesidades de tus clientes, dar un servicio más rápido y amigable y ofrecer más opciones. En el nivel del servicio sorprendente, entiendes y ofreces exactamente lo que valora el cliente. El mejor nivel de servicio es el increíble: proporcionas un servicio tan extraordinario que los clientes nunca lo olvidan.

“Mantener el enfoque y el entusiasmo es crítico: en los negocios, en la vida y en el servicio”.

Cada vez que interactúas con clientes, ellos se forman opiniones o puntos de percepción. Una sola experiencia (buena o mala) puede pesar más que todas las demás interacciones de un cliente con tu compañía. Los puntos de percepción se forman con factores como la primera y la última impresión de tu fuerza laboral, productos, publicidad y mercadeo, ubicación física, procedimientos, rapidez y facilidad del servicio. Los clientes usan todos sus sentidos cuando se forman opiniones. Lo que ven, oyen, sienten, degustan o huelen puede ponerlos a favor – o en contra – de tu producto o servicio.

“¿No has hecho nunca una compra porque realmente te ha gustado el vendedor y no porque necesitabas lo que él o ella estaba vendiendo?”

Paso cinco: Adelanta

El paso final hacia el servicio inspirador es hacer avanzar a tu compañía. Si tienes un historial de mala calidad en tu servicio de atención a clientes, no estás solo. Casi todos pueden mejorar su servicio. Tus directivos deben comprometerse a dar servicio inspirador y respaldar palabras con acciones. Establece comités en distintos departamentos para encabezar iniciativas de servicio e implementar los componentes básicos fundacionales. Los proveedores de servicio deben plantearse estas preguntas:

- 1 ¿Cómo debemos saludar a los clientes?
- 2 ¿Cuál es la mejor manera de presentar productos y servicios?
- 3 ¿Cómo debemos llevar el seguimiento de los pedidos?
- 4 ¿Cómo garantizamos la satisfacción del cliente?
- 5 ¿Cómo construimos mejores relaciones con los clientes?

“El servicio inspirador no es solo un mantra comercial; es una mentalidad transformadora”.

Las empresas aprenden de la experiencia y mediante prueba y error. La mayoría de las compañías quiere mejorar el servicio en los departamentos que tratan directamente con los clientes, pero a veces es más prudente empezar en la trastienda.

Comienza con los departamentos internos que trabajan indirectamente con los clientes, como finanzas, legal y producción. Cuando mejoras el servicio interno, servir a los clientes externos resulta más fácil. Si los directivos no ven la importancia del servicio, encuentra empleados que defiendan el servicio excelente desde la base y los ayuden a ver la luz.

Video : <https://www.youtube.com/watch?v=w2a-CScIP24>



A business card for Jesús Gómez Espejel. On the left is a red square logo with the text "Jesús Gómez Espejel" in white. To the right of the logo is contact information: "www.gomezespejel.net", "jesus.gomez@estrategica.com.mx", "521(33) 31220202", and "Guadalajara, Jalisco México". On the far right is a portrait of Jesús Gómez Espejel, a man with a shaved head, wearing a dark blue shirt, with his arms crossed.