

Daniel Tigani

Excelencia en Servicio

1° Edición



Liderazgo 21

Daniel Tigani

Excelencia en Servicio

1° Edición

2006
Liderazgo 21

Daniel Tigani

Prólogo

"El servicio es, después de todo, la única razón de ser de cualquier organización."

La situación mundial, al momento de escribir este material, marca como tendencia una dirección irreversible hacia la hipercompetencia, en términos globales.

Los avances tecnológicos en materia de comunicación y administración del conocimiento, hacen que aquellas organizaciones que retengan paradigmas cerrados de intercambio cultural, sufran aislamiento e incompreensión.

Las facilidades de compartir en tiempo real, los avances y tragedias más remotos, obligan a revisar la calidad de nuestra contribución al intercambio.

Las marcas se han globalizado, los productos más tecnológicos llegan hacia y desde los lugares más remotos y tradicionalmente exóticos del mundo.

La demanda de excelencia es impostergable, ¿pero en que consiste?

Toda organización existe para brindar algún tipo de servicio, más allá de su misión específica, perder de vista esta realidad en este momento es temerario. La excelencia como estilo de gestión, se ha convertido en una demanda ineludible. Las empresas deben entregar un servicio excelente en cualquier lugar del globo y para lograrlo deben entender cabalmente las expectativas del nuevo ciudadano global.

Este ejemplar, es una colección de artículos publicados en diferentes medios electrónicos y tradicionales, cuya

pretensión es compilar lo aprendido en más de 25 años de experiencia gerencial, e intensa investigación.

Contiene el pensamiento condensado de teóricos y verdaderos hacedores, más la experiencia práctica, clave de una síntesis adecuada. El lenguaje utilizado es llano, sin pretensión de impresionar y con el único objetivo de simplificar los conceptos para hacerlos accesibles a los diferentes niveles de ilustración que encontramos en las distintas organizaciones.

Algunos conceptos se repiten por la necesidad de retomarlos de nuevo al enfocar temas relacionados. Me consuela saber que el Apóstol Pablo, autor de la mayor cantidad de libros contenidos en el Nuevo Testamento escribió alguna vez: "No me canso de repetir las mismas cosas y para Uds. es más seguro".

Espero que disfrute la lectura, que me entusiasme en recomendar, esperando que alcance para despertar anhelos de abrazar niveles de excelencia globales, en el servicio.

Daniel Tigani

Introducción

La cultura burocrática y sus traumas

¡Oh no!

Lamentablemente, muchos de nosotros, hemos nacido y crecido en una cultura de burocracia, donde nuestras expectativas sobre las personas que sirven públicamente, esta plagada de estereotipos negativos que nos ha dejado una fuerte impronta.

Todos hemos tenido experiencias negativas, sacando número para ser atendidos, haciendo largas colas para el pago de servicios e impuestos, teniendo que pagar primero para después tener derecho a reclamar, etc. Esta cultura ha influido fuertemente en nuestra actitud natural y es la razón por la que generalmente asumimos una posición defensiva cuando nos toca cumplir el papel de prestadores de servicio. Como ejemplo vale mencionar que en algunas empresas públicas los empleados de atención al usuario eran los “castigados” por alguna circunstancia. Nos basta con recordar ese personaje nefasto que grita: ¡SE VAN PARA ATRÁS!

En cuanto a las empresas privadas, conozco una importante empresa de origen holandés, que difundió en Argentina, la idea que los departamentos de servicio post venta eran el “baño” de las empresas, “hay que tenerlos para hacer lo inevitable”. Otros hacían referencia a los departamentos de servicio técnico o pos venta, como un mal necesario. Ingenieros aburridos y marcados como gente con pocas luces eran los

candidatos preferidos para ocupar las posiciones de jefatura y gerencias.

Este panorama histórico tan desalentador, nos hace reflexionar acerca de la necesidad de revisar nuestros conceptos sobre un servicio excelente, a la luz del nuevo paradigma global.

Si nuestras empresas no pueden ser líderes en innovación y nuestros costos de personal no pueden competir con los países del oriente asiático, podemos enfocar nuestra estrategia en un servicio que genere demanda por “satisfacción” y “fidelidad”. Debemos construir relaciones duraderas de “enamoramiento”.

Luego de 25 años de experiencia brindando servicio en empresas exitosas, espero que este material sirva para despertarnos y ayudarnos a mejorar nuestras capacidades, sin olvidar que este sector de la economía emplea al 84% de la gente activa en los países desarrollados.

El servicio anti-ventas

“Importante cadena de tiendas busca señoritas mal educadas”.

Lógicamente este aviso nunca se publicó, pero recrea perfectamente la experiencia de entrar en los locales de una reconocida marca italiana, donde señoritas muy jóvenes permanecían imperturbables, sentadas sobre altos bancos de bar, fumando. Nunca saludaban a los clientes en primer lugar. Jamás tenían las prendas que le pedíamos en nuestro talle (haciéndonos sentir como

una especie de cetáceos en extinción) y nunca nos ofrecían nada a cambio. Por último, no les importaba si nos retirábamos sin gastar un solo peso en su tienda. Al salir del negocio no sabíamos si pedir el libro de quejas o llamar a Green peace.

La estrategia aparente, era definir el posicionamiento de la marca como reservada a una elite y en su lógica vendernos era un favor. El resultado fue un fracaso total esperable, cuando sabemos perfectamente que a los argentinos el mal servicio nunca nos sorprenderá, cuando más bien estamos muy cansados de recibirlo.

Este servicio anti-ventas estaba ampliamente difundido en nuestro país mucho antes de que esta reconocida empresa nos hiciera el honor de radicarse.

Viajando permanentemente y viviendo algunos años, en el interior del país he tenido algunas experiencias notables.

Recuerdo una carnicería de una ciudad mediana en la que fijé mi residencia por cuatro años, donde el propietario se paraba por las tardes a la puerta para ver el tránsito de la avenida. La puerta de entrada tenía además, una cortina plástica para evitar el ingreso de insectos. Para ingresar había que esquivar la cortina y también al propietario, que no se movía ni reaccionaba hasta varios minutos después de hacernos esperar en perfecta soledad en el interior de su local. Su saludo nos llegaba luego de ubicarse detrás del mostrador, nunca antes y luego comenzaba a afilar su cuchillo en nuestra presencia, como si no se notara que había tenido mucho tiempo, antes de nuestra visita, para hacerlo.

La aparición de los supermercados extinguió este comercio, porque cualquier forma de autoservicio es mejor que el anti-servicio.

Los comercios que han subsistido a la feroz competencia de las grandes superficies, son los que han desarrollado alguna clase de servicio excepcional.

Otro ejemplo es el de un Banco brasileño, quien recientemente ha hecho una campaña de comunicación para posicionarse como “el banco que atiende bien al público”. Al visitar cualquier sucursal de ese banco, se puede verificar que se trata de un lugar repleto de cajeros automáticos, más parecido a un salón de videogames.

¿Es el autoservicio un servicio excelente?; de ninguna manera, creo personalmente que el autoservicio es una excelente excusa para no ocuparse del público y emplear menos personal. La mayoría de los bancos son fuentes inagotables de experiencias de anti-servicio o servicio anti-ventas. Los gerentes de calidad de servicio, solo lo llamarán después de que Ud. le comunique al banco, que ha decidido retirar sus ahorros y cerrar sus cuentas. Nunca lo llamarán para ayudarlo a resolver sus problemas. Algunas oficinas de servicio al cliente de bancos internacionales muy prestigiosos, son simples departamentos de informes, que se desligan permanentemente de los clientes diciéndoles que sus problemas deben tratarlos en tal o cual oficina, que por su puesto, no es la de servicio al cliente.

La amplia difusión del anti-servicio es la única razón para que la modalidad de autoservicio, sea una propuesta aceptable para el cliente.

Concluimos que existe una oportunidad ineludible, que presenta el mercado para la adopción de estrategias de diferenciación basadas en un servicio excelente.

El camino hacia la excelencia en el servicio

"Al que no sabe donde va, cualquier camino lo lleva."

El camino hacia la excelencia sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor.

Antes de considerar que aspectos son fundamentales a la hora de dar satisfacción a las demandas de valor de los clientes, debemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Cuánto de lo que un cliente compra es producto y cuanto es servicio?

"Los atributos intangibles son su ventaja"

Esta pregunta no admite una respuesta simple. Por ejemplo, ¿Qué compra la gente en Mc Donald's? El Pan, la carne, la gaseosa y todo lo demás se puede conseguir libremente, pero nadie se lo sirve como ellos. Rapidez, limpieza, sonrisas y un si para nuestro pedido es lo que pagamos con gusto. ¿Qué conclusión sacamos de esto? No es solo la hamburguesa, es el show.

¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?

"Sin servicio no hay atractivo."

El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven.

Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas.

Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.

El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir, de lo que nosotros vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

La Matemática del Servicio

"Nada es más frío que los números"

1 cliente insatisfecho que se quejó significa entonces 20 clientes insatisfechos que no lo hicieron

20×9 influenciados = 180

180×5 veces el costo = 900

$900 \times$ Valor por Vida = **Mucho dinero perdido**

Porque se pierde un cliente

"¿Dónde están, dónde se han ido, ...?"

Luego de costosas investigaciones para determinar las causas que originan la pérdida de clientes, se llegó a este cuadro, propuesto por especialistas en U.S.A.

Causa	%
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1,00
Se relacionó con competidor	3,00
Traslado a otra zona	5,00
Insatisfecho con el producto	9,00
Lo captó la competencia	14,00
Indiferencia en la atención	68,00

Quiere decir, que el 81% de los clientes volvería a comprarnos aunque en su última experiencia, el producto fue un fiasco, porque confía en nosotros. Son los clientes que nos dicen: a ver si me vendes algo mejor esta vez. Pero casi el 70% huye despavorido ante un servicio indiferente. Reflexionemos, ¿No es lo que hacemos nosotros?

El concepto "*valor de por vida*" parece totalmente desconocido en nuestras experiencias diarias.

***Servicio indiferente*, es aquel donde el cliente luego de haber tomado contacto con una empresa, sigue**

pensando en gastar su dinero, pero no ha definido aun donde lo va a gastar.

Servicio excelente, es aquel donde el cliente no sabe si va a comprar aquello que tenía en mente, pero si sabe que se lo vamos a vender nosotros.

Si nuestras empresas no pueden ser líderes en innovación y nuestros costos de personal no pueden competir con los países del oriente asiático, podemos enfocar nuestra estrategia en un servicio que genere demanda por “satisfacción” y “fidelidad”. Debemos construir relaciones duraderas de “enamoramiento”.

Grandes empresas como: Disney, Xerox, Federal Express, Hewlett Packard, encontraron el camino a la excelencia. Tenemos todavía grandes oportunidades para lograr un liderazgo enfocado en el servicio al cliente.

¿En qué consiste la excelencia en el servicio?

"Muy buena pregunta. El siguiente por favor."

Creo que quien mejor ha respondido esta pregunta, es uno de mis autores favoritos: **Mr. Karl Albrecht** en su libro **The only thing that matters**

La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes.

La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque **el valor es lo que realmente motivará una transacción** y sin embargo es subjetivo.

Una idea equivocada, es pensar que siempre debo aumentar el precio del servicio para aumentar el valor entregado al cliente, pero puedo usar creatividad para que esto no sea así. Para Uds., por ejemplo, una fotografía de mis hijas no tiene mayor valor (no pagarían por ella), por tratarse de niñas desconocidas, pero sin embargo tiene gran valor para mí. Una prenda de las que utiliza la selección nacional de fútbol tiene un precio determinado en el comercio, pero este no será el mismo si dicha prenda perteneció a uno de los integrantes destacados del plantel.

En consecuencia el precio y el valor no guardan una correspondencia tan fuerte, como para no intentar agregar valor sin afectar los precios.

Debemos consultar a nuestros clientes, actuales, potenciales y aun a los clientes perdidos, para determinar la oferta de valor adecuada.

Estas son las consideraciones que debo analizar antes de armar el paquete de valor que ofrecerá un negocio determinado. Este paquete de valor es un conjunto de cosas tangibles e intangibles que determinan para el cliente el valor integral recibido.

A modo de ejemplo supongamos que siendo las 18 hs., decidimos salir a comer algo rápido para apaciguar el apetito sin demorar mucho. Nos han informado acerca de un café muy bien puesto, que hace unos maravillosos sándwiches de jamón a buen precio. Al entrar al local vemos un ambiente muy agradable y prometedor, pero observamos que el mozo que atiende las mesas, tiene casi dos falanges de su dedo índice derecho dentro de su nariz. En ese momento olvidamos todo lo demás y salimos velozmente del local. Lo único que se nos ocurre pensar que hará el mozo cuando no lo vemos.

El paquete de valor debe ser analizado en cada detalle teniendo en cuenta las impresiones del cliente. A estos elementos en los que se divide el servicio Mr. Jan Karlzon los llamó Momentos de Verdad.

El momento de verdad es cada una de las situaciones en las que el servicio es evaluado, aun antes que podamos saberlo.

Por ejemplo un hipermercado puede ofrecer buenos precios y calidad de atención pero está ubicado en una zona donde no se puede transitar sin una guardia de seguridad. ¿Cree Ud., que no es posible que una

empresa internacional cometa un error como ese? ; Le aseguro que se trata de un ejemplo real.

Alguna vez hemos rendido exámenes de 10 preguntas donde cada una vale un punto. Evidentemente solo obtendremos 10 puntos (100%) si contestamos todas las preguntas bien. Si hubiéramos contestado 3 de esas preguntas con un grado de perfección sublime, ignorando completamente las otras 7, ¿Cuál será nuestro puntaje? ; ¿Podremos obtener un 10? ; ¿Verdad que no?

Sin embargo, como humanos todos hacen alguna cosa muy bien, otra regular y alguna mal, pretendiendo un 10 solo por la que hacemos realmente bien. Cuando manejamos los momentos de verdad de esta forma el resultado es la mediocridad.

Nadie tiene vocación de mediocre, no existen maestrías en mediocridad y ningún niño responderá mediocre, cuando se le pregunte que quiere ser cuando crezca, pero sin embargo es el resultado mayormente observado en servicio. La única explicación es que no se le pone atención todos y a cada uno, de los puntos donde el cliente evalúa nuestro servicio y nos basta con hacer algunas cosas bien para sentirnos satisfechos. La percepción del cliente es el promedio de todo lo que hacemos bien, regular y mal. El promedio es la mediocridad.

Salir de la mediocridad, implica una oferta de valor que supere las expectativas del cliente en los momentos de verdad, en sus percepciones tangibles e intangibles.

La calidad del servicio, será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para

otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente.

Sin cliente no hay servicio y solo el cliente tiene esa información clave que usará para evaluarnos. Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio excelente.

La excelencia en servicio consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

¿Dónde están los Clientes?

"Mi cliente es cualquiera que se da cuenta cuando no cumpla con mi trabajo."

En respuesta a esta pregunta, solemos oír:

- a) Del otro lado del mostrador.
- b) Al otro lado del teléfono.
- c) En su negocio esperando nuestra visita.
- d) En su casa usando alguno de nuestros productos.

En todas las respuestas enunciadas, el cliente se manifiesta como externo a la empresa. Esta lectura de la realidad no se ajusta del todo al actual paradigma empresarial. Una empresa que aspira sobrevivir debe estar orientada hacia la creación de valor para todos sus clientes y aparte de los mencionados, existen otros clientes dentro de la empresa, a los que llamamos clientes internos. Nuestros colaboradores, colegas y jefes necesitan que se les aplique el mismo tratamiento que al cliente externo, en el análisis y satisfacción de sus expectativas.

Es imprescindible que cada empresa reflexione sobre este particular y juzgue si su servicio al cliente interno, se parece a los conceptos declamados:

"Lo mejor que tenemos es nuestra gente"

"Somos una gran familia"

"Esta organización es un organismo vivo"

"Somos un equipo"

"Estamos en un mismo barco".

Estos son los ejemplos más típicos de frases de comunicación empresarial, pero existe uno que expresa

la importancia de este aspecto en el compromiso con el cliente: *“El modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes”*.

Pensando lo que declaramos.

¿Quién se siente cómodo visitando una familia donde sus miembros no se aprecian entre sí? ; Si la relación entre sus componentes es indiferente o descortés, poco es lo que podemos esperar respecto a nuestra relación con ellos. Con seguridad trataríamos de no involucrarnos en sus peleas familiares y mucho menos visitarlos cuando palpamos un ambiente de hostilidad. Sin embargo, ¿Están pensando en el cliente, los funcionarios que traban el desempeño de otro componente de la organización? Esta actitud, sin dudas, perjudicará la relación con los clientes y aunque no se note inmediatamente, aumentará costos, perjudicará la imagen empresarial (mucho dinero invertido en la consolidación de una marca) y cansará al personal haciendo que no pueda dar lo máximo de sí mismo.

En vez de luchar en el frente interno, los empleados deberían estar creando valor para el cliente externo. Esta actitud equivocada y peligrosa forma parte de nuestra cultura, de tal forma que fue advertida por el poeta José Hernández, en su obra "Martín Fierro" dentro de los consejos a sus hijos. Creo además que forma parte de aquellas cosas que no nos permitieron desarrollar como otras regiones del mundo. La

globalización no nos permite más, pasar por alto este factor.

El sentido común hace innecesaria mucha más explicación, pero; ¿Estamos seguros que el trato con nuestros colaboradores, colegas y jefes no sufre de alguno de estos males que enunciamos?

Si las empresas son organismos vivos y su funcionamiento se parece al del cuerpo humano, no es difícil pensar. ¿Que pasaría si las necesidades de un órgano fueran indiferentes a las de los otros, o bloquean el desempeño de los otros órganos? Este tipo de situaciones se conocen como enfermedad y su gravedad afecta la vida. Si se tratara de síntomas observados en un atleta que debe competir, seguramente le recomendarían que no compita hasta que este sano. Órganos enfermos deben ser atendidos, conexiones y coyunturas deben funcionar sin dolor. Las empresas deben luchar contra el "autismo", responder a lo que pasa a su alrededor, hacia el mercado.

La performance de cualquier equipo es afectada por una mala relación entre sus miembros y ningún entrenador responsable descuida un factor como ese. Nadie debería decir "ese no es mi trabajo".

En las empresas se puede comprobar fácilmente que todos, a la vez, son clientes y proveedores de alguien. La calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente y pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente qué necesitan y esperan los otros componentes de la empresa. Esta situación se extiende también a la comunicación con los proveedores, que deben saber claramente qué están esperando de ellos los clientes finales. El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna. Observemos cuanto gasta una empresa en

potenciar su personal y entonces sabremos cuanto aprecia a sus clientes.

Selección, capacitación y motivación permanente, son el camino para lograr que los valores más sanos sean compartidos por todos.

Los clientes deben percibir un clima de “ausencia total de conflictos internos”, “buen clima laboral sincero”, "salud organizacional", para que una empresa sea creíble en su propuesta de valor. El buen servicio es simplemente un reflejo de sus convicciones íntimas, debe ser el estilo natural de la organización.

Las compañías deben erradicar sus conflictos internos antes que cualquier otra cosa, si quieren triunfar en el estado actual de hipercompetencia planteado por el mercado global.

La búsqueda de fidelidad en los clientes, no puede tener éxito, cuando el concepto de cliente interno no forma parte de la cultura de la organización.

La reputación empresarial como índice

Hace pocos días, una charla con el C.E.O. de una exitosa empresa proveedora del mercado de alimentos, me sirvió para recordar un viejo concepto de marketing que nunca olvidamos, pero que suele tener limitada aplicación estratégica. El concepto era: "La percepción es todo".

Si un producto o servicio, es más valioso en función de lo que la gente percibe, también el paquete accionario de una empresa vale, en concordancia con su reputación.

Para las grandes corporaciones, éste concepto no ha pasado desapercibido y su importancia relativa crece a la velocidad vertiginosa con que las comunicaciones mejoran. La diferencia entre el valor de libros y el valor negociado de las acciones de una empresa, no responde solamente a explicaciones financieras o económicas.

En los últimos años, varias compañías que se vieron envueltas en casos de corrupción, faltas a la ética y pérdida de confianza de los mercados, terminaron desapareciendo.

A la velocidad con que se construye o destruye hoy la imagen pública, a través de los medios masivos de comunicación, resultar ser que la Reputación Empresarial es la clave decisiva del desempeño futuro de las corporaciones.

Una definición de Reputación Empresarial:

Las múltiples pero relacionadas percepciones y estima colectiva que se han forjado los públicos clave, sobre la base de experiencias pasadas, propias y ajenas, durante un largo período de tiempo.

Un aviso publicitario muy conocido, ha expresado inteligentemente cómo la reputación de una empresa precede a su capacidad de hacer negocios.

No sé quién es usted.

No conozco a su compañía.

No conozco los productos de su compañía.

No sé cuáles son las motivaciones de su firma.

No recuerdo a su empresa. Ahora, ¿qué es lo que usted que ría venderme ?

Es interesante analizar, que en México se ha desarrollado un Índice de Reputación Empresarial que ha surgido como instrumento de calificación. El IMRE mide exclusivamente, la percepción que tiene un grupo seleccionado de informantes calificados, sobre la reputación de las empresas respecto de puntos específicos.

Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios, respeto a las leyes y normas vigentes, atención a clientes y proveedores, relación con la competencia y respeto al derecho de los trabajadores, entre otros.

Es muy ingenuo pensar que los escándalos empresariales que ocurrieron al final de la década pasada y principios de la presente, no fueron una consecuencia directa de la cultura de las organizaciones fundadas sobre los valores éticos y morales de sus funcionarios. El concepto Maquiavélico de mantener el poder económico y la influencia política, sin detenerse en la legitimidad de las prácticas, ha dejado consecuencias que están a la vista.

Evidentemente la reputación empresarial, es y será una de las claves del éxito empresario en la presente década y deberá ser tenida en cuenta en la definición de las

estrategias corporativas. Por esta razón las compañías tendrán que invertir tiempo y recursos, en la consolidación de una cultura que genere líderes, cuyos valores, principios y creencias trasciendan el logro de los objetivos económicos de corto plazo y marquen una significativa diferencia, con la falta de escrúpulos y la mediocridad manifestada por sus dirigentes en la década pasada.

Calidad en la cultura es calidad en los valores, principios y creencias morales. Es decir una clara definición del concepto de bien supremo que tienen que asumir claramente, cada uno de los directivos y funcionarios de una corporación.

Los diferentes niveles de la Calidad del Servicio

"Lo que se puede medir, se puede mejorar."

Antes de hablar sobre los distintos niveles de la calidad en el servicio, conforme a la acertada definición de Mr. Karl Albrecht en su libro "The only thing that matters" corresponde hacer un repaso de nuestros conceptos sobre la calidad, servicio y calidad total del servicio.

Calidad

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad = Resultados - Expectativas

Si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable.

Es claro que el concepto de calidad total involucra todo lo que es perceptible eliminando la separación de producto y servicio.

Servicio

Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra.

Esta definición nos hace claro que quienes de alguna manera están dependiendo de nuestro trabajo, son nuestros clientes sin importar si están de éste u otro lado del mostrador.

Esto es lo que alimenta el concepto de cliente interno y aquellas personas que no están sirviendo a los clientes en forma directa, deben servir a los que sí lo hacen.

Calidad Total de Servicio

Es la situación en la cual, una empresa otorga calidad y servicios superiores a sus clientes, propietarios y empleados.

Significa que todas las características, actos e información deben aumentar la capacidad de producir valor para el cliente.

Existen cinco niveles de calidad en el servicio que debemos definir, para encontrar en cuál estamos ubicados individualmente:

FUERA DE COMPETENCIA

Analicemos el caso de un comercio de barrio que durante 20 años estuvo presente dando atención a su clientela, hasta que de pronto se instala un competidor en la vereda de enfrente. El comerciante empieza a ver que sus clientes se vuelcan a su nuevo proveedor y finalmente su negocio quiebra. Nuestro amigo comerciante se excusa diciendo: "me mato la competencia". Ahora bien, podemos ver que no le valieron sus 20 años de trayectoria, sus menores costos de aprendizaje y sus conocimientos del mercado objetivo.

Podemos concluir que lo único que hizo la aparición de un nuevo comercio en el barrio fue manifestar su incompetencia oculta. Este caballero estaba fuera de competencia pero no lo sabía.

La globalización está causando el mismo efecto y debido a que se trata de un proceso que aparenta ser irreversible, "es hora de levantarnos del sueño".

MEDIOCRIDAD

Este nivel es el máximo al que se puede aspirar descuidando las expectativas de los clientes detalladas en cada momento de la verdad. Es como pretender aprobar un examen ignorando la mayoría de las preguntas. Saber responder adecuadamente algunas no garantiza nunca una buena nota. Como todos los humanos somos buenos en algo y también malos en alguna otra cosa, nuestros clientes perciben el promedio de nuestro desempeño en forma de mediocridad.

PRESENCIA Y RESPONSABILIDAD

En este nivel es donde las empresas empiezan a invertir su dinero para dar un mejor servicio. Lamentablemente en la mayoría de los casos su falta de investigación demuestra que invierten en cosas que no mejoran para nada la calidad percibida por el cliente. Las empresas creen que porque han gastado dinero en tal o cual programa de capacitación, o han agregado tal o cual complemento a su servicio habitual, han mejorado la calidad y esto es absurdo. Nos hace recordar al servicio militar, donde todas las mañanas uno se levanta bien temprano, aunque nunca sabe para que.

En una oportunidad uno de estos cajeros automáticos que supuestamente brindan soluciones las 24 horas los 365 días del año se "tragó" mi tarjeta y me dejó sin dinero ni posibilidades de ir hacia otro cajero a las 10 PM. Cuando ya empezaba a desesperarme, veo que colgado al lado del cajero había un teléfono rojo. Inmediatamente pensé: este aparato está para este tipo de emergencias. En cuanto tomé el auricular oí que el teléfono llamaba y me dije: fantástico se trata de una línea directa. Rápidamente escuché una voz que me dijo: Buenas noches, habla Fernando, ¿en qué puedo ayudarte? Todo esto me pareció maravilloso, Fernando se había presentado adecuadamente y quería ayudarme. Inmediatamente le expliqué a Fernando mi problema y me contestó: No se preocupe esto tiene solución, le van a devolver su tarjeta en esa misma sucursal del banco, mañana a partir de las 10 AM. ...

De más está decir, que eso ya lo sabía antes de llamar y que ese teléfono solo hizo aumentar mis expectativas,

para luego frustrarlas dejándome desilusionado y mucho más enojado que antes. Todo el dinero gastado en esos teléfonos rojos que hacen enojar a los clientes fue una pésima inversión.

COMPROMISOS SERIOS

Un compromiso es una promesa hecha de a dos, por lo tanto en este nivel las empresas manifiestan su vocación de saber que es lo que quieren los clientes y se comprometen a dárselo. Una verdadera fidelización empieza a lograrse en este nivel, más allá de nuestros programas de puntaje, viajeros frecuentes, etc.

Solo se puede lograr un compromiso serio investigando, preguntando y dando prioridad al concepto de calidad de nuestros clientes, sacrificando nuestros prejuicios y preconceptos.

EXCELENCIA

Es el nivel más alto, donde se superan las expectativas del cliente, es donde están las ventajas competitivas sustentables.

Es importante una gran capacidad de autocrítica y receptividad, para conocer a fondo al cliente, apuntando la estrategia, los sistemas y las personas al objetivo de dar satisfacción total.

La diferencia estará en el valor que se suma a cada acción o procedimiento, buscando sorprender al cliente, con una organización que centra en el cliente su estrategia, sus sistemas y su personal.

LA NECESIDAD DE LA MEJORA CONTINUA

El servicio excelente crea hábito, pero puede volverse mediocre, si no entiende que el cliente aumenta continuamente sus demandas de valor, formando un círculo virtuoso.

Con mucho acierto dijo Mr. J. W. Marriott: "El éxito nunca es definitivo"

Como el cliente mide el servicio en forma relativa, estar a la par del mejor nunca alcanza, y la innovación es una necesidad incuestionable. Llegar tarde al nivel de competencia, tiene costos más altos, que resultan de saltar escalones más altos.

El descuido del concepto de Excelencia en épocas de rápida evolución como esta, hace que el riesgo de perder nivel sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

El servicio es excelente, solo cuando hace crecer las expectativas de valor del cliente, de tal forma que para poder sorprenderlo, se tiene que superar a sí mismo continuamente.

7 Dimensiones de la Calidad del Servicio

"No toque su televisor, Ud. ha entrado en la Dimensión Desconocida."

Una de las cosas más ingenuas que he observado en mi vida profesional, es como prolifera la utilización de palabras que parecen ser entendidas por todos, cuando en realidad la mayoría de las personas las aceptan sin preguntarse que es exactamente lo que están queriendo decirles. Pruebe el criterio de su personal, preguntándole a todos los que trabajan en los departamentos de Operaciones, Ingeniería y Aseguramiento de la Calidad: ¿Cuál es la definición de calidad que aplican en su trabajo?

Le aseguro que se asombrará de lo que escucha y por el bien de su salud, le ruego que no haga esta pregunta en otros departamentos.

Antes de hacer esto, es bueno que Ud. tenga incorporada una revelación adecuada de esta materia.

De las diferentes definiciones que se pueden utilizar para explicar qué es la calidad, hay una que considero, personalmente, la más fácil de entender porque contiene todos los elementos necesarios para su correcta interpretación. He utilizado esta definición en mis conferencias y seminarios, comprobando que personas de incumbencias diferentes y distintos niveles de educación, la entienden sin problemas.

La calidad es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien

En el mundo de los negocios, ese "alguien" mencionado debería ser el cliente, si queremos tener éxito, sin importar si se trata de un cliente interno o externo. Si tienen problemas para determinar el tipo de cliente, les recomiendo leer el artículo titulado "... ¿Y dónde está el cliente?", ya publicado.

Esta definición es una traducción de la incluida por Mr. Karl Albrecht en su libro "The only thing that matters".

Imaginemos un cliente que está a punto de comprar una silla, y a su criterio, aquellas que son más pesadas son las de mejor calidad. Es probable que nuestro amigo, empiece a levantar con sus manos cada silla de la tienda, hasta que encuentre una realmente pesada y recién entonces preguntará por el precio al vendedor. Como podemos ver, este cliente eligió una dimensión que satisface su necesidad o agrega valor para Él, en este caso fue el peso de la silla, luego la midió en forma relativa y tomó su decisión.

En cuanto a la calidad del servicio, podemos inferir que sus dimensiones no son tan obvias como el peso, la longitud, la dureza, etc. No recomiendo por ejemplo, medir el tamaño de la sonrisa de nuestros clientes con un calibre: pasa - no pasa.

Siguiendo el criterio que comparto con el autor del libro mencionado, hay por lo menos siete dimensiones que debemos tener en cuenta para medir la calidad del servicio. A continuación trataré de explicar brevemente cuales son:

RESPUESTA

La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Si se trata de servicio hospitalario, la falta de capacidad de respuesta puede ser trágica. A mi criterio, la capacidad de respuesta es como el primer servicio en el tenis. Cuando se ha errado el primero hay que ser muy cuidadoso en el segundo, para no perder.

Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

ATENCIÓN

Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar. Para este punto, recomiendo leer el libro "Hey I'm the customer" del autor Ron Willingham.

No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

COMUNICACIÓN

Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.

Nueve de cada diez controversias serias que se producen en la vida son producto de un malentendido. *Louis D. Brandeis.*

ACCESIBILIDAD

¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?

No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

AMABILIDAD

Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad.

Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo. ¿No le parece?

CREDIBILIDAD

Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas, indica falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad. Un viejo cuento, dice que el tigre le preguntó al león por qué rugía todo el tiempo. El león le contestó, que ser el rey de la selva era algo que valía la pena anunciar. Un conejo que escuchó la conversación probó el consejo y esa noche el tigre y el león comieron conejo.

Un conejo que ruge no es creíble.

COMPRESIÓN

Debemos esforzarnos por entender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente. Para un técnico que repara refrigeradores, un servicio puede significar un cambio de termostato, pero para el cliente es solucionar algo que afecta la alimentación de su familia. Para un vendedor de inmobiliaria, atender a un cliente puede significar completar su turno, pero para la pareja que lo visita, significa ver su futuro "nido de amor" y el lugar donde crecerán sus hijos. La sala de recepción de un hospital y también las salas de emergencias ¿comprenderán lo que sus servicios significan para sus clientes?; ¿Podemos creer que somos tan importantes e imprescindibles que nuestros clientes soportarán pacientemente nuestros desplantes? Espero que nadie se sienta ofendido pero:

Los profesionales narcisistas dan un servicio abominable.

Matriz de Satisfacción Total

"Se debe estudiar tanto el uso de un objeto como al usuario"

Patrick W. Jordan

Las mismas cosas que resultan aceptables y cotidianas para un grupo de personas pueden parecerle insultantes o extravagantes a otra gente. Cuando estos grupos habituados a sistemas de valores tan distintos, son clientes y proveedores entre sí, no se puede augurar una transacción exitosa. La búsqueda de la satisfacción total del cliente es una tarea muy complicada, si no se cuenta con elementos formales de análisis, al construir el modelo de valor.

Recordamos que este modelo o paquete, es un conjunto de cosas y experiencias que le dan al cliente una percepción del valor total recibido.

Hace poco tiempo llevé a mi esposa a aplicarse una inyección, luego de haber sido atendida en forma casi urgente en la sala de guardia de una clínica especializada en traumatología. Demás está decir, que estando mi esposa muy dolorida, cruzar la ancha avenida para aplicarse una inyección en una farmacia, no le causaba gracia alguna. La experiencia en la farmacia fue un verdadero caso de estudio. Al entrar escuchamos música de discoteca que estaba exageradamente fuerte como para establecer una comunicación normal a las 9 de la mañana. En el salón atendían dos jóvenes (muy jóvenes ambos) vestidos con

uniformes, compuestos de playera y chaleco, usaban cabello largo, barba y cantaban junto con la música. Uno de ellos bailaba un poco golpeando con su lapicera el mostrador. En ese momento todas nuestras expectativas acerca de cómo sería el servicio en la farmacia fueron confrontadas. Nada nos hubiera asombrado tratándose de un café o un bar, pero era domingo por la mañana y tuvimos la sensación que nuestros farmacéuticos se negaban a que la noche del sábado se fuera. Luego de preguntarnos que buscábamos, llamaron a una señorita, que se ofreció a aplicar la inyección en lugar de los jóvenes si estábamos de acuerdo. Mientras tanto la música seguía tronando en el local. Finalmente todo resultó bien, pero nuestra sensación fue la de haber recibido un pésimo servicio. La explicación que encuentro para esta impresión es que:

La percepción de la Calidad del Servicio está totalmente ligada a la cultura del cliente.

Existe cierta tradición cultural en todo lo que se asocia a la salud y en nuestro caso, no estábamos preparados para cambiarla en un segundo. Los propietarios de la farmacia, no tuvieron en cuenta que un mismo grupo de personas, demanda modelos de valor diferentes en distintas ramas del comercio. La ambientación, el aspecto del personal, el lenguaje utilizado en la comunicación, etc. son características del tipo de comercio y pueden agregar o destruir valor para el cliente. El servicio de un salón de fiestas, una biblioteca, un banco o un quirófano, deben

desarrollarse dentro de contextos diferentes y adecuados a las expectativas de valor que requieran sus clientes. Cuando viajamos por diferentes naciones podemos entender y aceptar diferencias culturales porque estamos prevenidos, pero nos cuesta mucho que esto se haga en nuestra propia casa sin previo aviso. Los comercios habituados a recibir turistas ofrecen modelos de valor para el turista especialmente diseñados.

Un servicio excelente sorprenderá al cliente con su oferta de valor, pero nunca lo dejará descolocado.

Por eso es tan importante detectar las características en la cultura de cualquier organización que resulten incompatibles con la misión de la misma.

No debe haber conflictos entre la misión de la empresa y los valores centrales de su contexto cultural.

Una de las tareas de consultoría más desafiante, es ayudar a las empresas a comprender su necesidad de introducir cambios en la cultura de la organización, que traigan como resultado mejoras en la Calidad del Servicio. Esto implica adaptar los valores centrales a la misión erradicando mitos y leyendas. La mayoría de las empresas que tienen un servicio "aceptable" o "razonable" en sus propios términos, suelen ignorar lo lejos que están de la excelencia. Esta situación de comodidad, los inhibe de mantener un posicionamiento competitivo sustentable.

A la gente de negocios, en general, le gusta ver números. Sin conocer cuales son las variables mensurables, expresadas en indicadores claros, difícilmente nos obliguen a tomar una decisión.

Por esta razón evaluar la Calidad del Servicio, en su carácter de intangible, es un reto más que interesante.

Recientemente recibí un E-Mail de un colega que transcribo a continuación:

Apreciado amigo:

Me gustaría conocer su artículo sobre los diferentes niveles de la calidad del servicio. Me parece que me puede servir de base para construir un instrumento que me permita identificar las necesidades del cliente y conocimiento de los niveles de satisfacción con los servicios que recibe.

Le agradezco la información sobre el particular.

Su servidor y amigo,

Roosevelt Lesmes T.

Realmente me alienta recibir correo como éste, porque manifiesta una voluntad para aplicar creatividad en la materia, que como tiene mucho de sentido común, en general no resulta apasionante.

Para facilitar una evaluación básica y generalizada de un modelo de satisfacción total, me pareció apropiado combinar las 7 dimensiones de calidad y los 5 niveles de valor, propuestos en capítulos anteriores (Incluidos en este material).

Se trata de una consideración amplia, sin entrar en detalles que dejaremos librados al buen criterio de

quienes se animen a utilizar este modelo. La columna de excelencia es naturalmente donde se deben definir las mejores expectativas.

Dimensiones de la Calidad de Servicio	Fuera de Competencia *	Mediocridad **	Presencia y Responsabilidad ***	Compromiso Serio ****	Excelencia *****
Respuesta	Nula	Simétrica	Preparados	Listos	¡¡¡¡¡Ya!!!
Atención	Irritante	Ciclotímica	Aplicada	Esmerada	Deslumbrante
Comunicación	Autista	Interferida	Aceptable	Fluida	Conexión total
Accesibilidad	Inaccesible	Selectiva	Próxima	Cercana	Inmediata
Amabilidad	Ausente	Voluble	Atenta	Amable	Cautivante
Credibilidad	Mentirosa	Ambigua	Aparente	Crefible	Veraces 100%
Comprensión	Obstinación	Prejuicios	Convencional	Concordia	Compañerismo

La exposición más profunda del significado de estos niveles y dimensiones se encuentra en los artículos mencionados.

Sugiero que los diferentes niveles se indiquen con palabras como las propuestas u otras combinaciones de letras, símbolos, animales, personajes, frutas, etc.

Se recomienda una selección de palabras adaptada a los que serán tomados como referentes en la evaluación, sean estos: clientes, personal, proveedores, etc. También se debe tener en cuenta, el tipo de servicio que se está evaluando: entretenimiento, gastronomía, medicina, hotelería, asistencia técnica, turismo, etc. "No recomiendo utilizar una encuesta típica de Mc Donald's en una funeraria".

También se puede representar esta matriz, como un gráfico de radar de siete radios y cinco líneas de intersección. De esta forma se pueden comparar gráficamente los progresos y superponer los gráficos de

diferentes empresas, sucursales, sectores o unidades de negocio, para su estudio.

El análisis de los resultados que surjan de esta matriz, pueden utilizarse para enunciar los objetivos de un plan de mejoras de fácil discurso. Los cambios de cultura se logran cuando incorporamos principios y valores que han sido debidamente comunicados.

Dependiendo de las metas propuestas, algunas frases de comunicación a utilizar, pueden enunciarse como las que siguen:

"Superaremos nuestros **prejuicios** en busca de una comprensión tal, que haga a los clientes sentirse **compañeros**".

"Nuestra **aplicada** atención mejorará hasta hacerse **deslumbrante**".

"Superaremos toda **ambigüedad** resultando ser **100% veraces**".

"Estamos **preparados** para dar una respuesta responsable y aspiramos a la inmediatez del: **!!!YA!!!**".

Esta mañana, un directivo de una empresa que comienza a considerar sus mejores opciones, me preguntaba con ansiedad, cómo llevar a la práctica algunas hipótesis como éstas, que le resultaban muy excitantes. Esta clase de herramientas son las que recomiendo utilizar.

Espero que la propuesta de usar modelos de aplicación simple, sirvan para estimular la discusión y surjan nuevas y mejores maneras de ponderar la Excelencia del Servicio.

7 Pasos para la creación de valor

"El intercambio de valor es lo único que motiva una transacción."

Durante 20 años liderando y capacitando grupos dedicados a la atención de clientes en diversas ramas de actividad y en distintas localidades he observado que muy pocas personas entienden claramente que significa crear valor.

1. Valor es:

1. Propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción.
2. Cualidad de las cosas por la cual se da por poseerlas algo equivalente.
3. Cualidad de algunas cosas que las hace estimables.
4. Alcance de la significación o importancia de algo.
5. Eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
6. Cualquiera de las posibles determinaciones de una cantidad variable.
7. Magnitud.

2. Que significa entonces:

Valor es aquello que motiva cualquier transacción.

El cliente siempre compra un **paquete**, compuesto por un conjunto de atributos tangibles e intangibles que valora y la empresa obtiene dinero para sus costos y generar los beneficios que valora.

Este paquete, cuando está bajo control, es el **Modelo de Valor** que se va formando a medida que la empresa está diseñando, comprando, fabricando, controlando, administrando, vendiendo, etc. Las diferentes personas involucradas, son las que van a sumarle o restarle valor a lo entregado. Esto es lo que se conoce como **Cadena de Valor** y más a tono con los tiempos actuales, donde la tercerización de actividades no estratégicas es la tendencia, se puede hablar de una **Red de Valor** o **Constelación de Valor**.

3. Como lo aplico a mi actividad:

Si Valor es la percepción que tiene el cliente de lo recibido, que hace que le produzca o no satisfacción, es evidente que no todo lo que agrega costo agrega valor. En consecuencia, ningún cliente aceptará a conciencia, pagar por nuestra ineficiencia.

Detectar lo que tiene valor para el cliente, se convierte en una búsqueda de oportunidades competitivas.

4. Construyendo un Modelo de Valor Total:

Modelo de Valor: Es la combinación de cosas y experiencias que crean en el cliente una percepción del valor total recibido.

No podemos hablar de calidad, sin pensar en un modelo de valor, donde el producto y sus circunstancias son cosas inseparables. El desafío es superar la brecha que existe, entre lo que valora la empresa, (personal, proveedores, vendedores, etc.) y lo que el cliente aprecia, adaptando a sus expectativas nuestro concepto de valor total.

Resulta arrogante creer, que podemos saber perfectamente lo que el cliente valora sin preguntárselo. Conocer al cliente es la manera de empezar cualquier proceso que tenga como meta satisfacerlo, porque es mucho más rápido y económico consultarlo, que experimentar por el método de prueba y error.

El silencio del cliente no debe ser tomado como un síntoma de satisfacción, porque 96% de los clientes insatisfechos no se quejan, aunque transmitirán su frustración a 11 personas aproximadamente. En cambio aquellos que estén satisfechos lo dirán a lo sumo a 3 personas.

Al margen del valor que nosotros le adjudiquemos a lo que entregamos; el cliente es quien tiene el voto final y vota con su dinero.

4. Escala de Valor del Cliente:

Hemos definido cuatro niveles que representan el efecto percibido por el cliente.

Básico: Son los atributos mínimos, sin ellos no tiene sentido alguno entrar en competencia. Sin embargo existen empresas en este nivel cuando gozan de privilegios y se forma un monopolio u oligopolio.

Esperado: Son los atributos que el cliente está seguro de recibir.

Deseado: Son los atributos que el cliente no necesariamente espera pero conoce y aprecia.

Imprevisto: Son los atributos excepcionales que agregan valor sorpresa para el cliente, una vez que el cliente los conozca, se convertirán en deseados. **Es en este nivel donde comienza la excelencia.**

6. Impulso a la creación de valor:

Las expectativas del cliente evolucionan continuamente y nos obligan a subir constantemente el nivel para poder seguir sorprendiéndolo.

La vocación de superar las expectativas de valor del cliente es el motor de la mejora continua.

7. Plan de acción básico para la creación de valor:

Definir nuestro modelo de valor puede transformarse en un debate entre lugares comunes y divagaciones cósmicas. Para evitarlo podemos concentrarnos en estos cuatro pasos:

- a. Investigar los atributos valorados por el cliente.
- b. Determinar el peso individual que el cliente le da a esos atributos.
- c. Comparar nuestra posición con la de nuestros competidores en dichos atributos.

d. Proponer nuestro propio modelo para superar la propuesta de valor de la competencia.

Los grupos de trabajo que se reúnen para diseñar modelos de valor, deben hacerse preguntas como estas:

d.1 ¿Qué cosas de las que hago son valoradas por el cliente? (Sumar valor)

d.2 ¿Qué cosas que el cliente no valora puedo suprimir? (Bajar costos)

d.3 ¿Qué podemos hacer para agregar valor para el cliente en nuestra actividad? (Definir objetivos)

d.4 ¿Cómo lo voy a medir? (Establecer metas y parámetros)

d.5 ¿Por cuál empezamos? (Ordenar las prioridades)

d.6 ¿Qué herramientas utilizamos? (Todas las herramientas estadísticas son válidas y aquí no hay ninguna novedad. Desde ya recomiendo las mismas 7 herramientas básicas que se enseñan hace décadas para implementar Calidad Total, TQM, Six Sigma, etc.)

d.7 ¿Cuál es el mejor momento para empezar? (Sin ninguna duda inmediatamente)

Entregar valor sorprendente es el principio más básico de la excelencia en el servicio.

Quejas y reclamos.

Dar trato adecuado y justo a las quejas y reclamos es una actividad medular del Gerente de Servicio.

En este capítulo quiero volverme práctico, porque es mucho el dinero que una empresa invierte cada año en publicidad y otros medios de promoción a fin de dar a conocer sus productos y servicios, sin contar los estudios de mercado, y los esfuerzos del departamento comercial para concretar la primera venta de un producto de determinada marca a un cliente; pero solo si el servicio es satisfactorio, la fidelidad del mismo hará más fácil la elección de un segundo producto de esa misma marca. En algunas ocasiones, sin embargo, todo este esfuerzo se ve contrarrestado por un inadecuado servicio pos-venta y un mal tratamiento de los reclamos del cliente. Nunca está demás recordar, que un cliente insatisfecho, se convertirá en un cliente perdido, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros clientes, bien sean actuales o potenciales.

Ideas generales para tener en cuenta en la atención de quejas y reclamos.

- Escuchar atentamente al cliente.
- Ponerse a su lado considerando su problema.
- Tratar de determinar los hechos.
- Resolver el problema sin agregar molestias.
- Informar al cliente el tratamiento que tendrá su queja.
- Procurar la resolución rápida y satisfactoria de la queja.

Siempre existen quejas.

Por muchos controles de calidad que existan en un proceso de fabricación, siempre habrá un porcentaje, aunque sea mínimo, de productos que escapan a esta previsión y si no son detectados en el proceso de manipulación y transporte, terminarán por llegar al cliente. Es en este momento que una empresa empieza a jugarse su prestigio. El desperfecto sea grande o pequeño demostrará, ante el reclamo, la verdadera dimensión del respaldo que tiene el producto, y habrá que luchar para recuperar el prestigio perdido, por lo menos temporalmente, ante el cliente que nunca aceptará alegremente que el artículo de su elección tenga un defecto.

Los reclamos: ¿Obstáculos o refuerzos de imagen?

Si cuando se hace un reclamo, ante la existencia de una falla, una compañía acepta su responsabilidad y da una solución satisfactoria, no sólo habrá salvado el prestigio de la empresa, sino que saldrá fortalecida del encuentro, ya que el cliente puede confiar en quien le responde y no lo deja abandonado cuando tiene problemas.

Esta forma de atención es un refuerzo a la estrategia comercial y lo que en principio, se presentaba como algo inconveniente y negativo, se convierte en positivo, gracias a un adecuado tratamiento del problema.

Algo que siempre se debe tener en cuenta es el hecho de que no existe ningún reclamo sin importancia, ni

siquiera los que puedan parecer más insignificantes, porque la dimensión del problema es diferente desde la óptica del cliente, cuyo producto es único, frente a la visión del personal, que es resultado de tratar con miles de artículos iguales cada año.

Desde el momento en que el cliente ha pagado el dinero correspondiente al valor del producto que compró, tiene todo derecho a que esté en perfectas condiciones. Todo lo que no cumpla con esta premisa es susceptible de ser reclamado.

Luego de un reclamo, el cliente comprará más productos de la misma marca solo si el servicio ha demostrado satisfacerlo.

Todas las facilidades y atenciones dadas al cliente a la hora de venderle, se perderán en el olvido si a la hora de reclamar observa dificultades e indiferencia, y esto no debemos permitirlo de ninguna manera.

Como tratar con un cliente descontento.

Es fundamental escuchar al cliente cualquiera sea su queja (justa o injusta, importante o nimia) sin interrumpirlo mientras expone su problema. También evitar los interrogatorios que parecen un intento de justificarse en cada aseveración, porque esto provoca que el cliente molesto se moleste más y que el que está tranquilo comience a irritarse.

Quien atiende tiene identificarse siempre, para darle al cliente la seguridad de que está hablando con alguien responsable y no con un contestador automático que

innumerables experiencias han demostrado, que no satisface. También identificar al cliente y llamarlo siempre por su nombre, esto siempre da tranquilidad, ya que a todos nos gusta hablar con gente que nos reconoce.

A continuación, habrá que demostrar al cliente un adecuado interés por estar de su lado, pero sin cargarse personalmente ni cargarle a la empresa las culpas del reclamo. Acto seguido se deberán determinar los hechos, esto es, lo que realmente ha pasado y analizar el por qué, con lo que quizá se pueda llegar a determinar si el producto se está usando adecuadamente, o bien si hay un tercero involucrado en el problema, pero sin discutir nunca aclarando que la mayor información hará más fácil la resolución.

Hay que evitar por todos los medios posibles, dejar al cliente esperando, ya sea por respuestas en línea o personalmente y resolver todo lo que este al alcance inmediatamente, por supuesto sin prometer nada que luego no se pueda cumplir.

Cuando el problema no pudo ser resuelto en el término mínimo deseado, quien atiende debe interesarse por la rápida resolución, además de mantener informado al cliente sobre la causa por la cual su problema sigue en vías de solución y como será resuelto rápidamente. Al cliente le gusta saber que no ha sido olvidado.

En el caso en que exija una fecha cierta se debe investigar con el resto del equipo interviniente, asegurándose que el compromiso asumido será

fielmente respetado. En los casos en que no exija una fecha cierta, se le dará el plazo normal de cumplimiento aplicando la fórmula que sugerimos a continuación. *"Su pedido ha sido registrado, si por alguna razón no se ha cumplido en la fecha que le acabo de informar, comuníquese conmigo nuevamente, por favor"*.

Hay que tratar de explicar, con mucha amabilidad, cual es el alcance de la garantía en los casos en que el reclamo la excede, pero nunca polemizar.

La tendencia de quienes no tienen experiencia en el trato con la gente es la de ser simétricos al interlocutor, esto es, tratar bien al amable y tratar mal al que no lo es; sin embargo dado que quien atiende siempre es la misma clase de persona, tiene que evitar toda simetría y ser amable con todos, reteniendo su integridad en todo tiempo. Si la persona que atiende permanece tranquila, el cliente más enojado terminará por tranquilizarse al darse cuenta que no consigue nada de mala forma.

Es necesario ser agradecido y cordial después de la más dura crítica, teniendo en cuenta que la debida atención a las sugerencias del cliente conseguirá erradicar críticas futuras. La conversación siempre debe terminar agradeciendo el llamado y recordándole al cliente que estamos para servirle.

Un alto nivel de respeto se debe mantener aún con los clientes más irrespetuosos y nunca hacer bromas, ni entrar en el juego de los que demuestran poca educación.

Decálogo de la atención de reclamos.

1. Contestar rápidamente el teléfono.
2. Identificarse adecuadamente. (Sugerimos la siguiente fórmula: Nombre de la empresa, nombre de quien atiende y Buenos días/tardes según corresponda).
3. Identificar al cliente y llamarlo solo por su nombre.
4. Ponerse del lado del cliente sin culpar a nadie.
5. Conseguir la mayor cantidad de información posible.
6. No bromear.
7. Ni discutir.
8. No dejar al cliente esperando.
9. Nunca prometer lo que no se puede cumplir, registrando toda información e incluyendo lo que se ha comprometido.
10. Agradecer el llamado y recordarle al cliente que estamos para servirlo.

Estrategia para la Excelencia

Estrategia es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo..

Este capítulo es prácticamente un "*bonus track*", porque pertenece a mi libro 'La Organización Excelente'. Sin embargo, he decidido incluirlo en este pequeño tratado, porque suma principios claves y por la frecuencia con que ha sido citado y utilizado en diversas universidades y cursos con y sin mi permiso.

La necesidad de un nuevo paradigma:

Mateo 9:16-17 "Nadie pone remiendo de paño nuevo en vestido viejo, porque tal remiendo tira del vestido, y se hace peor la rotura. Ni echan vino nuevo en odres viejas, de otra manera los odres se rompen, y el vino se derrama, y los odres se pierden; pero echan el vino nuevo en odres nuevos, y lo uno y lo otro se conservan juntamente". (Jesucristo)

La cultura de la organización es la barrera más difícil de superar en el ejercicio de un proyecto serio que apunte a la excelencia. Esto es debido al paradigma reinante que siempre se resiste a ser reemplazado.

Definición de paradigma:

Ejemplo, modelo, molde. Conjunto de pautas que constituyen un determinado patrón.

Un paradigma es un marco de referencia mental que domina el modo como las personas piensan y actúan.

Los elefantes cuando son pequeños son atados al piso con una cuerda débil, pero que no pueden romper. Al crecer, se los sigue atando con la misma cuerda pero como no pueden darse cuenta que han cambiado, nunca intentan romperla, permaneciendo atados, cuando podrían liberarse fácilmente. Estar atados pudiendo estar libres no demuestra mucha inteligencia.

La mayor parte de los grandes descubrimientos científicos, fueron hechos por hombres que trabajaron solo un poco, sobre el enorme trabajo de otros hombres, que no gustaron del éxito, sin poder ver lo cerca que estaban, demostrando que: lo que está fuera de nuestro paradigma resulta invisible.

Los sucesivos límites en la posibilidad de hacer operaciones matemáticas, fueron los que obligaron a los matemáticos a ir ampliando sucesivamente el campo numérico. ¿Alguien puede imaginarse a los sabios romanos, que sentaron las bases del derecho, haciendo cálculos matemáticos complejos con su sistema numérico?. En el límite del modelo es donde están las oportunidades.

¿Cuáles son los límites de nuestro modelo? ; ¿Solo lo perceptible por nuestros sentidos y experiencias? ; ¿No estaremos como los elefantes?

Principio N° 1: Romper con el viejo paradigma.

El mundo que nos rodea cambia permanentemente en forma hostil para los lentos. Seguir la corriente es llegar siempre tarde, y nuestros conocimientos siempre serán limitados. Aferrarse a la comodidad del éxito pasado, es elegir el fracaso. Debemos discutir todos los estándares. Las marcas olímpicas de hace 30 años, ahora se consiguen en competencias de escuela secundaria. ¿Cuál es el máximo nivel en lo que hacemos? Quien cree haberlo alcanzado, jamás aprenderá. La autosuficiencia y el orgullo son enemigos del progreso y la humildad su mejor aliada.

"Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre obtuviste".

En conclusión, si hemos de tener un enemigo, asegurémonos de no ser nosotros mismos.

La Visión.

Hebreos 11:1 "Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve".(San Pablo)

Definición de visión:

Exaltación de la esperanza, en busca de cosas que se desean hacer posibles y verdaderas.

La visión es la imagen de lo que queremos ser y en que queremos convertirnos.

La visión es lo que mantiene a alguien firme en lograr sus metas, concretar objetivos e ir en contra de señales contradictorias perceptibles por los sentidos o su anterior experiencia.

Para tener la visión hay que desear el cambio, movilizar la esperanza, están involucrados los sentimientos, el corazón. Se necesita un estandarte, una motivación superior. ¿Quién empezaría a construir un edificio si cree que se va a caer o que nunca lo va a terminar? ; ¿Quién iría a la guerra con un general que cree que la causa a defender es injusta, o imposible?

Og Mandino en el último capítulo de su famoso libro "El vendedor más grande del mundo", después de haber hablado de personajes imaginarios basados en pergaminos imaginarios, que contenían principios para mantener viva la visión, termina mencionando a Saulo de Tarso como heredero de estos principios. Esta referencia es por cierto una fantasía, pero obliga al lector a investigar quien es este personaje más conocido como el Apóstol San Pablo. Las circunstancias de su vida y sus pensamientos están en el libro de Los Hechos de los Apóstoles, y en sus trece libros que integran el Nuevo Testamento. San Pablo es un claro ejemplo de lo que es tener una visión. Lamentablemente muchos de los que leyeron este libro siguieron leyendo los nuevos libros que Mandino escribió sin detenerse a leer los que escribió Pablo, que llevan casi 2000 años de éxito editorial..

Compartir la visión es ganar los corazones.

Principio N° 2: Vislumbrar el nuevo Paradigma

Es necesario tener la convicción interna de lo que no es evidente y concentrar todos nuestros pensamientos y acciones subordinándolos a la visión. Es probable que

no sea muy clara todavía, pero con perseverancia, se irá abriendo camino hacia un nuevo paradigma, dentro del cual todo lo que hagamos va a tener sentido y coherencia, aunque al principio no consigamos compartirlo con todo el mundo.

Convencerse de lo que no se ve no es nada fácil, pero la historia está repleta de personajes resistidos y hasta tomados por locos, por ir en contra del sentido común o de lo universalmente aceptado como inamovible. Colón, Edison, Galileo, etc. y hasta Jesús fueron discutidos y perseguidos.

Sin Fe es imposible el éxito.

Misión.

Santiago 3:17 "Así también la fe, si no tiene obras, es muerta en sí misma". (Santiago)

Eclesiastés 12:4 "El que el viento observa, no sembrará; y el que mira las nubes, no segará".(Salomón)

Definición de misión:

Poder que se da a alguien para desempeñar un cometido. Cosa u obra que una persona o conjunto de ellas se siente obligada a hacer Comisión, expedición.

La misión es la expresión simple, clara y precisa del modo en que se van a hacer las cosas en los términos de la visión.

Tener una visión no consiste en construir castillos en el aire, mucho menos vivir en ellos, porque generalmente son psicólogos los que cobran el alquiler.

La visión debe ser enunciada a través de metas concretas que se puedan definir como misión.

Se debe definir el ambiente operativo, los pasos a dar, las personas involucradas y las metas parciales.

La misión es la visión bien comunicada en términos en los que cada uno sabe lo que se espera de él.

La misión debe contener pautas que determinan magnitudes y plazos, en las cuales se evaluará el grado del éxito obtenido, impulsando los ajustes y mejoras para alcanzar la visión.

En la misión la melodía que nace de la inspiración del músico se transforma en partituras.

Compartir la misión es ganar las mentes.

Principio N° 3: Dar vida al nuevo paradigma

Como una criatura que se forma, el sueño empieza a tornarse en realidad, y ya tiene metas, plazos y nombres de distintos responsables.

Las ideas se transforman en acciones concretas y recién entonces la visión cobra vida, empezando a ser perceptible.

La acción militar deja de ser un conjunto de alfileres clavados en un mapa, o de soldados en miniatura sobre

una mesa de arena y se transforma en personas que empiezan a moverse según el plan concreto del cual resultarán beneficiados por los logros y perjudicados por los fracasos parciales que todo plan debe contemplar. La incertidumbre se convierte en riesgo con el fin de tomar los seguros pertinentes.

Sin acción, las mejores ideas no tienen valor, tener una misión hace a las personas, construir sobre fundamento sólido y mejora la calidad de vida.

Sin hechos, los sueños, sueños son.

Valores Compartidos.

Eclesiastés 4:9,10 y 12 "Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo.

Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero, pero ¡ay del solo! que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante. Y si alguno prevaleciere contra uno, dos le resistirán; y cordón de tres dobleces no se rompe pronto". (Salomón)

Definiciones:

Valor: Propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción. Calidad de las cosas por la cual se da por poseerlas algo equivalente.

Cualidad de algunas cosas que las hace estimables.

Alcance de la significación o importancia de algo.
Eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.

Cualquiera de las posibles determinaciones de una cantidad variable. Magnitud.

Coherencia: Conexión, relación o unión de unas cosas con otras, o de ideas, comportamientos, etc.

Cuando un rayo de luz esta compuesto por rayos de idéntica frecuencia, y amplitud, se lo llama coherente, la energía del mismo crece en proporción descomunal respecto a un rayo no coherente. La luz coherente es más conocida por el nombre de Rayo Láser. La luz de un tubo fluorescente apenas ilumina los sólidos, pero el láser perfora el acero. ¿Cuál es la diferencia? : Coherencia.

¿Por qué fracasan la mayoría de los planes de mejora de la calidad, reducción de costos o aumento de la productividad?. ¿Cómo se eliminan el miedo, la desconfianza y el egoísmo en un grupo? A la hora de tomar las decisiones ¿qué valores son los que inclinan la balanza por alguna de las distintas alternativas?. Cada individuo tiene su propia escala de valores, lo sepa o no, y a través de ella filtrara la realidad, dividiéndola en lo aceptable y lo inaceptable. La gente de bien es fiel a sus valores y no es justo obligarla a traicionarlos por legítimo que le parezca al líder del proyecto. Se debe invertir en gente, esto es dedicarle mucho tiempo a conocer a las personas involucradas y a enseñar los valores, hasta que estos se hagan propios de cada individuo que va a participar..

Compartir valores es ganar las manos.

Principio N°4: Unidad de criterio.

Compartir los valores es la única alternativa para que cada miembro se comprometa y no se divida el esfuerzo, para que nadie impida el éxito del grupo, o se oponga. Es festejar los logros de nuestros compañeros, levantar el ánimo del desmoralizado, apoyar al que arriesga más. La coherencia es una virtud imprescindible para que un grupo sea exitoso, la coherencia de los valores elimina disputas internas declaradas o solapadas, termina con la indiferencia y la deslealtad. Sin coherencia el resultado es el de la torre Babel (Babel significa confusión).

La coherencia es sinergia.

Conclusión:

2º. Timoteo 2:5-6 "Además, si algún atleta compite no es coronado a menos que compita según las reglas. El labrador que trabaja esforzadamente, es quien debe recibir primero su parte de los frutos".

1º. Corintios 9:26 "Por eso yo corro así, no como a la ventura; peleo así, no como quien golpea el aire". (San Pablo)

"...Desplegar una estrategia significa algo más que ayudar a que la gente comprenda cual es la causa común, y cual es el tren que deben abordar. Esto también significa ayudarlos a alcanzar ideas claras con respecto a sus propias contribuciones para el éxito de la empresa. Esto implica ayudarlos a interpretar la

gran visión focalizada hacia la acción en todos los niveles. "...(Karl Albretch).

Evidentemente lograr Excelencia, implica también subordinar los procesos y los sistemas, aplicar tecnología en el manejo de la información, equipamiento e inversiones para el cumplimiento de la visión, pero es fundamental el aspecto humano "Humanware", de la implementación porque es el hombre el que decide el camino a tomar, que lo puede llevar al éxito o al fracaso.

El éxito no depende de lo que la gente hace sino de lo que la gente es.

Estos conceptos son aplicables a la búsqueda de la Excelencia y se basan en la superación del ser humano y para esto existe ninguna fuente que supere a la Biblia como manual de estrategia, liderazgo y management.

**Excelencia es el resultado del trabajo de gente con
Calidad de Vida.**

Bibliografía

El vendedor más grande del mundo.
Og Mandino
Editorial Diana

Todo el poder al cliente.
Karl Albrecht
Ediciones Paidós

Escúchame soy tu cliente.
Ron Willingham
Prentice Hall

Claves para ejecutivos en Acción
Sam Deep y Lyle Sussman
Editorial Atlántida

La Biblia
Reina Valera revisión 1960
Sociedades Bíblicas Unidas

Nueva Versión Internacional
Zondervan Vida

La Biblia de las Américas.
Foundation Publication Inc

El Autor

Daniel Tigani

Por 23 años ha estado dirigiendo, asesorando y capacitando empresas e importantes instituciones de Argentina, Uruguay y Chile.

Es autor del libro *La Organización Excelente* (Editorial Dunken 2004).

Vicepresidente de Hacer.com.ar, Eugenio Pablo Tigani & Asociados.

C.E.O. para Argentina de Lebonfante International Investors Group Corp, Chicago U.S.A.

Miembro de la Fundación Latinoamericana para la Calidad.

Miembro del Institute for Strategy & Business Development, Chicago U.S.A.

Miembro Titular de la Asociación Panamericana de Gerencia de Servicios de Salud (APAGESS)

Ha brindado numerosas conferencias sobre Servicio de Calidad Total, Excelencia Organizacional, Liderazgo y Empowerment, en diversos países.

Índice

Introducción.....	5
El camino hacia la excelencia en el servicio	9
¿En qué consiste la excelencia en el servicio?.....	13
¿Dónde están los Clientes?	17
Los diferentes niveles de la Calidad del Servicio	25
7 Dimensiones de la Calidad del Servicio	31
Matriz de Satisfacción Total.....	37
7 Pasos para la creación de valor.....	43
Quejas y reclamos.	49
Estrategia para la Excelencia	55
Bibliografía	65
El Autor	67