

# Capítulo 1

## LOS RETOS DE LA REVOLUCIÓN DEL CLIENTE

*El futuro ya no es lo que era.*  
Yogi Berra, New York Yankees

### ALGO SE ESTÁ COCIENDO

El profesional del servicio al cliente sabe que las cosas han cambiado mucho. Conservar la lealtad del cliente es ahora más difícil que nunca. El contraste con la operativa del negocio jamás había sido tan grande. En esta economía, los clientes tienen más poder que nunca antes en la historia. La explosión de productos y servicios profesionales ha bombardeado el mercado con más opciones de las imaginables. La competencia de precios y de calidad del servicio es intensa. Esta nueva economía no es un lugar agradable para los amateurs.

El profesional del servicio al cliente tiene en mente varios conceptos en relación a esta nueva economía y atención al cliente. Sabe que otros también deberían preocuparse, pero la importancia y la urgencia de incorporar cambios reales en la forma en que las organizaciones hacen negocios con sus clientes parecen tener muy poca fuerza. En gran medida, usted comprobará que la mayoría de las interacciones de los clientes con las empresas y organismos oficiales no incluyen nada que valga la pena resaltar. Y esto es difícil de comprender, teniendo en cuenta lo que está en juego.

El profesional del servicio al cliente se siente hermanado con los clientes, cuándo no está trabajando, él o ella también es un cliente. El profesional del servicio al cliente comprende que el punto de vista de la organización en relación a las políticas, prácticas e interacciones es muy diferente del punto de vista del cliente. Esta diferencia es extremadamente importante. Desde su punto de vista, los clientes deciden con quiénes van a hacer negocios, cuáles son las historias que harán circular, en qué medida cooperarán y durante cuánto tiempo serán clientes de una compañía concreta. Es evidente que el punto de vista del cliente es crítico a la hora de desarrollar la operativa del negocio; sin embargo, con demasiada frecuencia no sucede así.

## LA REVOLUCIÓN DEL CLIENTE HA LLEGADO YA

El profesional del servicio al cliente identifica las realidades empresariales actuales y detecta una peculiar revolución en esta nueva economía. Al utilizar el término *revolución*, el profesional del servicio al cliente presta atención a lo que está sucediendo. La mayoría coincidirá en que el término revolución se define como un cambio de poder de una entidad a otra. La economía actual vive un estado revolucionario ya que, de hecho, está teniendo lugar un cambio de poder. En la economía pasada, el poder estaba asentado en la vertiente proveedora del proceso de negocio. Los fabricantes eran básicamente dictatoriales en su trato con el mercado. Como resultado, decían al cliente final qué era lo que *podían* tener, cuándo *podían* tenerlo y dónde *podían* tenerlo, la calidad que *podían* esperar y cuánto *pagarían* por ello. Existía incluso una mentalidad de “ten cuidado comprador”, que todos aceptábamos como normal.

El profesional del servicio al cliente es consciente de que hoy día es muy diferente. El cliente ha dejado de ser el receptor pasivo y silente. Ahora, los clientes desean, o incluso exigen, qué es lo que

*quieren*, cuándo lo *quieren*, dónde lo *quieren*, cómo lo *quieren*, cuánto *quieren*, la calidad que *quieren* y cuánto *están dispuestos a pagar* por ello. Y si les dicen que es imposible cumplir sus requisitos, ellos sencillamente contestan que encontrarán lo que quieren en otra parte. Este cambio de poder ha dejado el control en manos de los clientes y tiene unas implicaciones muy serias en las exigencias y requisitos que ellos imponen en los procesos de negocio. Por canales muy distintos, el mensaje es el mismo: “ten cuidado, vendedor”. El amateur es incapaz de comprender que, al estar el poder y el control en manos de los clientes, las organizaciones tendrán que replantearse sus prácticas y adoptar otras que jamás hemos utilizado en las últimas décadas.

El profesional del servicio al cliente piensa que esta revolución del cliente está motivada por diversos factores. Tres de ellos destacan: (1) Mayor competitividad debido a la economía global y a la facilidad de entrada en los mercados; (2) Avances tecnológicos enormes, especialmente el microchip, que durante los últimos años ha puesto la información del cliente en manos de los detallistas y del personal de contacto con el cliente; y más importante aún, la información sobre los productos y la compañía en manos del cliente; (3) La aparición de un mercado saturado, donde el cliente tiene ahora más opciones de productos similares, a precios similares y con niveles similares de calidad. Con esta abundancia de opciones, el cliente adquiere más control que nunca. Y el profesional del servicio al cliente es consciente de que, con este control, la competitividad jamás volverá a ser la misma.

## **LOS GANADORES TIENEN UNA NUEVA PERSPECTIVA**

El profesional del servicio al cliente prestó atención y se dió cuenta de que, en los últimos años, algunas de las compañías más grandes y más brillantes de las incluidas en la lista de Fortune 500 han recibido algunos golpes, muchos de ellos letales. América nunca

había presenciado unos retos a la supremacía de los gigantes corporativos como los que hemos visto en los últimos 20 años.

Muchas compañías se desintegraron porque no fueron capaces de cambiar con la suficiente rapidez para afrontar los cambios del entorno externo. Algunas fueron engullidas, troceadas y desmanteladas; otras fueron compradas y fusionadas; unas pocas reaccionaron, se remodelaron y se recuperaron; y muchas sencillamente fueron sustituidos por recién llegados vigorosos y apasionados, que no estaban anclados en la operativa antigua. El profesional del servicio al cliente se da cuenta de que el mundo empresarial ha cambiado, y reconoce nuevos métodos y hojas de ruta para triunfar. Nada menos que de Bentonville, Arkansas, llegó un distribuidor que tuvo la audacia de desafiar a las grandes tiendas atrincheradas a lo largo y ancho de la nación. Esta compañía no se parecía a sus competidores, no actuaba como sus competidores y no estaba estructurada ni organizada como sus competidores y, sin duda, no estaba gestionada como sus competidores. Más importante aún, Wal-Mart no funcionaba como sus competidores. Surgen otros nuevos modelos, y el profesional del servicio al cliente está atento.

Desde Seattle, el detallista Nordstrom desafió y venció a las grandes compañías del sector de lo alto de la escala. ¿Por qué? Su forma de hacer negocios con los clientes era básicamente diferente. L.L. Bean en Freeport, Main creó su marca en base a su servicio y a sus políticas incondicionales con los clientes. Romano's Macaroni Grill fijó nuevos estándares de servicio en su cadena de restaurantes y aumentó su volumen de clientes. General Electric cambió a nivel interno y diferenció sus relaciones y el rendimiento de sus productos empresa a empresa. Amazon.com dió nuevo sentido a la intimidad del cliente, a la capacidad de respuesta y a la velocidad a través de la tecnología. El modelo de USAA de atención al cliente en el sector de seguros se convirtió en el principal método de servicio excepcional al cliente. Y los parques temáticos de Disney continúan prestando atención a lo fundamental: limpieza, cortesía y diversión.

¿Qué es lo que éstas y otras compañías que caracterizan la nueva economía tienen en común? El profesional del servicio al cliente lo comprende con claridad; ellos están totalmente centrados en el cliente, producen a la velocidad del rayo los productos que los clientes valoran por su utilidad superior. Sus activos no están necesariamente en ladrillos, mortero, acero e inventario (esos no son más que costes cuando los clientes no valoran lo que se produce y entrega), sino en la capacidad intelectual de su fuerza laboral que aporta imaginación y pasión a su trabajo. El cliente está en el núcleo de la línea de pensamiento empresarial de la organización, y los empleados están focalizados en la idea de que su trabajo crea valor para esos clientes. Las compañías de este tipo han liberado la energía, el espíritu y la capacidad de innovación de su fuerza laboral y apuntan esas características hacia el cliente como si fuera un rayo láser. El profesional del servicio al cliente sabe que estos son los factores críticos que determinan quién gana y quién pierde en el mercado actual.

## **CÓMO ELEVAREMOS EL LISTÓN**

El listón de la excelencia en el servicio al cliente se está elevando, y el profesional del servicio al cliente comprende sus implicaciones. A comienzos del siglo XXI, el profesional del servicio al cliente sabe que estamos en el umbral de nuevas y sorprendentes formas de hacer negocio. El profesional del servicio al cliente no teme dejar atrás, como artefactos del siglo XX, las prácticas de negocio y gestión que nos han sido útiles. El profesional del servicio al cliente recuerda con cariño los éxitos económicos alcanzados a nivel de nación desde la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, no se aferra a los métodos que utilizamos para lograr esos éxitos. Los tiempos están cambiando, son caóticos y exigen unos enfoques básicamente diferentes para hacer negocios en el futuro.

*Sólo hay un jefe: el cliente.  
Y él o ella puede despedir a cualquiera  
de la compañía, empezando por el Presidente,  
con el simple gesto de irse a gastar su dinero a otra parte.*

Sam Walton, fundador Wal-Mart Stores