

# INTRODUCCIÓN

## MUCHAS PALABRAS Y POCA ACCIÓN

Aunque en el pasado, las empresas han hablado mucho de su “orientación al cliente”, los retos del mañana exigen mucho más que la simple retórica. La sección “Cercano al cliente” del rotundo éxito de Peters y Waterman, *En Busca de la Excelencia*, en su momento se consideró algo revolucionario. Desde entonces, se ha escrito mucho sobre la necesidad de estar incluso más orientado al cliente. Comunicaciones de todo tipo, libros, conferencias, etc., han bombardeado el mundo empresarial con exhortaciones sobre la “cercanía al cliente” en un contexto u otro.

Ahora bien, creer en el enfoque de orientación al cliente y hablar sobre él es una cosa. Demostrarlo en la práctica es otra muy distinta. En base a lo que vemos en nuestro entorno, muchas personas (y demasiadas organizaciones) han cambiado lo que dicen, pero no lo que hacen. Cuando mira a su alrededor, usted no ve un cambio drástico en el nivel de servicio ofrecido. Para ver esos cambios, tenemos que:

- Enfocar los puestos de trabajo de modo que el profesional se sienta responsable de conseguir que la experiencia del cliente estimule su deseo de repetir negocios con nosotros.
- Incorporar destrezas personales centradas en la cortesía, la iniciativa y la empatía.

- Cambiar nuestra forma tradicional de gestionar a las personas.

Hemos visto muy pocos cambios en esas áreas. El potencial del espíritu humano en el entorno de trabajo, y la habilidad para ofrecer un servicio superior continúan estando relativamente sin explotar.

Quizás espere un cambio drástico en la calidad del servicio, teniendo en cuenta que hoy día todo el mundo predica el mensaje del cliente de una forma u otra. Sin embargo, con demasiada frecuencia, el servicio sigue siendo la *excepción* antes que la *norma*. De hecho, durante los últimos años, la prestación del servicio así como la evaluación que hacen los clientes del servicio recibido ha declinado en prácticamente todos los sectores en Estados Unidos. Esto sucede a pesar del incremento del número de artículos publicados en las revistas en los últimos años que nos hablan del valor de ofrecer un mejor servicio y de las mejoras tecnológicas que incrementan la capacidad de mejorarlo, mucho más de lo que se consideraba posible hasta hace solamente unos pocos años. Ha llegado el momento de convertir las palabras en acción.

## **COMPRENDER A LOS CLIENTES: LA CLAVE DEL ÉXITO**

Debido al enorme poder que los clientes tienen hoy día, y a su capacidad para llevarse su negocio a otra parte en el momento en el que no reciban el valor que desean, las empresas tienen que comprender en profundidad sus necesidades y exigencias, y ofrecerles un servicio mejor, más rápido y diferente. Esto no sucede actualmente. Las organizaciones y los gestores aún no ofrecen a su personal el tipo correcto de información sobre el cliente. En un mundo controlado por el cliente, reunir y compartir información sobre el cliente debería ser la prioridad máxima.

Resumiendo, salvo algunas excepciones, las organizaciones no han demostrado realmente que saben operar, rutinariamente, centra-

das en sus clientes. Dedicar al servicio al cliente unos esfuerzos a corto plazo, reforzados con tópicos y frases hechas, pero de inmediato regresan a su operativa habitual. ¿Qué sucederá si las organizaciones no ponen en marcha unos cambios sustanciales en su manera de tratar a los clientes? Quizás exista un principio noble (atención excelente al cliente equivale a beneficios) que todos admiten como cierto, un principio del que se habla mucho, pero que raras veces se pone en práctica. Y los clientes de esas organizaciones buscarán otros lugares donde gastar su dinero.

Los clientes están en el núcleo de la nueva economía y ellos ahora desempeñan un papel muy diferente. Han dejado de ser el receptor *pasivo* de bienes y servicios; ahora juegan un papel *activo* en el mercado. Esta cuestión, quizás más que otras, amenaza las prácticas del pasado y pone en peligro las formas más tradicionales de hacer negocios. Es justo decir que hoy día la mayoría de las personas reconoce los cambios que están teniendo lugar. También es cierto que muchos no están reaccionando con la rapidez necesaria para afrontar los retos que plantean esos cambios.

Este libro no reitera el pasado ni hace un análisis detallado y especulativo del futuro; lo que sí intenta es validar la necesidad de nuevos tipos de prácticas en relación a los clientes. Ofrece una “visión panorámica” de las características de la nueva economía e intenta que tomemos conciencia de la necesidad de compartir la información sobre el cliente con las personas del entorno de trabajo y de prepararles para los retos competitivos hoy presentes en el mercado.

## **INFORMACIÓN + RELACIONES PROFUNDAS = MÁS BENEFICIOS**

En una economía donde el cliente tiene poder, la fidelidad del cliente será característica de aquéllas capaces de desarrollar unas

relaciones profundas con ellos. La información de la que disponemos actualmente valida la idea de que la fidelidad del cliente incrementa los beneficios, la savia de todos los negocios. El nivel de las relaciones con el cliente será más importante y significativo que las cifras cuantitativas de satisfacción del cliente que hoy día utilizan la mayoría de las compañías.

Las organizaciones “propietarias” de la relación con el cliente también lo serán del flujo de ingresos. Y las propietarias de la relación serán aquellas que reúnan la información más eficaz y completa sobre sus clientes y la distribuyan entre todos sus empleados, de manera que ellos puedan establecer una conexión emocional con sus clientes. Unas relaciones sólidas se basan, en gran medida, en intangibles tales como la confianza, el interés, el trato especial y la confidencialidad. Usted tiene que esforzarse por comprender cuáles son los métodos que:

- Crean o destruyen la confianza.
- Demuestran interés y preocupación.
- Hacen que el cliente se sienta especial o solamente uno más.
- Incrementan o erosionan la confidencialidad.

## **LA TECNOLOGÍA CREA RELACIONES**

Muchos añoran “los viejos tiempos” del pequeño negocio, y aquel vínculo directo entre el empleado de la tienda y el cliente; las relaciones entre propietario/mandos y clientes eran también fuertes porque se conocían personalmente. Hoy día, la tecnología nos permite recuperar las ventajas de las relaciones pasadas y, simultáneamente, aprovechar las ventajas de ser grande. Con unos microchips capaces de crear bases de datos y de poner esa información en manos de los empleados que sirven bien directa o indirectamente a los clientes, las

empresas pueden crear de nuevo esas relaciones estrechas con el cliente que se han ido perdiendo durante los últimos años.

Fíjese en compañías tales como L.L. Bean, del sector de catálogos, y USAA del sector de seguros. En ellas, usted encontrará una tecnología que permite a sus empleados personalizar y adaptar a las necesidades del cliente no solamente los productos, sino también el servicio que le ofrece. La meta de USAA de establecer relaciones personales con sus 2.6 millones de clientes es ahora una realidad gracias a la tecnología. Hacer negocios con L.L. Bean, que opera en Freeport, Maine, es actualmente una experiencia parecida a ir a la tienda local del centro de la ciudad con la que ha estado haciendo negocios durante años.

Las posibilidades son infinitas para quienes estén interesados y dispuestos a adoptar un enfoque profesional al servicio. En el sentido tradicional del término, los *profesionales* son personas bien entrenadas en la disciplina que han elegido. A los profesionales del servicio les apasiona su trabajo y están comprometidos. Por otra parte, los meros amateurs del servicio hacen muy poco para desarrollar sus talentos y consideran que su trabajo es un pasatiempo o un medio para alcanzar otros fines, los amateurs intercambian tiempo por dinero. Si miramos hacia adelante, el “profesional del servicio al cliente” tiene abundantes oportunidades de conseguir un futuro grandioso.

Este libro explica las competencias y las tácticas que incrementan la retención y la fidelización de clientes; incluso el “boca a boca”. Dirigido tanto a las personas que prestan sus servicios en contacto directo o indirecto con los clientes como a los que gestionan a esas personas, este libro incluye unas lecciones que incrementarán *sus* competencias profesionales en el área del servicio.

Parece sencillo. ¿Cuáles son los elementos básicos del servicio excelente a los clientes?

- Cortesía.
- Conocimiento del producto.
- Sentido común.
- Iniciativa.
- Empatía.

Estas características no son difíciles de comprender. Sin embargo, han estado ausentes en el día a día de la empresa durante demasiado tiempo. Ha llegado el momento de convertirlas en prácticas generalizadas.

Disfrute del libro,

Rick Tate y Josh Stroup