

Los 100
errores
de la experiencia
de cliente

Los 100

erro

ores

**de la experiencia
de cliente**

Juan Carlos Alcaide

Los 100

errores

de la experiencia
de cliente





Los 100 errores

de la experiencia
de cliente

© ESIC Editorial
Avda. de Valdeñigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón · Madrid
Tel.: 91 452 41 00 · Fax: 91 352 85 34
www.esic.edu/editorial

© Juan Carlos Alcaide Casado

ISBN:9788415986874

Diseño y maquetación: Gerardo Domínguez

Imprime:
Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz · Madrid

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	9
PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	13
PREFACIO	17
Capítulo 1	
ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO	43
Capítulo 2	
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA	67
Capítulo 3	
GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	83
Capítulo 4	
GESTIÓN DE LAS VENTAS	109
Capítulo 5	
COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	117
Capítulo 6	
EL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	137
Capítulo 7	
EL SERVICIO POSVENTA Y LA GESTIÓN DE GARANTÍAS	161
COLOFÓN	
Cinco conclusiones trascendentes sobre los errores frecuentes en la experiencia de cliente	173
El futuro de la experiencia de cliente. Diez tendencias de futuro	186

AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento que deseo hacer es para el que fue mi socio y amigo, Claudio Soriano. Claudio nos dejó en septiembre de 2013 y ya habíamos empezado juntos este libro. En él está, por tanto, el conocimiento de Claudio, su esfuerzo, y también el fruto de cientos, quizá miles, de horas de trabajo conjunto.

Aprendí mucho conocimiento de Marketing y Gestión, y mucha sabiduría del maestro Soriano. Sirvan estas líneas de homenaje.

Deseo agradecer también a las personas que han contribuido con sus opiniones al libro. Les pido disculpas porque desde las primeras entrevistas han pasado ya dos años. He ido dando bandazos sobre el libro, definiendo fondo y forma hasta conseguir el material divulgativo que tienes, lector, ante tus ojos. Gracias a Olga Meirás, Sara Amores, Gregorio Mole-ro, Yolanda Martínez, Sandra Castro y Julio Hierro por aportar su visión. Y a los profesionales que han querido estar en el anonimato al desvelar lo que ellos consideraban secretos de empresa, y cuyos nombres no menciono (ni los de sus empresas).

En el equipo de MdS me han ayudado especialmente Eva Rodríguez Rey (gracias, super Eva), Cristina Almarza (gracias por meter cientos de horas), Sonia Etxebarria (ayudó con entrevistas y aportaciones muy certeras). Gracias también a Jaime Bescós este libro sale a la luz.

Pedro Pérez lleva años haciendo tándem conmigo en temas de servicio, orientación cliente, insatisfacciones y tecnología aplicada a la experiencia de cliente, desde que era mi cliente en Adeslas, para ser, años después, mi socio. Y hemos hecho juntos el prefacio de este libro.

Y gracias a las docenas de empresas que, en estos años y lustros, me han permitido entender algo sobre qué funciona y no funciona en experiencia de cliente: Adeslas, Telefónica, Asisa, Securitas Direct, Banesto (hoy, ya Santander), Bankia, La Caixa, Groupama (hoy, Plus Ultra) y tantísimas otras, desde funerarias hasta tiendas de barrio, empresas de retail, servicios profesionales y ¡de tantos y tantos sectores!

Y muchas, muchas gracias a Carmen, Carlos y Javi, mis hijos, por todo.



Tal como escribieron Pine&Gilmore en 1998, vivimos en la economía de la experiencia. Esto quiere decir que las decisiones que tomamos como consumidores se basan en la experiencia percibida. Cada contacto, cada interacción que vive un cliente, crea o destruye nuestra marca, condiciona su comportamiento de compra y el de buena parte de su red de contactos.

El impacto actual de la experiencia de cliente en el crecimiento de las compañías es demoledor. Sirva de ejemplo el mercado español donde, según el informe de madurez de experiencia de cliente elaborado por DEC y BCG, la diferencia entre las mejores y peores empresas en experiencia de cliente supuso el año pasado 26 puntos porcentuales de crecimiento en el sector telecomunicaciones, 12 puntos en sector moda y 10 en banca.

Pero entonces, ¿por qué es ahora necesario invertir en experiencia de cliente?, ¿no son suficientes los esfuerzos que se han venido haciendo en la mejora de la “calidad” en las últimas décadas?, ¿por qué tenemos que transformar nuestras empresas?

La respuesta es simple: en los últimos años han surgido algunos elementos que han multiplicado exponencialmente el poder de los clientes y su capacidad de prescripción al resto de consumidores y usuarios. Por un lado, la disponibilidad de información y de toma de decisiones en cualquier lugar y a cualquier hora, que ha dotado al cliente de capacidad para comparar y contrastar productos, precios, niveles de servicio, condiciones, personalización de la oferta, etc. Por otro lado, la “popularización” de las redes sociales, que se han convertido en un altavoz de grandes dimensiones, en una potente herramienta en manos de los clientes que puede poner en riesgo la propia viabilidad de la compañía. Por último, el desarrollo de nuevos modelos de negocio de gran éxito basados en una experiencia de cliente diferencial (Apple, Amazon, TD Bank, John Lewis, Mercadona,

ING Direct..), han elevado el nivel de exigencia de nuestros clientes, que demandan una buena experiencia en todos los servicios y productos que contratan.

Las reglas de juego han cambiado, la posición dominante de las marcas sobre los clientes está desapareciendo. Muchos directivos se sientan esperando a que pase la tormenta, mientras las viejas recetas de “calidad” ayudan a limpiar la conciencia de muchas organizaciones que dicen estar centradas en el cliente, pero no ponen ni el foco ni los recursos para ello. Estos cambios están aquí para quedarse, no hay vuelta atrás, debemos ponernos al frente de la manifestación y adaptarnos a esta nueva realidad antes de que nos obligue la caída de los márgenes.

La falta de contenidos, herramientas y metodologías de experiencia de cliente en un mercado como el español, donde una gran parte del PIB reside en los servicios, hizo que un grupo de profesionales como el propio Juan Carlos Alcaide comenzaran a trabajar juntos para que un día nuestras empresas sean reconocidas por los fuertes vínculos con sus clientes y el crecimiento sostenible de sus resultados. Así nació DEC, la asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente.

Hoy, dos años más tarde, hemos elaborado un framework explicativo y accionable de la experiencia del cliente (© La Onda del Cliente), hemos desarrollado un análisis de madurez de los principales sectores y marcas del país (informe DEC/BCG), y lo que es más importante, hemos podido demostrar la fuerte correlación entre la experiencia percibida y las capacidades internas de las empresas en torno a este framework.

En DEC contamos con las mejores empresas, profesionales y escuelas de negocio especializadas en experiencia de cliente, pero nos queda mucho camino por recorrer; libros como el de Juan Carlos, que analiza con gran criterio los errores habituales de la experiencia de cliente y sus soluciones, son una excelente guía de viaje para adentrarse en este maravilloso mundo de la experiencia de cliente.

Jorge Martínez-Arroyo

Presidente de DEC

www.asociaciondec.org

Mayo 2015

INTRODUCCIÓN

La experiencia de nuestra consultora, durante más de quince años trabajando en proyectos de gestión rentable de clientes en empresas españolas de diversos sectores (desde el funerario a las líneas aéreas, pasando por el comercio-distribución, banca, seguros, transporte de mercancías, hoteles o telecomunicaciones), me ha llevado a plasmar en negro sobre blanco parte de lo vivido.

Este libro es el resultado de ese recorrido vital, de esas vivencias, del hecho de compartir codo a codo con los directivos de las empresas los problemas cotidianos, así como de la oportunidad que hemos tenido de conducir y/o ver cientos de investigaciones y encuestas sobre los niveles de satisfacción de los clientes (sus puntos positivos y negativos), y de trabajar con miles de páginas de informes sobre quejas y reclamaciones. Todo eso nos ha permitido ir acumulando, a través de los años, un inventario práctico de los principales errores que cometen las empresas y que atentan directamente contra la calidad del servicio y la experiencia que ofrecen a sus clientes.

En este libro se han reunido los 100 errores que cometen con mayor frecuencia las empresas españolas y que son, en general, extensibles a otros países y continentes.

Por supuesto, no están todos los errores que se podrían cometer en la atención a los clientes. Los que aquí se señalan son los más recurrentes y los más peligrosos. Si tú, lector, logras impedir que en tu empresa se cometan estos 100 errores, con mucha seguridad te será fácil identificar y eliminar cualquier otro que no hayamos incluido en este texto.

Todos los estudios a los que hemos tenido acceso, nacionales a internacionales, coinciden en señalar que la calidad del servicio, sumada a la experiencia de los clientes, son las principales razones por las que los mis-

mos dejan de hacer negocios o de trabajar con los proveedores que están utilizando. Esta es una conclusión reiterativa de todos los informes.

Esa constatación lleva a una conclusión: la única forma que tiene una empresa de garantizar una base de clientes estable, creciente, ¡y viva!, es que la acompañe a lo largo de los años mediante un servicio al cliente, que sea excelente y supere expectativas.

Cualquier error, cualquier aspecto que disminuya, a los ojos de los clientes, el nivel de excelencia de la experiencia es como si le estuviésemos poniendo un revólver en las manos para que se suicide, abandone la empresa, desaparezca y/o muera definitivamente para ella.

Este libro es, o mejor, quiere ser un seguro de vida para los clientes de tu empresa: no les empujes a la muerte y, como clientes, mantenles vivos y contentos. No lo dudes, cualquier suma de dinero que inviertas para mejorar la calidad de los servicios de tu empresa en la búsqueda de la excelencia, te será devuelto con creces en forma de estabilidad financiera y potencial de crecimiento de la organización. Es una fórmula sin posibilidades de fracaso. La rentabilidad de la experiencia de cliente es evidente y demostrable.

En consecuencia, al leer esta obra, al evaluar cada uno de los 100 errores en la experiencia de cliente, ponéralos con la vista puesta en tu empresa, sus políticas, sus sistemas, su personal de atención al cliente y su cultura. Muy posiblemente, sin saberlo, en tu empresa se están cometiendo uno, varios o muchos de estos 100 errores. Si es así, trata de corregirlos para que tus clientes durante muchos, muchos años, se mantengan fieles a tu empresa.

En ese esfuerzo, te deseo el mayor de los éxitos.

Juan Carlos Alcaide

NEWS



EMAIL



SMS



IDEA



FORUM

SOCIAL NETWORK

COM
SHA

ICROBLOGS

SOCIAL MEDIA

COMMUNICATION

CHAT

PICTURE



OTHER

COMPETITOR

OUR COMPANY

YES



Introducción a la experiencia de cliente

Juan Carlos Alcaide y Pedro Pérez

Prefacio

En el día a día de una empresa de servicios se cometen, (somos imperfectos) un sinfín de errores. Muchos de ellos son inclasificables, lo sabemos.

En este libro hemos intentado acuñar los que más veces se repiten, los que nos hemos encontrado en nuestra experiencia profesional en el mundo del servicio al cliente y la experiencia del cliente en los últimos veinticinco años. Hemos caído en tópicos, somos conscientes de ello, pero nuestra intención ha sido hacer un libro con los errores que de manera más frecuente se repiten, y aludir a los “lugares comunes”, aunque esto suele ser a veces pedagógico y aleccionador.

La finalidad de este prefacio, de esta introducción, es llevar al lector de la calidad a la experiencia y que comience la lectura de los «100 errores» con su foco puesto en la segunda, puesto que van de la mano.

Sin calidad de servicio (sin conocer las necesidades y expectativas del cliente y acomodar los procesos internos de la compañía a satisfacerlos), no hay experiencia de cliente (o la hay negativa). La experiencia, la interacción, el servicio con calidad es básico, es necesario, aunque no suficiente, para lograr la fidelización y vinculación con los clientes.

En el mundo del *management* hay modas y modismos. La expresión de moda es *Customer Experience*: en los últimos años, sin solución de continuidad, hemos pasado del CRM (*Customer Relationship Management*) como «dios monoteísta» de la gestión comercial y de marketing, a la actual suplantación-evolución del CEM (*Customer Experience Management*) sin apenas solución de continuidad.

Poco o muy poco se ha construido en España sobre cultura de servicio al cliente, ni se ha definido una ciencia del servicio o de los servicios, ni conceptos similares; para un país que tiene en el servicio una de sus mejores oportunidades competitivas.

Hemos pasado, dando un salto en el vacío, de la informática (poco comprendida en general por los directivos) a la gestión de la experiencia (entendida a veces como algo esotérico y poético, banal y sin contenido). Este libro intenta llenar ese hueco, facilitar el tránsito de la calidad de servicio del siglo XX (no

siempre implantada, ni tenida en cuenta, bien entrado ya el nuevo milenio), a la **experiencia de cliente**.

La calidad es básica en la experiencia de los clientes. En consecuencia, resulta imposible conseguir una buena experiencia si existen lagunas en la calidad.

Calidad y calidez dan un diez en experiencia

Operaciones y emociones ganan los corazones

Sistemas, sonrisas y caricias generan experiencias que vinculan

Pero no es ciencia difusa. Hay que gestionar, prever y conducir los errores organizativos y humanos que dan al traste con la relación con los clientes, personas a la postre, con sentimientos, cuyo dinero aporta ingresos a la empresa, y con el que pagan los salarios de sus empleados.

Vamos a tratar de hacer una breve síntesis, quizá superficial, pero que ha de explicar en pocas líneas la relación entre calidad de servicio y experiencia de cliente.

1. LA CALIDAD DEL SERVICIO

En los años 80 y 90 despunta (bien, pero casi acabando los 80), por primera vez entre las preocupaciones de las empresas de servicios, la calidad, entendida como una manera de orientarse hacia una mejor atención al cliente. Esta preocupación por la calidad no responde a una actitud romántica, sino que constituye una posición esencialmente racional de búsqueda de niveles de rentabilidad más estables a largo plazo para la empresa, implantando un aprendizaje y réplica de lo que ha funcionado en el mundo de la industria y en entornos fabriles para los procesos de producción.

Así, en más de un sector de tangibles aparecieron normas estándares que permitían definir un producto como de calidad cuando satisfacía ciertos requerimientos en términos, por ejemplo, de resistencia, componentes, nivel de impurezas, flexibilidad, duración, resistencia a temperaturas, fórmula, inducción, y similares.

En los servicios no cabía la posibilidad de hacer nada igual. De hecho, no existían normas «generalmente aceptadas» para determinar, por ejemplo, el tiempo de espera de un cliente en una fila, el tiempo de preparación de una comida en un restaurante, qué características o atributos debía poseer el servicio

que presta un comercial a los clientes de la empresa, bajo qué condiciones se presta el servicio postventa, etcétera.

El problema principal entonces se basaba en determinar de qué forma medir la calidad del servicio, de tal manera que la organización pudiera conocer si efectivamente el cliente estaba recibiendo el servicio que esperaba recibir. El análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en el que se propone un modelo de calidad del servicio, el cual es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988.

En el primer modelo se identificaron 10 aspectos de calidad de servicio que en MdS, nuestra consultora, seguimos usando con fruición, además de llevar quince años escribiendo sobre ellas. Véase https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=ismi+expectativas+clave

1. Fiabilidad.
2. Capacidad de respuesta.
3. Profesionalidad.
4. Cortesía.
5. Credibilidad.
6. Seguridad.
7. Accesibilidad.
8. Comunicación.
9. Comprensión del cliente.
10. Elementos tangibles.

Estos aspectos se convertirían en las 5 dimensiones a medir del modelo SERVQUAL:

1. **Fiabilidad.** La habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
2. **Garantía.** El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para expresar confianza.
3. **Tangibilidad.** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
4. **Empatía.** La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente.
5. **Sensibilidad-respuesta.** La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno.

Este modelo suscitó un cambio en el pensamiento y llevó a las empresas de manera directa hacia el modelo TQM (*Total Quality Management*), es decir hacia la cultura de la calidad total, lo que, según hemos podido constatar, supuso un grandísimo avance en la implantación de políticas de servicio. Bien es cierto que se trató de industrializar aspectos emocionales, pero resultó mucho mejor industrializar, incluso robotizar comportamientos que dejar al libre albedrío y desarrollo silvestre la relación con los clientes.

La cultura de la calidad total

La calidad total aparece en aquellas compañías que se dan cuenta de que el mantenimiento de altos niveles de calidad en los servicios les permite:

- **Incrementar la lealtad de sus clientes** (se convierte, en condiciones, claro, de libre mercado y competencia en condición *sine qua non*).
- **Incrementar la participación de mercado.**
- **Asegurar un flujo creciente de ingresos adicionales.** Los clientes fieles compran con más frecuencia; hacen, en cada ocasión, compras más grandes; siguen consumiendo en la misma empresa durante más tiempo y se muestran más predispuestos a adquirir los otros productos o servicios de la empresa).
- **Explotar la posibilidad de fijar precios más altos** sin temor a reacciones negativas por parte de los clientes.
- **Captar más clientes nuevos** como resultado de la comunicación de boca-en-boca positiva que transmiten los clientes satisfechos.
- **Ahorrar en gastos de marketing** (ventas, publicidad, promoción, etcétera). Una empresa que pierde constantemente clientes se ve en la necesidad de invertir más para tratar de reponerlos.
- **Lograr costes operativos más bajos** como resultado de las economías de escala que generan una mayor participación de mercado.
- **Proyectar una mejor imagen y reputación**, lo que se traduce en mayor poder de atracción de nuevos clientes.
- **Mejorar la moral de trabajo** dentro de la organización, lo que provoca una reducción de costes (menos ausentismo y conflictos) y una atención más cuidada a los clientes.
- **Mejorar la productividad del personal.**
- **Reducir la rotación** del personal.
- **Iniciar menos acciones estratégicas equivocadas** (gastos improductivos), ya que el servicio excelente implica conocer muy bien a los clientes.

- **Recibir menos quejas**, lo que refuerza la lealtad de los clientes y reduce costes.

Poco a poco se amplía el concepto y surge la denominada cultura de la calidad de servicio, que aparece como una estrategia de gestión con la satisfacción del cliente como vértice y proveyendo beneficios para todos los miembros de la empresa.

Los conceptos de calidad total y calidad de servicio se basan en la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad adecuada en todas las áreas de la compañía.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de calidad total, aplicable en aquellos años 90 al mundo del servicio: «Filosofía, cultura, estrategia y estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad».

En los años 90 uno de nosotros (Juan Carlos Alcaide) escribió un *ebook* sobre la Orientación al Cliente como culmen de la integración de la filosofía de calidad de servicio y la centralidad del cliente en la organización como fuente de beneficio. Se distribuye desde el año 2000 por internet en sucesivas versiones (ver <https://www.youtube.com/watch?v=yvrsp9wqWT8>, para la descarga gratuita del ebook <http://www.jcalcaide.com/wp-content/archivos/2014/12/Cómo-implantar-la-orientación-al-Cliente-en-su-empresa.pdf>).

2. LA CALIDAD COMO BÁSICO

Pero los tiempos cambian muy rápidamente y tras la calidad hay mucho más que las empresas pueden ofrecer para fidelizar a sus clientes. Es por eso que a partir de los años 2000 **la calidad en un servicio no es un valor diferencial, es un básico**.

Los diferentes estudios de satisfacción del cliente que desde hace más de quince años hacemos en nuestra consultora MdS, no dejan lugar a dudas: la satisfacción es una condición *sine qua non* para la experiencia del cliente y su fidelidad.

La satisfacción es necesaria, pero no suficiente, como indicamos más arriba, para que exista Fidelización.

La calidad y la satisfacción se dan por supuestas, esto es, el cliente da por supuesto que los productos y servicios que le entrega la empresa son de calidad y que satisfacerán sus necesidades. Es un derecho. ¡Hasta ahí podríamos

llegar! «Yo pago y ellos deben cumplir con mis expectativas», parece pensar el cliente promedio.

La calidad y la excelencia en la gestión, afortunadamente, se han convertido en *commodities*, por más que los expertos veamos lagunas allá donde miremos. Los clientes, las personas, dan por descontadas las ventajas funcionales y la calidad de los productos y las empresas.

¿Cómo se puede, entonces, trabajar la fidelización de clientes mediante el servicio?

A nuestro juicio, no es cosa fácil, pues requiere un cambio de paradigma; hay que cambiar el «objetivo». De la fidelización a la relación. Si nos centramos en la relación, la fidelidad de los clientes es un efecto sobrevenido.

En el enfoque relacional, aquí está la clave, urge poner el énfasis en la **«construcción» de relaciones a largo plazo con los clientes**, superando la gestión de la calidad (comoditizada) por la gestión dual de la calidad y la calidez: **calidad y calidez dan un diez** (en gestión).

Si nos fijamos bien, las empresas que consiguen un éxito continuado rara vez se guían por los principios clásicos de la gestión, ni por la cultura de la calidad total (en un sentido estricto), ni por teorías, análisis y prácticas defendidas por los gurús de las escuelas de negocios, a pesar de la solidez del razonamiento de sus defensores y de la amplia difusión de sus obras.

Solamente hay que fijarse en Coca-Cola, Google, Apple o ING, o en cualquier ejemplo de éxito que se le ocurra. Los valores emocionales están complementando (si no sustituyendo) los atributos físicos, o aún peor, también puede analizar cómo algunas *low cost* hacen caja con una vocación decididamente ignorante de los principios y elementos de la calidad «clásica». Quizá se puede llegar a la conclusión de que tal vez uno ha de estar algo «loco» (en otras palabras, ser algo irracional) para tener éxito. Por contra, también podría llegar a la conclusión de que estamos intentando ser demasiado racionales a la hora de analizar y determinar las rutas que llevan al éxito y la fidelidad de las personas en los mercados.

Calidad (desde luego) y calidez dan un diez; lo racional sumado a lo emocional. Enfoque relacional para productos y servicios de calidad excelente: ¡esa es la vía!

Y es que hoy, a pesar de la crisis económica y otros obstáculos (relacionados, todos, con la contracción de la demanda), sabemos que para evitar el temido *churn* (abandono de clientes actuales) es necesario trabajar en torno a varios aspectos, que van más allá de los clásicos elementos de los noventa (un poco de calidad y un mucho de puntos y descuentos a clientes habituales).

Así, la actual gestión excelente orientada a la fidelidad debe incluir los siguientes pilares:

1. **Gestión de la calidad:** ¡Hasta ahí podríamos llegar! Cero defectos y mejora continua.
2. **Incentivos, privilegios,** ofertas promocionales a los clientes actuales. Especialmente en los hogares.
3. Comunicación (de valor) intensa y relación personal, cálida, cercana, emocional y basada en preferencias, comodidades, facilidades y, en definitiva, orientada a mejorar la vida cotidiana de empresas y personas.
4. **Fidelización** vía la formación, información y, en general, contenidos funcionales que aporten valor añadido.
5. **Gestión de la marca,** una marca amable, cálida, cercana, que promete (cumple y supera las promesas) placer, disfrute y experiencias positivas. Cuando hay muy poco o ningún contacto personal entre el cliente y la empresa, la marca es lo más importante en cuestión de elección del consumidor. No obstante, la ventaja competitiva puede asegurarse mejor cuando el compromiso emocional del cliente con una marca se ve reforzado por un compromiso emocional con las personas que venden y entregan el producto de esa marca, esa relación con el cliente genera identidad. Esa es la esencia del valor emocional añadido, la identificación de las personas con la marca. Como dice Joan Manuel Serrat en su canción «La gente va muy bien»:

«Conozco a esos plebeyos, ¡Soy uno de ellos!».

Es necesario que la marca trabaje los *insights* (como se dice ahora) de los clientes, los integre y trabaje la pertenencia con las personas: tu marca te pertenece. Soy de los tuyos. Eres de los míos.

Todo es mucho más complejo, y hace muy poco de ello, que la «calidad suficiente era suficiente».

La confianza como clave en la relación

La identidad y el compromiso emocional, como si de un matrimonio se tratara, necesita de un elemento tanto emocional como racional y que ha de ser inherente a la propia relación: **la confianza**.

El hecho de que un cliente deposite su confianza en una empresa (que es el caso que nos interesa) es el resultado no solo de un «sentimiento emocional subjetivo», sino también, y principalmente, de la percepción de un conjunto de

comportamientos observables en la actuación de la empresa que lo inducen a confiar en ella.

El elemento confianza necesita estar presente en todo momento de la relación con el cliente. En algunos sectores, la incidencia y la importancia de la confianza son más notorias; por ejemplo:

- Un billete de avión, tren, metro o autobús se paga normalmente antes de iniciar la prestación (en ocasiones, meses antes).
- Contratar un seguro de cualquier tipo.
- Abrir una cuenta corriente o de ahorro en un banco o caja.
- Adquirir por primera vez un producto o servicio.

Todos ellos son casos en los que se necesita un cierto grado de seguridad, en que la prestación futura será como se espera, lo que implica «confiar» en la empresa que presta el servicio o proporciona el producto.

Estamos de acuerdo con Castelfranchi y Falcone cuando hacen la siguiente afirmación:

«Para nosotros, la confianza puede ser racional y puede apoyar decisiones racionales. La confianza como actitud es racional cuando está basada en la razón; cuando se basa en evidencias bien motivadas y en buenas inferencias;



cuando sus creencias constitutivas están bien fundamentadas (su credibilidad está correctamente basada en fuentes dignas de crédito externo e interno); cuando la evaluación es realista y la estimación justificada».

La confianza puede ser eficazmente razonada y aprendida y puede convertirse en un factor de apalancamiento, una ventaja estratégica.

Comportamientos que construyen la confianza

1	Mostrar competencias y habilidades, capacidad para producir los resultados esperados por los clientes.
2	Fiabilidad: cumplir siempre lo que se promete, mantener un trato y una calidad sin picos ni valles (los clientes pueden confiar en la palabra de la empresa).
3	Comunicación sincera y honesta en todos los casos y circunstancias.
4	Disponibilidad del personal (capacidad de respuesta).
5	Transparencia, apertura a dar y recibir información y retroalimentación.
6	Colaboración para alcanzar relaciones, acuerdos, estrategias, etc., ganar-ganar (win-win): descubrir objetivos comunes compartidos con los clientes.
7	Integridad, dar soluciones a los problemas, admisión honesta de los errores.
8	Reciprocidad: tratar a los clientes como desearían ser tratados.
9	Adaptabilidad: la empresa es capaz de adaptarse en lo posible a los clientes (no lo contrario).
10	Buena voluntad: demostrar en todo momento la buena fe de la empresa.
11	Predictibilidad: los clientes pueden predecir con certeza las reacciones y los comportamientos de la empresa (no hay «sorpresas» de última hora).
12	Inclusión, aceptación: los clientes deben ser aceptados como son; no hay que pretender cambiarlos.
13	Accesibilidad: tanto la empresa (físicamente) como sus niveles directivos deben ser fácilmente accesibles para los clientes.
14	Coherencia: las políticas y las estrategias de la empresa no cambian continuamente.
15	Respeto y demostración de que se valora a los clientes.
16	Humildad: lo más importante en una empresa son sus clientes.
17	Lealtad: «Si usted pretende tener clientes leales, debe ser leal a ellos».

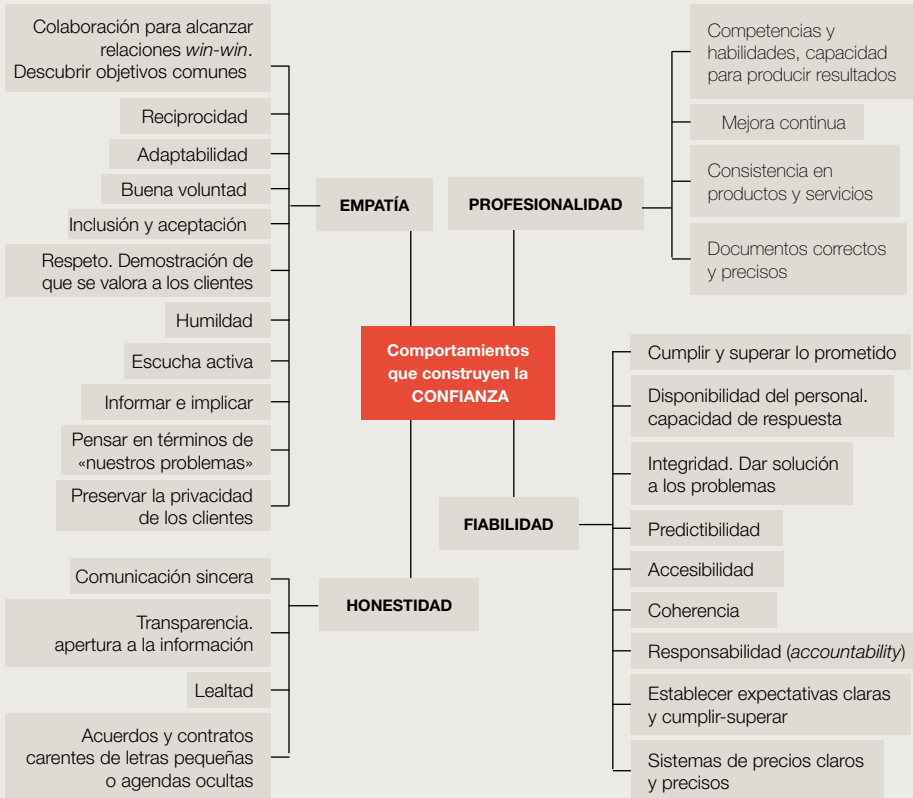
Comportamientos que construyen la confianza

18	Mejora continua: demostrar la preocupación constante de la empresa por servir cada vez mejor a los clientes.
19	Responsabilidad (accountability): aceptar los propios compromisos y sus consecuencias, sin buscar coartadas y falsos culpables.
20	Establecer expectativas claras y cumplirlas: los clientes deben saber siempre lo que pueden esperar de la empresa, sus productos y sus servicios.
21	Escucha activa e interesada en los asuntos de los clientes.
22	Informar e implicar a los clientes en los asuntos que les afectan.
23	Pensar en términos de «nuestros problemas»: el problema del cliente es un problema de la empresa.
24	Consistencia, estabilidad y solidez de la alta calidad de los productos o servicios.
25	Sistemas de precios claros y transparentes.
26	Preservar la privacidad de los clientes.
27	Documentos correctos y precisos (facturas, recibos, albaranes, etc.).
28	Acuerdos y contratos carentes de letras pequeñas o agendas ocultas. No hay lugar a engaño ni interpretación interesada.

Es posible reagrupar estas 28 claves de comportamiento en **cuatro factores constructores de confianza** (muy relacionados con nuestro viejo conocido SERVQUAL):

1. **Profesionalidad.** Competencias y habilidades, capacidad para producir resultados, mejora continua, consistencia en la alta calidad de los productos y servicios, documentos correctos y precisos.
2. **Fiabilidad.** Cumplir y superar lo prometido, disponibilidad del personal (capacidad de respuesta), integridad, dar soluciones a los problemas, admisión honesta de los errores, predictibilidad, accesibilidad, coherencia, responsabilidad (*accountability*), establecer expectativas claras y cumplir-superar, sistemas de precios claros y precisos.
3. **Honestidad.** Comunicación sincera, transparencia, apertura a la información, lealtad, acuerdos y contratos carentes de letras pequeñas o agendas ocultas.
4. **Empatía.** Colaboración para alcanzar relaciones *win-win*, identificar objetivos comunes, reciprocidad, adaptabilidad, buena voluntad, inclusión,

aceptación, respeto y demostración de que se valora a los clientes, humildad, escucha activa, , informar e implicar, pensar en términos de «nuestros problemas», preservar la privacidad de los clientes.



Por este motivo, la recomendación básica para iniciar un **proceso de construcción de la confianza** radica en concentrarse en aquellos aspectos que crean o fortalecen la credibilidad de la empresa. Esos comportamientos se concentran en las siguientes áreas clave:

- **Reputación:** tanto de la empresa como de sus representantes; no hacer nada que la afecte negativamente.
- **Conocimiento:** el personal de la empresa debe demostrar que es un profundo conocedor de los productos o servicios de la compañía; si proyecta dudas con respecto a ellos, la credibilidad se debilita.

- **Compromiso:** el personal de la empresa, desde el primer momento, debe demostrar al cliente o al potencial cliente que está real y sinceramente comprometido con darle servicio y solucionar sus problemas, dudas, etc.
- **Cumplimiento:** nada potencia más la credibilidad de una empresa o persona que el hecho de cumplir y superar siempre lo que se promete.
- **Honestidad:** a toda prueba y en todo momento, en los hechos (más importante aún) y en las palabras.

Hay que recordar siempre que:

- La eficacia de un mensaje es directamente proporcional al grado de credibilidad que el destinatario otorga a quien lo emite.
- La credibilidad es previa al mensaje: primero se cree en quien habla y después se escucha lo que está diciendo.
- La credibilidad, al margen del contenido de los mensajes y las promesas de la empresa, solo se obtiene con hechos.

3. DEL SIMPLE SERVICIO A LA EXPERIENCIA MEMORABLE

En las páginas anteriores hemos hecho un esbozo de los elementos que la empresa debe definir, desarrollar y afianzar para avanzar más allá de la calidad del servicio hacia la vinculación de los clientes.

Partiendo ahora de la experiencia, y aprovechando que los aprendizajes que se pueden obtener de este libro están basados en el análisis de errores frecuentes, vamos a definir **siete consejos para diferenciarse de los competidores y fidelizar a los clientes a través de la vivencia memorable, a través de experiencias dignas de ser contadas**. Para que este proceso funcione se requiere planificación, creatividad y el «cuidadoso-cuidado» de los detalles. En este sentido la sorpresa, la intriga y, en ocasiones, la provocación son grandes aliados.

1 Concentrarse en el cliente

La rutina, los enfoques de gestión tradicionales o la propia cultura empresarial llevan, sin remedio, en ocasiones, a ver la empresa de puertas hacia dentro; fueran están los clientes a los que hay que atender cada día (aunque a veces la actitud de los empleados es la de «afrontarlos»). Los clientes entran y salen, vienen y van, pero lo importante son las instalaciones, el surtido, los procedimientos, los sistemas (informáticos o no) y, muy especialmente, los productos.

Sin embargo (se ha dicho muchas veces, pero no siempre se ha interiorizado lo suficiente), una empresa sin clientes no es nada e independientemente del tipo que sea o sector en que se desempeñe, desaparecería a corto plazo sin un grupo de personas o empresas que compre en ella motu proprio.

En una gran parte de las compañías, el 80 por ciento, o más, de sus ventas se hace a los clientes que vuelven una y otra y otra vez a comprar en ella, es decir, los **clientes leales**. En ellos descansa la solidez y el futuro. Sin embargo, en la mayoría de las empresas el presupuesto de marketing (publicidad, promoción, etc.) se destina casi exclusivamente a captar nuevos clientes, como si en ellos estuviese la salvación de la empresa. Focalizar en experiencia es focalizar en el ingreso futuro.

Para lograr una eficaz planificación de experiencias positivas hay que cambiar el enfoque, concentrarse en los clientes y preguntarse:

- ¿Qué quieren mis clientes?
- ¿Cómo lo quieren?
- ¿Con qué se sienten satisfechos y con qué mal?
- ¿Qué les produce una experiencia memorable y qué atenta contra ella?
¡Los famosos *insights* del cliente!

Una vez que los asuntos internos de la empresa (productos, instalaciones, surtido, procedimientos, sistemas, entre otros) han sido definidos, decididos y resueltos, hay que comenzar a ver la empresa con los ojos de los clientes, pensando en el corazón y cerebro de quien paga.

Y si hay algo que no llega a ver o comprender sobre el comportamiento de sus clientes con sus productos o servicios, entonces hay que preguntar a los clientes y después cambiar nuestros asuntos internos para satisfacerles. La investigación comercial es, y seguirá siendo, una pieza clave de quienes quieran dar más a los clientes y lograr su máxima fidelidad.

2 Fidelización vía la experiencia del servicio al cliente

Si cada vez que un cliente adquiere algo en la empresa tiene una experiencia no del todo positiva, incluso desagradable, ¿por qué va a volver? (A menos que el suyo sea el único negocio de la categoría alrededor del cliente... y este no tuviera coche u ordenador para solicitar a su competencia la venta *online*).

Los clientes fieles no solo constituyen el sustento principal de cualquier empresa, sino que está demostrado que contribuyen a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos, al mismo tiempo que ayudan a disminuir los

costes operativos. De manera específica y concreta, esto se produce debido a una serie de repercusiones en la empresa:

- Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero: los analistas calculan que venderle a éstos es cinco veces más caro que hacerlo a uno actual. En algunos sectores en los que hemos trabajado, la relación es de 17 a uno.
- En la mayoría de las empresas, los clientes leales tienden a comprar más con el paso del tiempo.
- Además, generan menores costes operativos, ya que conocen cómo relacionarse con la empresa.
- Traen (gratis) otros clientes a la empresa.
- Tienden a aceptar más fácilmente los precios altos.

Invertir para mejorar al máximo la experiencia de los clientes y, de esa forma, transformarlos en fieles, es un buen negocio. Es importante pensar en las repercusiones que tendrán a largo plazo las medidas tomadas en este momento para mejorar las experiencias de los clientes y ponerse como **objetivo cero pérdida de clientes**.

3 La clave es la diferenciación experiencial

Si Starbucks se hubiese limitado a ser una cafetería más, Disney a ser un parque de diversiones como los hay a millares en el mundo, o Ikea una tienda más de muebles, ¿hubiesen logrado el éxito económico de hoy en día? Seguro que no. Estarían luchando para subsistir como tantos y tantos otros negocios que se limitan a ser uno más de tantos.

Recurrir a experiencias de servicio al cliente diferenciadas (y al mismo tiempo gratamente memorables) es la forma más segura para dar a los consumidores razones válidas para volver una y otra y otra vez. **Vender vivencias, no productos**. En especial cuando las empresas de la misma categoría tienden a parecerse cada vez más las unas a las otras, tanto en sus instalaciones como en surtido, precios, calidad, etc., es urgente buscar un hueco vía la diferenciación.

En MdS, nuestra consultora, hemos resumido esta idea en una frase (que hemos escrito páginas atrás): **Operaciones y emociones ganan los corazones**. El objetivo estratégico de la fidelización necesita hacer guiños constantes al lado derecho y emocional del cerebro, sin dejar de darle satisfacción al lado racional del mismo.

Si fidelizar, hoy día, es generar la sensación de «me salen las cuentas» (de trabajar con esta empresa, comprar aquel producto, etc.) y además «son de los míos» o, es más, «yo soy de los suyos», la diferenciación consiste en generar esas ventajas competitivas mediante la creación de experiencias percibidas por

los clientes como únicas y basadas en componentes importantes para ellos, según los *insights* analizados.

La diferenciación, vía las experiencias de los clientes:

- Evita que la empresa se vea obligada a competir solo en precio, obstáculo importante para mejorar su rentabilidad.
- Impide que se convierta en proveedora de productos o servicios cuasigenericos; cuando eso sucede, si sus servicios y los de los competidores son similares para los clientes, comprar uno u otro les da igual o casi lo mismo.
- Cuando una compañía está debidamente diferenciada, se convierte en única en el mercado para los clientes, no tiene sustitutos perfectos, lo que dificulta el abandono.
- Aporta razones válidas y convincentes para preferir y comprar en la empresa una y otra vez, incrementando así las posibilidades de la fidelización de por vida de su base de clientes.
- Permite a la empresa lograr un verdadero control sobre su futuro. En caso de que la experiencia sea similar a la de cualquier otra, aquel dependerá de fuerzas externas que usted no controla ni domina.
- Da armas válidas y eficientes para defender las posiciones de mercado alcanzadas; de no diferenciar, puede ser barrido fácilmente por la competencia de la noche a la mañana.
- Es posible dar a la compañía el posicionamiento correcto en la mente de los clientes; los negocios no diferenciados, simplemente, pasan desapercibidos para la mayoría de ellos.

4 Centrarse en los sentidos

Como venimos adelantando, para llegar al corazón y al cerebro de los clientes es necesario apelar a sus sentidos. No existe otra vía. Y en esta línea las herramientas disponibles para provocar el deleite de los clientes se concentran en:

- **Vista:** Imágenes, colores, combinaciones de éstos, dimensiones, decoración, brillos, iluminación, objetos a la vista de los clientes, y similares.
- **Oído:** Sonidos, hilo musical, tono de voz del personal, ruidos más o menos molestos (provenientes del interior o exterior del empresa), y similares.
- **Olfato:** Olores, aromas dominantes en la empresa, manejo de ellos, olores del personal, y similares.
- **Gusto:** Sabores.
- **Tacto:** Suavidad, delicadeza, blandura, dureza, consistencia, etc., de los materiales utilizados en las instalaciones y decoración.

La clave está en saber cómo emplear y combinar estos estimulantes de los sentidos, como los olores, para generar comodidades, facilidades, placer y disfrute en los clientes.

5 Formar al personal

El personal de cualquier empresa constituye uno de los proveedores de experiencias o *ProvEx* (en terminología de Schmitt) más eficaces. Las personas, por sus propias características, son capaces de transmitir y potenciar las experiencias de otros. Pero para que sean *ProvEx* de utilidad es necesaria una formación de los miembros del personal con el fin de cumplir plenamente con ese rol tan delicado y crítico para el futuro de la empresa. Se podría resumir con la fórmula nemotécnica:

CALIDAD + CALIDEZ = 10

A este respecto, el error que muchos responsables de empresas cometen es creer que todo el mundo nace sabiendo cómo se trata correctamente a un cliente. Y esto, sencillamente, no es cierto. En este sentido, sirve como ejemplo el especial cuidado que ponen los parques Disney en la formación de su personal (hasta tienen la Universidad Disney).

Esta formación es aún más importante cuando su resultado forma parte de las experiencias que se pretende generar en los clientes. No se trata tan solo del trato correcto, formal o educado, sino que, al mismo tiempo, tiene que estar cargado de calidez, empatía, humanidad y una actitud amigable. Es una performance, una puesta en escena, una improvisación preparada e interactiva con cada invitado y realizada por cada anfitrión o empleado de la empresa. Desde Starbucks afirman: «Nuestra gente le atiende rápido, le sonríe, no le acosa; son una bocanada de aire fresco». Pero esa forma de actuar del personal es el fruto de un proceso previo de formación, de entrenamiento, de alineamiento organizativo.

6 Las 10 reglas de Schmitt

Las 10 reglas para crear y gestionar marcas vivenciales, de Bernd Schmitt, que aparecen en su libro *Marketing vivencial*, definen con mucha precisión cuál debe ser el espíritu y el objetivo a lograr cuando se procede a la planificación de las experiencias de servicio al cliente:

1. **Las experiencias no suceden porque sí, tienen que planificarse.**
Sé creativo en ese proceso. Usa la sorpresa, la intriga y, en ocasiones, la provocación.

2. **Piensa primero en la experiencia del cliente** y luego en las características y beneficios funcionales de su marca.
3. **Sé obsesivo respecto a los detalles.** A los modelos de satisfacción tradicionales les falta la experiencia sensorial, intuitiva, que *golpea cerebros*, plena de sentimiento, de toda la mente. ¡Permite que el cliente se deleite en un júbilo exultante!
4. **Encuentra el «patito» para tu marca.** «Cuando estuve por primera vez en el hotel Conrad, en Hong Kong, habían puesto un brillante patito amarillo de goma con el piquito rojo en el baño, al borde de la bañera», cuenta Schmitt. «Ese pequeño patito se ha vuelto parte de mi vida; lo menciono en mis conferencias. Es lo que siempre recuerdo cuando pienso en ese hotel, y se convierte en el punto de partida para empezar a recordar toda la experiencia». ¿Cuál es la lección aquí? Toda empresa debe tener un «patito» para su marca; es decir, un pequeño elemento que dispare, enmarque, resuma y dé estilo a la experiencia.
5. **Piensa en la situación de consumo, no en el producto.** Es decir, en acicalarse en el baño y no en la máquina de afeitar, en comida casual y no en salchichas, en viaje placentero y no en transporte.
6. **Esfuézate por lograr experiencias holísticas que deslumbren los sentidos,** apelen al corazón, desafíen la mente, sean importantes para el estilo de vida de la gente y ofrezcan un atractivo de identidad social y relacional.
7. **Perfila distintos tipos de experiencias** (sentir, palpar, pensar, actuar y relacionar) respecto a los elementos ofrecidos.
8. **Usa las metodologías eclécticamente.** Algunas pueden ser cuantitativas (análisis por cuestionarios o modelos estadísticos); otras cualitativas (un día en la vida del Cliente). También las hay verbales (sesiones focales o de grupos) o visuales (técnicas de cámaras digitales). ¡Todo sirve! Sé curioso y creativo.
9. **Considera cómo cambia la experiencia cuando se extiende a la web, al resto del mundo.** Pregúntate cómo puede animar la marca recurriendo a una nueva categoría, o a un medio electrónico, a través de estrategias vivenciales.
10. **Agrega dinamismo y «espíritu dionisiaco» a tu empresa.** Los dueños de las compañías suelen ser demasiado tímidos, lentos y burocráticos. El término dionisiaco se asocia con el éxtasis, lo apasionado, lo creativo. Deja que este espíritu inspire a tu organización y verás cómo cambian las cosas.

7 Aprender de la experiencia (de otros)

La organización de consultoría Forrester Research, una de las más importantes del mundo en investigaciones de marketing, entrevistó a cientos de empresas en Estados Unidos y países de Europa para conocer la situación de la implantación del marketing experiencial y los logros alcanzados en el desarrollo de experiencias memorables. En muchas de esas empresas, los directores de experiencias del cliente ocupan posiciones muy altas en la jerarquía; algunos son vicepresidentes de su organización.

Como era de esperar, en Forrester encontraron a un grupo de empresas que se mostraba satisfechas con los avances hechos y los logros alcanzados. Pero

- Comunicaciones
- Identidad visual
- Presencia del producto
- Gestión de la marca

- Entornos espaciales
- Sitios web y otros medios electrónicos
- Personal de la empresa

DISFRUTE



EXPERIENCIA HOLÍSTICA DIGNA DE SER CONTADA

EXPERIENCIAS SENSORIALES	EXPERIENCIAS DE SENTIMIENTO	EXPERIENCIAS DE PENSAMIENTO	EXPERIENCIAS DE ACTUACIÓN	EXPERIENCIAS DE RELACIONES
1	2	3	4	5
PERCIBIR	SENTIR	PENSAR	ACTUAR	RELACIONARSE
<ul style="list-style-type: none"> • Colores • Figuras • Formas • Sonidos • Olores • Tactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados de ánimo • Emociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico y convergente • Pensamiento divergente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas • Estilos de vida • Acciones valoradas • Percepciones personales • Interacciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de referencia • Redes sociales • Valores culturales • Identidad • Categoría • Influencia social
HACER NOTAR	HACER SENTIR	HACER PENSAR	TRANSMITIR DINAMISMO	INTEGRARSE

Adaptada de B. Schmitt

había otras que no podía mostrar avances importantes y ningún logro relevante. Al estudiar más a fondo este segundo grupo (los «fracasos»), identificaron cinco razones principales, aunque todas pueden resumirse en un único concepto: falta de una implantación suficientemente disciplinada de los nuevos enfoques.

En detalle, las cinco razones identificadas para el fracaso en el desarrollo de experiencias memorables fueron:

1. Falta de una clara visión de futuro.
2. Imprevisión al no contemplar la gran cantidad y variedad de asuntos que se deben afrontar.
3. Deficiente planificación, lo que condujo a que no se establecieran las prioridades correctas.
4. Incapacidad para crear internamente el entorno adecuado.
5. Imposibilidad para crear una sólida estructura operativa orientada a la experiencias del cliente.

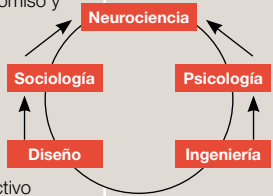
Si otros ya cometieron esos errores, ¿por qué debería repetirlos usted?

Se dice que:

- Una persona «tonta» es la que no aprende de sus propios errores.
- Una persona «inteligente» es la que aprende de sus errores.
- Una persona «sabia» es la que aprende de los errores de los demás.

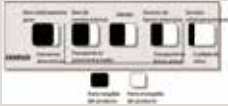
4. CALIDAD DE SERVICIO VS. EXPERIENCIA

Como cierre de este prefacio que nos lleva desde la calidad a la experiencia del cliente, las siguientes tablas aportan una visión mucho más sintética.

Calidad de servicio		Customer experience	
<p>OBJETIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente (mantener clientes) Dar un servicio al cliente legendario Igualación de expectativas a nivel de presentación (completada con incentivos económicos logrará la fidelización) <p>FOCO CALIDAD EFICIENCIA OPERATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar al cliente lo que necesita en la forma establecida en el protocolo de atención correcta 	<p>El servicio no es suficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Comodidades, facilidades, placer, disfrute (EFECTO WOW) Deleite hedonista Clientes fans <p>EFICIENCIA EMOCIONAL (Compañeros de por vida)</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagement: satisfacción < vinculación, compromiso y prescripción EVITAR EL CHURN y lograr vinculación antes de cambio afectivo y efectivo 	<p>FOCO AUTENTICIDAD/ SOSTENIBILIDAD/TO BE COOL (Except LUJO)</p> <p>Dar al cliente lo que necesitará y satisfecerá, deseos e ilusiones antes de que sepa que lo anhela</p> <p>El servicio legendario se da por supuesto: más lejos, conectar con el «alma» y dar placer</p>
<p>Lo duro y cuantitativo</p>		<p>Lo blando y cualitativo</p>	<p>4 P's de la experiencia</p>
<p>HERRAMIENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas propias de la calidad total donde la métrica es un aspecto básico imprescindible Análisis de fallos, QFD, Six Sigma, Balance Scorecard, Círculos de Calidad, Pareto, Isikawa, etc... Gestión de incidencias 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas para la implantación de la calidad... + Antropología, Etnografía Herramientas para destacar la calidez, humanidad, proximidad y cercanía física y emocional con el cliente «CALIDAD Y CALIDEZ DAN UN DIEZ» Gestión preventiva de la insatisfacción: clientes tempranos 	<ul style="list-style-type: none"> Personas importancia crítica, personal de contacto, gente comprometida Procesos Customer Journey Pruebas físicas y sensoriales. Aromarketing, teoría del color, música: creación de vivencias Performance. Cuidado teatral de la puesta en escena, en coherencia total con el branding y la estrategia
<p>ÉNFASIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente más o menos estandarizada Énfasis en elementos «hard», lo que no se mide no se gestiona FUNCIONALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente lo más personalizada posible CUSTOMER JOURNEY focalizado en sensaciones, emociones-estados de ánimo, sentimientos y pensamientos racionales. Ni todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que se puede contar cuenta 	<p>Funcionalidad y estética: proyección de valores y creencias a través del diseño. El diseño de la experiencia condiciona el branding y no al revés</p>

Lo duro y cuantitativo	Lo blando y cualitativo	4 P's de la experiencia
<p>IMPLANTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Procesos y operaciones en el epicentro de la empresa • FORMACIÓN PARA LA CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas, procesos, operaciones orientadas a capturar el corazón y el cerebro del cliente, «Operaciones y emociones ganan los corazones». • Estos sistemas se orientan desde la alianza (impulsada por dirección general) entre recursos humanos, marketing y sistemas de información. <p>Sensaciones que provocan Emociones que provocan Estados de ánimo y sentimientos que provocan pensamientos racionales que provocan actuaciones, relaciones, actuaciones, relaciones en un ciclo sin fin.</p>	<p>DE LA FORMACIÓN SIMPLE al despliegue de la experiencia en el marco de comunicación interna integral.</p>
<p>TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM • Orientado a incidencias y reacción a las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM orientado a la personalización de gustos y preferencias para la personalización de la experiencia. • Tecnología multicanal para la total interacción con el cliente y escucha total (proactiva y omnicanal). 	
<p>BRANDING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Branding clásico y, en su caso, marketing relacional. <p>La imagen llega a los clientes a través de los medios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Branding emocional proactivo. • Diálogo y cocreación Ejes de relación. • <i>Customer Power</i> eje de marketing, <i>sex appeal</i>, marca blanda «Más allá del logotipo, todo es marca». • Importancia crítica de RRPP y RRSS. • Importancia crítica del «below the line». La imagen llega a los medios a través de los clientes. 	<p>«La marca, marca; si no marca, no es marca» «Marca identitaria de experiencia y valores asociados».</p>

Marketing de servicios *customer experience* y nueva economía (Ahora sí, 15 años después)

<p>INTANGIBILIDAD Servicios y productos «Todo es tangible e intangible»</p> 	<p>No degustar Sentir Ver Oír Oler</p> <hr/> <p>Hacer comprender exactamente lo que se recibirá a cambio del dinero.</p>	<p>Recomendaciones. Explicaciones y narraciones <i>storytelling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad • Promesas visuales vía la imagen • Cosificar con imagen videos • Tienda-teatro en su casa 	<p>Estimular la selección de nuestras ofertas evidencian las «diferencias»</p> <p>Evaluación comparativa (Decisiones P2P) Influencia social</p>
<p>INSEPARABILIDAD Venta y prestación rara vez puede separarse</p> <p>MOVILIDAD AAA <i>Anywhere, Anytime, Anydevice</i></p>	<p>Autoservicio Asesoría virtual, etc. Creación de confianza a distancia Exaltación video placer y disfrute en el momento uso servicio</p>	<p>Decisión involucración máxima cliente</p>	
<p>HETEROGENEIDAD</p>	<p>Difícil estandarización</p>	<p>Recomendaciones. Evitar miedo, incertidumbre, duda. Detalles precisos al narrar la experiencia. Fotografías e imágenes/videos concretando la promesa.</p>	
<p>PERCIBILIDAD</p>	<p>Difícil alineamiento, demanda fluctuante</p>	<p><i>Yield Management</i> _____ <i>Management</i> Previa dinámica o intento equilibrar oferta y demanda</p>	
<p>PROPIEDAD</p>		<p>Algunos productos se convierten en servicios y que no se poseen: <i>streaming, Spotify</i></p>	

Organización
para el
servicio

Capítulo



1 · Ausencia de orientación al cliente

En época de bonanza económica los productos casi se venden solos, pero ahora las marcas necesitan conocer a sus clientes para poder ofrecerles los productos y las experiencias que necesitan.

EL ERROR

No se puede implantar una cultura orientada hacia dentro, preocupándose solo de la gestión interna y de las áreas financieras. **¿Por qué?** Porque así solo se reduce la importancia que se le ha de dar al cliente, sus deseos, necesidades y expectativas

LA SOLUCIÓN

La empresa ha de lograr implantar dentro de la propia compañía una cultura que sitúe al cliente (sus gustos y necesidades) como el fin último del trabajo de todos y cada uno de los empleados.

Implica mucho esfuerzo (y muy continuo). Pero será fácil siguiendo estas pautas:

1. Compromiso y cohesión del liderazgo.
2. Diagnóstico de la cultura.
3. Elaboración de los nuevos: misión, visión y valores.
4. Diseño del cuadro de mando y plan de acción del cambio cultural.
5. Descongelación de la cultura actual.
6. Creación de equipos del cambio a nivel de los mandos medios.
7. Comunicación del nuevo modelo cultural a todo el personal.
8. Integración de los valores de la nueva cultura en los sistemas y procesos seguidos para la gestión de los recursos humanos.
9. Enfrentamiento de los obstáculos al cambio cultural.
10. Segundo diagnóstico de la cultura.
11. Seguimiento y mantenimiento.



2 · Aferrarse a las normas y políticas internas

EL ERROR

No se puede hacer eso de «esto son lentes, si quieres las tomas y, si no, las dejas», no funciona. **¿Por qué?**

Un caso extremo se da en la Administración pública y, admitámoslo, todos odiamos realizar trámites en cualquier institución pública. Eso sí que son lentes.

LA SOLUCIÓN

Los mecanismos internos de una compañía han de estar creados pensando en las conveniencias de los clientes, no de la propia empresa. Pensemos en la experiencia que va a vivir nuestro cliente.

Debemos ofrecer alternativas y se pueden configurar mediante varios caminos:

- Adopción de los enfoques del empoderamiento (*empowerment*).
- Diseño e implantación de los estándares de calidad del servicio.
- Formación y capacitación del personal de contacto con los clientes.
- Un eficaz y justo sistema para la gestión de las quejas.
- Implantación de herramientas para facilitar la elección del cliente.

¿Cuántas veces hemos acudido a una tienda u oficina y nos han dicho:

«el sistema no lo admite» o «las políticas de la empresa lo impiden»?



3 · Exceso de niveles jerárquicos entre la dirección y el personal de contacto con el público

Es inevitable que en cualquier empresa se acabe configurando un organigrama similar a las **pirámides militares**, pero a la hora de establecer contacto con el público, la pirámide se desmorona.

EL ERROR

No se puede hacer como en las empresas de tangibles en las que tan solo el personal de nivel operativo se comunica de manera ocasional con el cliente. **¿Por qué?** Porque en estas empresas la experiencia es equivalente al detalle antes de que el producto llegue al mercado; sin embargo, en las empresas de servicios la experiencia no se comprueba hasta que el cliente no acude a nosotros.

LA SOLUCIÓN

Todos: mandos intermedios, directivos, coordinadores, etc., deben establecer contacto con el público, al igual que lo hacen los receptionistas, telefonistas, técnicos de servicio y dependientes.

Así, la marca tiene muchas más oportunidades de ofrecer al cliente un servicio y una experiencia adaptada a sus necesidades y se logrará mayor satisfacción del cliente.

¿Cómo se introduce este concepto en una empresa que nunca antes ha trabajado de esta manera?

- Revisando a fondo el organigrama de la empresa, determinando hasta qué punto son necesarios tantos niveles jerárquicos y la posibilidad práctica de eliminar algunos niveles intermedios.



- Creando mecanismos formales que permitan al personal de más bajo nivel hacer llegar a los altos mandos sus inquietudes, hallazgos, recomendaciones, observaciones, de forma directa y sin necesidad de pasar por los mandos intermedios (por ejemplo, buzones de sugerencias, concursos para la mejora del servicio, equipos de calidad, etc.).
- Implantando directrices que obliguen a los altos mandos a establecer un contacto mejor y más frecuente con los clientes y con los niveles operativos de atención al cliente.
- Estableciendo programas de reconocimiento a los empleados de contacto con el cliente que se distingan por la calidad del servicio que prestan.



4 · Ausencia de empoderamiento o no evidencias del mismo

A veces se dan situaciones excepcionales, que no han sido previstas por nadie antes de la empresa, que ponen al personal de contacto con el público en la tesitura de tener que **ofrecer una solución.**

EL ERROR

No se puede restar autonomía al personal en contacto con el público. **¿Por qué?** Porque el primer elemento afectado será el cliente y su experiencia con nuestra organización; tendrá que soportar esperas, hacer trámites innecesarios, etc. Y eso no lo queremos. Porque el cliente es lo primero.

LA SOLUCIÓN

El empoderamiento logra que se faciliten soluciones rápidas a problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de clientes. Es fácil de lograr:

- Descripciones de puesto, con la definición muy clara (aunque amplia) del ámbito o espacio de decisión autónoma del empleado, con una identificación de las «fronteras».
- Sistemas de retribución.
- Sistemas de recompensas.
- Mecanismos formales para que el personal plantee sus ideas y sugerencias.
- Niveles de autorizaciones para uso autónomo de los recursos.
- Creación, formación y capacitación de los equipos de trabajo.
- Reemplazo de las jerarquías con equipos autodirigidos.
- Transformación de las responsabilidades y deberes de los niveles de mando, para abandonar los esquemas clásicos basados en el mando y control y pasar a una actividad más de coaching y desarrollo del personal subordinado.



5 • No definir cómo debe ser la experiencia del cliente en todos sus contactos con la empresa

EL ERROR

No se puede estar orientado únicamente hacia las operaciones. **¿Por qué?** Porque está demostrado que las empresas que mejor reputación tienen son las que están enfocadas a satisfacer los deseos de sus clientes (Apple, Disney, Amazon, etc.) y la reputación va acompañada de resultados económicos.

LA SOLUCIÓN

La actitud que debe primar es la de ver la empresa con los ojos de los clientes y preguntarse qué experiencias nos gustaría que nos ofreciera una empresa como la nuestra.

Los factores emocionales son cada día más importantes en el trato empresa-cliente. Estímulos, sensaciones, pensamientos, vivencias, etc. Estos conceptos deben formar parte de nuestra compañía, de la estrategia y la táctica.

Tenemos la actitud. ¿Qué más hace falta?

- Estudio y análisis de las experiencias de los clientes.
- Definición de cómo deben ser esas experiencias.
- Rediseño y planificación de las experiencias (con ojos del cliente).
- Reestructuración del contacto o encuentro con los clientes.

No solo los productos o servicios, también la **comunicación** con la empresa, la **imagen**, el ambiente y la ambientación, el **personal**, los **procesos**, los **equipos**, todo contribuye a la experiencia del cliente.



6 · Diseñar procesos pensando más en la conveniencia de la empresa que en la de los clientes

¿Alguna vez os habéis encontrado en esta situación?

Largas filas a la espera del servicio.

Necesidad de llenar infinitos formularios.

Tiempo perdido a la espera de la firma de un superior jerárquico que no se encuentra.

Necesidad de innumerables fotocopias o certificados de las autoridades.

EL ERROR

No se pueden diseñar los procesos pensando solo en la seguridad de la empresa y en facilitar el trabajo de tu personal. **¿Por qué?** Porque el cliente se frustra y evita volver a toda costa.

LA SOLUCIÓN

Los procesos han de existir para satisfacer y facilitar trámites a los clientes, no a la propia empresa. El diseño de los procesos es clave para generar una buena experiencia de cliente. Las soluciones:

- Utilizar los resultados de investigaciones sobre los clientes: muchas compañías realizan encuestas y sondeos entre sus clientes, pero muy pocas los utilizan para mejorar sus servicios.
- Realizar sesiones de grupo (focus group) con los empleados de contacto con el cliente para identificar los factores de frustración.
- Si la empresa posee un centro de atención (call center), dedicar un par de horas de forma periódica para escuchar las llamadas de los clientes.
- Obtener directamente de los clientes observaciones sobre los procesos y procedimientos de la empresa: ¿qué les gusta?, ¿qué les disgusta?, ¿qué les hace perder la paciencia?
- Realizar “mystery shopping” para comprobar cómo se siente el cliente al actuar con la empresa.



7 • Tolerar el mal servicio por parte de empleados en todos los niveles de la organización

EL ERROR

No se puede tolerar el mal servicio de ninguno de nuestros empleados. **¿Por qué?** Porque queremos dar la mejor experiencia posible a nuestros clientes y, si algo está fallando, hay que tomar medidas.

LA SOLUCIÓN

Por lo tanto, impidamos que esto ocurra:

- Exijamos a los niveles de mando altos y medios que aprovechen toda ocasión para hacer coaching al personal con respecto a cómo debe ser el servicio a los clientes. Nadie nace sabiendo, si no se lo decimos, ellos no lo van a adivinar por sí solos.
- A la hora de evaluar al personal, incluyamos el servicio que se da al cliente entre los criterios utilizados y también la responsabilidad del servicio al cliente en las descripciones de puestos (con detalle de lo que se espera de cada uno).

El servicio a los clientes ha de prestarse de forma **entusiasta, decidida** y voluntaria; si no, pasa como con todo en la vida, se deteriora y va a peor.



8· No realizar investigaciones formales y continuadas del mercado y de los clientes

El contexto de mercado cambia

de manera continua, se ve influido por los avances tecnológicos, la situación económica y social de un determinado país, etc. En consecuencia, esto influye en la sociedad y en los hábitos y costumbres de los individuos, es decir, de los clientes.

EL ERROR

No se puede pretender mejorar la experiencia de nuestros clientes si no sabemos lo que necesitan. **¿Por qué?** Porque los mercados cambian continuamente. Las demandas, necesidades, deseos y expectativas de los clientes están en permanente transformación.

LA SOLUCIÓN

¿Cómo podemos obtener la información?



1. Sondeos transaccionales: cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan al recibir el servicio.
2. *Mystery shopping*: un investigador experimentado se hace pasar por cliente para experimentar y evaluar la calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes.
3. Sondeo entre clientes nuevos, clientes en declive y exclientes: cuestionarios para determinar: (a) por qué los clientes nuevos han seleccionado la empresa; (b) por qué algunos clientes viejos están reduciendo sus niveles de operaciones; (c) por qué han dejado de hacer negocios con la empresa.
4. Sesiones de grupo: reuniones con pequeños grupos de clientes (de 8 a 12) centradas en aspectos muy específicos del servicio. Se pueden utilizar con clientes propios o de la competencia.
5. Paneles de clientes: se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener de forma periódica realimentación de estos y sus consejos sobre temas relacionados con el servicio y otros asuntos.
6. Revisiones de la relación (*relationship review*): reuniones periódicas con representantes de alto nivel de clientes muy seleccionados, en las que se analiza y evalúa en profundidad la relación empresa-cliente y los servicios que están recibiendo.
7. Quejas y reclamaciones: sistema de gestión que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamaciones y otras comunicaciones de los clientes con la empresa.
8. Investigaciones integrales del mercado: investigaciones formales de todo el mercado con el fin de obtener una evaluación global de los servicios de la empresa. Tanto con clientes propios como de la competencia.
9. Informes de campo del personal: sistema formal para recopilar, categorizar y analizar los informes que elabora el personal que establece contacto directo con los clientes y luego distribuir los resultados en toda la organización.
10. Sondeos entre los empleados: los empleados que establecen contacto directo con los clientes constituyen una importante y valiosa fuente de información sobre los problemas que estos afrontan y sus niveles de satisfacción.
11. Sistema de medidas operativas: un sistema que permite capturar, categorizar, dar seguimiento, analizar y distribuir en toda la organización, los aspectos clave de las operaciones internas que afectan, de forma directa o indirecta, a la calidad de los servicios y la generación de valor para los clientes (por ejemplo, un sistema basado en la gestión total de la calidad).

9 · No escuchar la voz de los empleados sobre lo que agrada y desagrada a los clientes

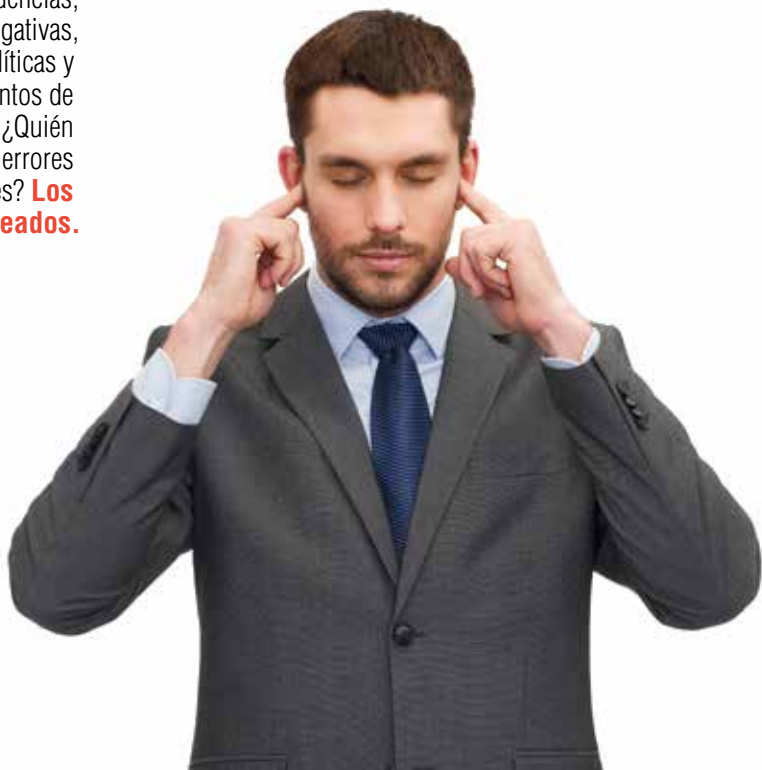
¿Quién se enfrenta a diario a los clientes disgustados? ¿Quién aplica cientos de veces cada día procesos y procedimientos complicados y engorrosos? ¿Quién recibe, de primera mano, retroalimentación sobre las consecuencias, positivas o negativas, de las políticas y procedimientos de la empresa? ¿Quién soluciona los errores recurrentes? **Los empleados.**

EL ERROR

No se puede pretender mejorar la experiencia de cliente en tu empresa sin reunirte antes con el personal y preguntarles. **¿Por qué?** Porque ellos saben lo que se está haciendo mal de cara al cliente.

LA SOLUCIÓN

Permítenos una recomendación básica: proporciona al personal del servicio al cliente todos los medios posibles para que pueda transmitir libremente su visión de la relación cliente-empresa hacia los niveles altos de la empresa.



10 · Percibir la experiencia de cliente como un coste, no como lo que realmente es: una fuente de información que abarata costes operativos y de marketing

EL ERROR

No se puede percibir la mejora de la experiencia del cliente como un coste. **¿Por qué?** Porque afecta a la calidad integral que se ofrece al mercado y, en consecuencia, a los niveles de satisfacción de los clientes.

LA SOLUCIÓN

Por el contrario, si se hace un seguimiento fiel a la retroalimentación que se recibe a través del servicio al cliente, sabremos con mayor certeza cuáles son los aspectos en los que se debe invertir para mejorar.

Innumerables estudios indican que un cliente descontento bien tratado y cuya queja se gestiona de manera eficiente, se convierte no solo en un cliente fiel (incluso, más fiel que los clientes que no se quejan), sino, además, en un apóstol público de la empresa a través de la comunicación boca a boca.

Pensad: ¿cuál sería el destino de una marca de automóviles que tratase de vender sus vehículos sin ofrecer garantías, seguridad de piezas de repuestos originales, talleres, evaluación, financiación y todos los demás elementos que hoy forman parte imprescindible del sistema del servicio? (ver capítulo 7. El servicio posventa y la gestión de garantías).

¿Conoces empresas que se limitan a cubrir el expediente cumpliendo con las normas ISO, o similares, para **simplemente obtener** el correspondiente certificado?



11 · Asumir que el cliente conoce todas las normas y prácticas de la empresa

En ocasiones, es necesario que los clientes conozcan algunas **pautas sobre el funcionamiento de los productos o servicios** que ofrecemos, ¡infórmales! Porque si tu cliente no conoce alguna de tus normas, será porque no le has orientado bien.

EL ERROR

No se puede asumir que el cliente ya conoce todas las normas y prácticas de tu empresa. **¿Por qué?** Porque son los clientes los que están generando dinero a la empresa y, por lo tanto, es a esta a la que le corresponde informarles.

LA SOLUCIÓN

¿Cómo conseguimos tenerlos bien informados?

- Realizando cuanto esfuerzo esté al alcance de la empresa para dar a conocer sus normas y políticas a los clientes: boletines, señalización precisa y de fácil lectura, argumentario durante el cierre de la venta, etc. No se trata de asustar al cliente, al contrario, queremos que nos conozca mejor.
- Instruyendo al personal para que advierta de esas normas de viva voz y de forma personal y directa a los clientes; en especial, de las normas que podrían afectar la estabilidad de la relación futura. Por ejemplo: «Por favor, conserve el comprobante de pago; lo necesitará para realizar una devolución, un cambio...».



12 · Improvisar y darlo a entender

EL ERROR

No se puede pretender mantener siempre un ritmo de trabajo fijo. **¿Por qué?** Porque hay factores que se escapan de nuestras manos y la estacionalidad de los acontecimientos es inevitable. Al final, la experiencia del cliente se ve afectada.

LA SOLUCIÓN

Esto se soluciona creando protocolos de actuación elaborados a partir de diferentes escenarios de todas las posibles incidencias, situaciones y problemas.

Posiblemente, un buen ejemplo son los protocolos que siguen las autoridades civiles ante catástrofes naturales (inundaciones, terremotos, riadas...), ya que no pueden darse el lujo de improvisar: todos deben saber con antelación, y con la mayor precisión posible, cuál es el objetivo, qué debe hacer cada uno, cómo se pueden coordinar, etc.

La mayor parte de los negocios tienen unos **ciclos de incidencias que se repiten de forma periódica** (retrasos en repartos, bajadas de producción...), ¿por qué no prepararse para hacerlos frente con rapidez y prontitud?



13 · Ausencia de información funcional sobre el producto o servicio básico

Sería perfecto que los manuales de instrucciones estuvieran escritos con un vocabulario que todos pudiéramos entender.

Lo ideal sería que pudiéramos **sacar el máximo partido a cualquier producto** (siempre hay algún botón que no sabemos para qué funciona).

El cliente no ha comprado un producto sólo para verlo o para decir que lo tiene, sino para utilizarlo, pero en demasiados casos las empresas se olvidan o descuidan un aspecto fundamental en los mercados modernos: el uso de los productos y servicios que venden.

EL ERROR

No se pueden entregar al cliente manuales de instrucciones o guías de uso imposibles. **¿Por qué?** Porque, como es lógico, tendremos clientes disgustados, frustrados y defraudados. Incluso con la percepción, aunque no lo digan, de que han sido estafados. Y un cliente al que hemos llevado a ese convencimiento, jamás volverá a hacer negocios con nosotros.

LA SOLUCIÓN

La empresa no solo ha de entregar el producto en perfecto estado de funcionamiento, sino que, además, ha de cerciorarse de poner al comprador en condiciones de utilizarlo de manera correcta.



14 · Asumir, por sistema, la mala fe del cliente

EL ERROR

No se puede asumir, por sistema, la mala fe del cliente. **¿Por qué?** Porque la fidelidad de un cliente descansa en gran parte en la confianza mutua y la fiabilidad.

LA SOLUCIÓN

No olvidemos que todo el trabajo de una empresa u organización debe estar enfocado al cliente.

La mayoría de nosotros nos hemos encontrado alguna vez ante esta situación:

«Para alquilarte el piso, necesito un aval bancario».

«Para tramitar el pedido, necesito una fotocopia de tu DNI».

«Para firmar el acuerdo, necesitamos un notario».



15 · No disponer de suficiente flexibilidad en la «capacidad de producción»

En ocasiones, las empresas, en su búsqueda de la eficiencia interna y la productividad, planifican de manera inadecuada

el número de personal necesario.

EL ERROR

No se puede reducir el nivel de personal de atención al cliente sin tener una planificación bien estudiada de cuáles serán las necesidades. **¿Por qué?** Porque los clientes, y por ende su experiencia con nosotros, en ningún caso han de resultar perjudicados.

LA SOLUCIÓN

Por lo tanto, es bueno establecer sistemas que permitan ampliar la capacidad de atención al público en situaciones extraordinarias, sin necesidad de aumentar la plantilla de forma permanente.

Por ejemplo, en muchos supermercados, cuando la fila de clientes en espera supera un determinado número, el encargado abre una caja adicional para atender al público. Y de eso se trata, pequeños detalles que se convierten en soluciones flexibles que no cuestan más, pero que permiten mejorar su experiencia de manera notable.



16 · No gestionar con eficacia las expectativas de los clientes

EL ERROR

No se pueden crear expectativas demasiado altas en los clientes, sobre todo no se pueden crear falsas expectativas. **¿Por qué?** Porque las insatisfacciones de los clientes vendrán, entonces, motivadas por la propia empresa.

LA SOLUCIÓN

Para ello debemos tener en cuenta:

- En la publicidad, no hagas promesas.
- No sobrevendas las virtudes de tu empresa.
- Utiliza los elementos tangibles y el ambiente de la empresa para indicar lo que los clientes pueden esperar.
- No permitas picos y valles en los niveles de servicios.
- Mantén a tus clientes satisfechos para que hablen bien de tu empresa, productos y servicios con familiares, amigos, colegas, etc.
- Vigila constantemente lo que hacen tus competidores y cómo lo hacen.

Precisamente, es el conjunto de expectativas lo que sirve de marco para evaluar la experiencia global. ¿Y cuáles son los factores que moldean las expectativas?:

- Comunicaciones de marketing de la empresa.
- Gestión del proceso de ventas y su personal.
- Atmósfera creada en la empresa.
- Comunicación boca a boca.
- Experiencia personal previa con otras empresas.
- Precio.

Todo cliente que toma contacto con una empresa, llega a ella con ideas preconcebidas sobre cómo debe ser el **servicio que va a recibir y la experiencia que vivirá.**



¿Es posible que en muchos casos las empresas **provoquen sus propios problemas** al generar expectativas poco realistas?

17 · No enriquecer el servicio básico para lograr la satisfacción total de los clientes

Somete los servicios de tu empresa a una **evaluación profunda** para determinar en qué medida podrían ser mejorados, integrando nuevos servicios facilitadores y de conveniencia con el fin de lograr más **altos niveles de satisfacción** en la experiencia de cliente.

EL ERROR

No se puede satisfacer solo las expectativas básicas de los clientes. **¿Por qué?** Porque no elevan la satisfacción de los clientes y no aseguran la fidelización de los mismos.

LA SOLUCIÓN

Este enfoque deriva en la prestación de un servicio básico que solo en ocasiones va acompañado de facilitadores (facilitan la obtención del servicio básico) y de servicios de conveniencia (hace más satisfactoria la obtención del servicio básico).

Un ejemplo de facilitadores: en Disney World, las filas de espera para las atracciones pueden llegar a ser muy largas, lo que desespera a los niños y también a los adultos. Han resuelto el problema incorporando personajes que van por las filas entreteniéndolos a los clientes.

Un ejemplo de servicio de conveniencia: talleres que, cuando la reparación del vehículo dura varios días, ofrecen vehículos gratis o en alquiler a precios muy convenientes.

Los clientes perciben y evalúan los tres tipos de servicios (básico, facilitadores y de conveniencia) para hacer la calificación del servicio global: la excelencia depende de que la misma se alcance en los tres niveles del modelo de los estratos.



18 · No asignar el personal de atención a los clientes en función de la importancia de estos últimos

EL ERROR

No se puede asignar de forma aleatoria a nuestro personal entre los puestos de servicio al cliente. **¿Por qué?** Porque actuar de esta forma implicaría asignar recursos de alto valor a clientes que no compensarán a la empresa en términos de rentabilidad.

La realidad nos indica que **no todos los clientes son iguales** ni tienen el mismo valor para las empresas.

LA SOLUCIÓN

Por lo tanto, trata de evaluar cuidadosamente la asignación del personal de contacto con los clientes en las diferentes áreas: ventas, servicio al cliente, atención personalizada, quejas y reclamaciones, etc. Es posible que sea necesario reorganizar el personal y también una reasignación de cuentas y carteras.



19 · Deficiente identificación del rol del personal de contacto

En una consulta telefónica:
«Hola, le habla Pedro, ¿en qué podemos servirle?»

«Hola, le atiende Pedro Jiménez, asesor de servicio, ¿en qué puedo ayudarle?»

Se nota la diferencia, ¿verdad? En el último caso, el cliente va a poder calibrar, solo por el cargo que ocupa, lo que puede esperar en términos de solución del problema que ha de plantear.

EL ERROR

No se pueden descuidar aspectos como este entre el personal de contacto con el público. **¿Por qué?** Porque en el mejor de los casos, al cliente siempre le va a quedar la sospecha de si se está dirigiendo a la persona adecuada o no, y le irritará saber que es probable que tenga que contar su caso a varias personas hasta lograr una solución satisfactoria.

LA SOLUCIÓN

Para que esto no suceda, la solución sería:

- Los niveles de mando deben instruir debidamente al personal.
- La formación y capacitación debe ser regular, metódica y creadora de hábitos.
- Si los empleados, después de un tiempo, lo siguen haciendo mal, la culpa es de la organización y no de ellos.



20 · No reconocer y recompensar a los «campeones» del servicio

EL ERROR

No se puede obviar la excelencia del servicio de ninguno de nuestros empleados, es más, hay que premiarla. **¿Por qué?** Porque, de esta forma, motivaremos a los empleados y todo el personal sabrá que la empresa valora el buen servicio al cliente.

LA SOLUCIÓN

En FedEx, por ejemplo, tienen dos formas de premiar a sus empleados sin necesidad de pasar por el departamento de recursos humanos: la primera es un botón muy llamativo con el que el superior «condecora» al empleado que ha hecho «algo más allá del deber» para dejar satisfecho a un cliente; la segunda, si se trata de una acción realmente importante e impactante en la calidad del servicio, el superior puede autorizar premios que pueden llegar hasta los 100 dólares.

Reconocer públicamente a los «campeones» del servicio y elogiarlos ante sus compañeros es una buena manera de que todo el personal sepa que la empresa valora de forma especial el buen servicio al cliente.

En todas las empresas hay **empleados que destacan** por su disposición a dar un servicio excelente a los clientes. ¿Esto se tiene en cuenta como criterio para aumentar el salario o para dar un ascenso de categoría a un empleado?

