

8 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA
CALIDAD DE SERVICIO
Y LA SUPERIORIDAD EN EL MERCADO

Por: **Ron Zemke**
Autor: "Service America"

Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**

E-mail: gelicarrillo@bigfoot.com



Caracas - Venezuela

CUATRO IDEAS

- (1) **Poner atención a la calidad de servicio produce beneficios**, muy buenos beneficios. Hace pocos años no contábamos con data que respaldara esta afirmación. Se sabía poco de cuanto valor se crea al enfocarse en la calidad de servicio al cliente; pero trabajos recientes corroboran que existe una relación directa entre los resultados de la empresa y una calidad excepcional de servicio al cliente.
- (2) **La Calidad de Servicio es un gran “diferenciador” en el mercado** para su organización, siempre y cuando Ud. conozca bien a sus clientes e implemente las decisiones estratégicas requeridas para responder a sus necesidades y expectativas. Esto es más sensible y difícil que lo que se piensa.
- (3) **Calidad de Servicio no es una actividad pasiva o reactiva**, y es mucho más difícil obtener resultados en Calidad de Servicio que de Calidad de Producto. Por ejemplo, si uno está fabricando parafangos izquierdos para Chevrolet, nuestra meta es *uniformidad* que cualquier parafango pueda intercambiarse con cualquier otro que se produzca. La Calidad de Servicio es algo totalmente opuesto porque cada servicio debe ser adaptado a cada idiosincrasia y a cada cliente que estamos tratando de agradar, porque son ellos quienes determinan si están recibiendo un servicio de calidad o no.
- (4) **Gerenciar bien es lo que hace la diferencia entre Calidad de Servicio real y ofrecer buen servicio**, y no estamos hablando de técnicas y herramientas, sino una estructura y una nueva filosofía de gerencia.

LA TENDENCIA ACTUAL

Mejorar la Calidad de Servicio no puede ya considerarse como una moda. Numerosas publicaciones nos muestran como el Cliente es Rey, que las empresas que logran el éxito son aquellas que ponen a sus clientes primero, y que saben, no que *asumen que saben* lo que lo que los clientes quieren. Lo que el cliente quiere es “Servicio”, “Servicio”, y más “Servicio.” Asumir que la gente en el infierno quiere un vaso de agua helada no es una buena técnica para mejorar la Calidad de Servicio.

¿Qué tan importante es la Calidad de Servicio hoy en día? Investigaciones recientes realizadas en Estados Unidos, el Lejano Oriente, Australia, Europa, etc. han identificado cuatro aspectos comunes que los clientes desean de sus proveedores de productos y servicios: **(1)** Lo quiero *más rápido* **(2)** Lo quiero *mejor* **(3)** Lo quiero *más barato*, y **(4)** Lo quiero *como yo lo quiero*.

¿Paga enfocarse en lo que el cliente realmente quiere, necesita o espera? El Instituto para la Planificación Estratégica, de Cambridge, MA. Tomó unas 400 empresas y las separó en dos grupos: aquellas que recibieron buenas notas en Calidad de Servicio, y las que recibieron malas evaluaciones; e investigaron cómo se comparaban los resultados de sus indicadores de negocio.

Descubrieron que aquellas organizaciones reconocidas por la calidad de sus productos y servicios *no eran las más baratas* en sus mercados; en realidad cobraban de 8% a 10% más que las que recibieron bajas calificaciones de sus clientes. Las empresas con mejores evaluaciones mejoraban su cuota de mercado más rápidamente, 6% de crecimiento contra 1%-2% de las más débiles; y su utilidad en ventas era 12% contra 5%-6% del grupo que recibió peores calificaciones. Pero el estudio produjo una información adicional muy importante: en tiempos de recesión, estas diferencias tienden a ser más pronunciadas aún; las empresas mejor evaluadas mejoraban sus resultados consistentemente, mientras que las peor posicionadas tenían que recurrir a reducciones de precios para mantenerse en el mercado.

RETENCIÓN DE CLIENTES

Dos profesores de Harvard, Rheingold & Sasser realizaron un estudio para medir el impacto que tiene en las empresas Retener sus clientes. Encontraron que si Ud se enfoca en reducir la pérdida de clientes (aumenta la retención) en un 5% promedio (5% más de sus clientes siguen haciendo negocios con Ud. el año siguiente) sus utilidades antes de impuestos mejoran entre 25% y 125%, dependiendo de las características del mercado en que se encuentra.

Adicionalmente decidieron investigar qué elementos motivan a los clientes a continuar con la empresa, y encontraron que la razón principal de retención es la Calidad de Productos y Servicios —“ambos”, no uno u otro.

La cadena de hoteles Raddison decidió investigar si era verdad que concentrarse en clientes insatisfechos y recuperarlos era una buena estrategia para aumentar la retención. Tomaron el caso típico de un cliente que manifiesta estar tan descontento después de dormir en un cuarto que no era el que reservó, y pasar una noche plagada de incomodidades, que amenaza con no volver al hotel y hacer que la gente de su empresa tampoco lo vuelva a pisar. Ante este tipo de situaciones el hotel enfrenta dos escenarios: (1) Llama la policía, y (2) Hace lo que tenga que hacer para recuperar este cliente.

Raddison trató de ponerle un valor a la pérdida de este cliente y aquellos relacionados con él, a cuanta gente contaría este cliente su mala experiencia, y cómo los afectaría. Se encontró que si Ud. tiene una mala experiencia con un hotel, con una línea aérea, con su proveedor de telefonía celular, o un restaurante, o con su Banco, Ud. se lo contará a unas 15 a 20 personas; y esas 15 a 20 personas le echaran sus propios cuentos creando una inmensa bola de nieve de malas experiencias compartidas. ¿Cuanto cuesta esto?

Raddison y la industria hotelera usan lo que llaman la “Noche de Habitación.” Determinaron que ese solo cliente insatisfecho representaba para ellos 81 “Noches habitación” que al costo de 80 dólares en el hotel sumaba \$ 6.480 por cada cliente insatisfecho. En un Hyatt Regency cuyo promedio es de \$ 300 por noche, el costo de un cliente insatisfecho es mucho más crítico.

Otro estudio realizado por Richard Peterson de la Universidad de Texas en 45 empresas, analizó los resultados de las evaluaciones de satisfacción de sus clientes en una escala de 1 a 7. Encontró que los empleados pensaban que un resultado de 5.6 parecía ser muy bueno, pero no garantiza la retención de clientes. Lo que sí encontró fue que una puntuación inferior a 6.5 era una buena predicción que sus clientes, o lo iban a abandonar por otro proveedor, o que en el mejor de los casos iban a tantear el mercado por si acaso alguien les podía ofrecer un mejor servicio en el futuro.

La forma como Peterson pudo realmente determinar los niveles de retención surgió en el tipo de respuesta recibida en la encuesta. Cuando los clientes le contestaban: *“Bueno, en realidad Ud. no debería estar entrevistándonos a nosotros. Nosotros tenemos un tipo de relación diferente a la generalidad que no es la típica relación vendedor-comprador,”* Lo que estaban diciendo es que ellos mantenían con la empresa una relación especial, que hacían una especie de sociedad, que estaban juntos en este negocio.

¿ESTÁ MEJORANDO LA CALIDAD DE SERVICIO?

Comparamos un estudio reciente con otro realizado hace cinco años y encontramos tres cosas: **(1)** Que los clientes no están más satisfechos hoy de lo que lo estaban hace cinco años. **(2)** Que los clientes hoy en día son más exigentes que hace cinco años —están obteniendo mejor servicio pero quieren algo mejor aún. **(3)** Los clientes de hoy en día están en capacidad de identificar dos o tres organizaciones que proveen servicio excepcional.

Véalo de esta manera. Ud. o su cliente van a Disney World. Ud. queda maravillado por la calidad y atención que reciben. Terminan las vacaciones y el primer contacto que tienen es con **Su** empresa. ¿Como lo calificarían? ¿Contra qué lo comparan a Ud.?

Otro ejemplo. Ud, envía un paquete de Minneapolis a San Francisco por Federal Express el viernes por la tarde. El paquete debe llegar el lunes a su destino, sin dilación. Ud. llega a su oficina el lunes, llama a FedEx, la recepcionista contesta el teléfono al primer repique (ese es su estándar), Ud. le plantea su preocupación y oye el teclado de la computadora y la respuesta llega: *“El paquete se recogió a las 5:15 P. M. en su oficina el viernes, Salió de nuestro centro de distribución en Memphis a la medianoche de ese mismo día, y en estos momentos está en un camión a 7 cuadras de su destino en San Francisco.”* ...y la segunda llamada que esa persona hace es a **Su** empresa porque la factura de su teléfono celular vino equivocada; el teléfono suena, y suena, finalmente una computadora lo atiende y le dice: *“Estamos verdaderamente interesados en Ud., Ud. es importante para nosotros, pero todos nuestros ejecutivos están ocupados...”* Y Ud. pasa 20 minutos o una hora oyendo los últimos éxitos de los Beatles, o melodías escogidas de El Cascanueces, o una lista de los *excelentes nuevos servicios* que la empresa ha diseñado para sus clientes, hasta que finalmente se da por vencido y se pregunta, ¿porqué si FedEx lo puede hacer esta gente no?

Lo que está sucediendo es que las expectativas de los clientes están aumentando a medida que tiene experiencias de calidad que los hace establecer comparaciones.

¿PORQUÉ NO ESTAMOS MEJORANDO?

Vemos al servicio en una forma muy superficial. La formula de cómo nos ven los clientes es muy sencilla: Lo que ellos *esperan de nosotros* (- **menos**) su *experiencia en hacer negocios con nosotros* es (= **igual a**) la nota que nos dan en su evaluación.

No debemos confundir expectativas con experiencias. Para realmente saber cuales son las expectativas de los clientes, necesitamos saber *lo que ellos esperan*, no las *experiencias que tuvieron*, pero generalmente las investigaciones se enfocan en las experiencias que estos efectivamente tuvieron, y no en las que quisieran haber tenido.

La experiencia de satisfacción de un cliente tiene dos componentes; **(1)** un resultado, y **(2)** un proceso. Si pasamos el switch de la luz y esta se enciende, esto es lo esperado, no nos entusiasma, es un *resultado*. Obtener una licencia de conducir, o un préstamo del Banco es un resultado. El resultado esperado de solicitar una licencia o un préstamo es que nos lo den. Pero el *proceso de obtener estos resultados* es lo que determina nuestra percepción de calidad de servicio. Los clientes nos juzgan no por lo que es justo, o racional, o correcto o aplicable. Nos juzgan por lo que ellos esperan de nosotros y son muy críticos. Aunque paguen \$ 9.50 a FedEx por un envío y solo \$ 0.32 por una carta, van a esperar la misma calidad de servicio de la oficina de correos de la que reciben de FedEx. Nos van a juzgar por aquellas cosas que ven que les recuerda lo que es posible obtener de su proveedor.

Para mejorar debemos compararnos con aquellos que ofrecen a nuestros clientes las mejores expectativas de servicio, donde sea que ellas estén. La experiencia de la mejora está en el proceso por medio del cual el cliente o el consumidor recibe los resultados que espera. Para lograr un cliente encantado, debemos ir más allá de la satisfacción, que la luz prenda, y transformar su experiencia en algo memorable.

¿QUÉ COSAS DEBEMOS BUSCAR?

¿En que cosas nos debemos concentrar para ejercer alguna influencia en la capacidad de retención de nuestras empresas? En los años '80 existía la creencia que si **(1)** Hablamos con nuestros clientes, **(2)** Desarrollamos estrategias

que permitan crear ciertas bases para proveer servicios excepcionales, (3) Nuestros sistemas son amigables a nuestros clientes, y (4) tenemos buena gente (empleados), esto es suficiente. Data reciente nos dice que esto por si solo no es suficiente hoy.

Análisis realizados en una base de datos de unas 400 empresas han destacado que hay 8 aspectos que están íntimamente relacionados con una evaluación favorable de los clientes de las empresas con las que mantienen relaciones.

1. Encontrar y retener gente de calidad:
2. Conocer íntimamente a nuestros clientes:
3. Mantener una relación con nuestros clientes que sea abierta, honesta y de gran comunicación.
4. Enfocarnos en el propósito
5. Desarrollar sistemas que hagan fácil trabajar con nosotros
6. Entrenar y apoyar a la gente que trata con los clientes
7. Desarrollar y facultar a los empleados en la primera línea de contacto con el cliente, diseñar sistemas de reconocimiento.
8. Iniciar el camino y liderizar el proceso

ENCONTRAR Y RETENER GENTE DE CALIDAD

Los Hoteles Marriott tienen un credo que dice: "Comenzamos con buena gente, los entrenamos y motivamos, les damos oportunidades para avanzar." Investigadores determinaron que cuando Marriott era capaz de retener 10% más de la gente que tuvo el año anterior, la rotación de clientes se redujo entre 1 y el 3% y los ingresos de ese hotel en particular aumentaron entre 50 y 100 millones de dólares.

Otro ejemplo ha sido la tienda por departamentos Nordstrom. Cuando abrieron su tienda en Tysons Corner, Virginia, entrevistaron 4.000 personas para contratar 300. El mensaje que envían es: Queremos estar seguros que contratamos al tipo de persona que deseamos.

Florida Power and Light, también cambió su política de contratación y se tornaron muy selectivos, esta vez para aquellas empresas que les brindaban servicios a sus clientes. La rotación entre sus subcontratistas rondaba el 48% cuando tomaron conciencia de como estaba siendo afectada la calidad de servicio ofrecido a sus clientes directos y el efecto que esto tenía sobre la satisfacción de sus clientes.

CONOCER ÍNTIMAMENTE A NUESTROS CLIENTES

Significa "Escuchar Dramáticamente, Empáticamente." No solamente oírlos para obtener información.

Hay varias formas de oír. Hay el oír para saber **cómo** lo estamos haciendo. Hay el oír para averiguar que es lo que **no** estamos haciendo. Y hay el oír diciéndole al cliente: estamos **interesados en Ud.** Cuando oímos empáticamente, dramáticamente, el mensaje que transmitimos es que el cliente es tan importante que queremos saber en el mismo instante que sucede cuando un cliente ha tenido una mala experiencia. Hay que hacer preguntas a todos los niveles para saber qué es lo que podemos mejorar, para aprender y tener la experiencia viva de lo que significa ser un cliente y lo que podemos hacer para mejorar esa experiencia.

Cuando Chip Chapman III fue nombrado Director de un hospital, como abogado pensó que no estaba calificado para el cargo. Pronto se dio cuenta que su nuevo trabajo no era muy diferente que su antiguo trabajo como Fiscal de Distrito.

Como Fiscal, su trabajo era enviar a la gente a la cárcel. En el Hospital descubrió similitudes importantes. Primero, nadie va allí por placer. Segundo, una vez que uno entra le hacen lo mismo que en la cárcel: Uno se registra, le quitan el nombre y le dan un número, le quitan la ropa, le dan algo para ponerse que no le sirve, lo meten en un cuarto de concreto frío y desconocido, lo ponen en una cama en la que nunca ha dormido, y lo chequean cada 15 minutos para ver si se escapó o no. La gran diferencia es que cuando uno sale del sistema penal, ya ha pagado su deuda.

El contacto con los clientes: Pacientes, familiares, amigos de los pacientes, y personal del hospital era a través de terceras o cuartas personas. Fue necesario crear una forma totalmente nueva y directa de escuchar, una forma que transmitiera a todo el personal la importancia de oír dramáticamente al cliente, de ir a donde estaban los clientes y conocer sus experiencias para transformarlas en experiencias de calidad.

MANTENER UNA RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES QUE SEA ABIERTA, HONESTA Y DE GRAN COMUNICACIÓN

También conocida como "Intimidad con el Cliente" tiene que ver con segmentar y atacar en forma precisa los mercados, y orquestar nuestras ofertas de productos y servicios para que cuadren exactamente con lo que el cliente necesita y espera.

Más que ser un detal de artículos de ferretería y construcción, el enfoque de The Home Depot es mantener un proceso de entrenamiento para sus clientes que los ayude a aprender nuevas disciplinas y a realizar trabajos manuales en forma más efectiva. El resultante es un vínculo con estos clientes que crea una gran lealtad con la empresa. Los vendedores de The Home Depot no están en el negocio de vender, *están en el negocio de enseñar*.

Otra vertiente de este proceso es lo que llamamos "Partnering": entrar en sociedad. Un ejemplo de esto es Baxter Health Care, una empresa que vende artículos para hospitales: sistemas intravenosos, camas, y una gran cantidad de productos médicos. Baxter realizó una investigación que mostró que debido al proceso de consolidación en el ramo de la salud en Estados Unidos, se estaba cerrando casi un hospital por semana. Alguien en Baxter comentó: "Si esto sigue así nuestra base de clientes se va a reducir en forma considerable. A lo mejor estamos en el negocio de ayudar a nuestros clientes a ser exitosos, ya que su éxito es el nuestro".

Baxter había adquirido una gran experiencia implementando en la empresa procesos de Calidad Total, así que se acercaron a sus clientes y les ofrecieron ayudarlos a mejorar sus procesos, sus posibilidades de éxito y sus posibilidades de supervivencia, aplicando Sistemas de Calidad en sus operaciones. El resultado fue que el volumen de negocios de Baxter con aquellos hospitales que aceptaron transformarse en "socios" se multiplicó por ocho. La relación se tornó tan efectiva que Baxter se ha convertido en su proveedor preferido, porque existe una relación de confianza mutua; habiendo ampliado su actividad de una netamente comercial a una de apoyo, de desarrollo gerencial, y de asesoría.

ENFOCARNOS EN EL PROPÓSITO

En el análisis hecho de 400 empresas, encontramos que aquellas organizaciones que no habían determinado en forma clara y explícita lo que significa “Calidad de Servicio”, solo tenían 29% de posibilidades de lograr buenas calificaciones de sus clientes. Las que en alguna forma, aunque vaga, habían determinado lo que Calidad de Servicio podría ser, tenían un 46% de posibilidades de obtener buenas calificaciones de sus clientes. Pero aquel pequeño porcentaje de empresas que habían definido claramente lo que significa Calidad de Servicio, y lo habían definido desde el punto de vista del cliente, donde el proceso era tanto funcional como de conducta, donde había un proceso de retroalimentación y donde el sistema de compensación estaba ligado al esos procesos de consulta y de mejora, con elementos de medición, tenían un 81% de posibilidades de lograr las más altas calificaciones de parte de sus clientes.

Federal Express mide unos 190 aspectos, pero tiene 17 que ellos llaman: La “*Jerarquía del Horror*”, cosas que miden diariamente y que no deberían suceder —como aplastar un paquete y volverlo pulpa. Cada año un Vice Presidente se encarga de cada uno de esos indicadores. Por ejemplo, este año Brian es el “Padrino” de “*paquetes vueltos pulpa.*” 40% del ingreso de Brian viene en forma de bonos, y si cualquiera de cada uno de esos 17 indicadores sube, en lugar de bajar, es posible que ni Brian ni ninguno de otros 249 V.P. reciban su bono. Descuidar aspectos importantes de satisfacción del cliente en FedEx no es algo intangible o abstracto, sino que tiene consecuencias personales y organizacionales.

DESARROLLAR SISTEMAS QUE HAGAN FÁCIL TRABAJAR CON NOSOTROS

También conocida como “Excelencia Operacional” puede entenderse como proveer a los clientes con productos y/o servicios a un precio competitivo con un mínimo de dificultades e inconvenientes. Que el cliente vea que hacer negocios con nosotros está libre de entramientos, pérdidas de tiempo, etc. Hacer que los procesos por medio de los cuales hacemos llegar nuestros productos y servicios a los clientes sean fluidos y efectivos.

ENTRENAR Y APOYAR A LA GENTE QUE TRATA CON LOS CLIENTES

La esencia de esta política es lograr que en cada segmento o nicho de mercado que desarrollemos, nuestros empleados hagan llegar a nuestros clientes productos y servicios que sean percibidos como **(1) Diferentes**, **(2) Únicos**, y **(3) Especiales**; que creen una sensación de que le estamos agregando verdadero valor a los servicios que brindamos.

Cualquiera que sea la forma que diseñemos para crear clientes deleitados, nuestros empleados necesitan ser no solamente entrenados sino tratados de una forma que los haga tratar a los clientes en forma superior —la cultura de la empresa debe ser diseñada para responder a esta necesidad.

Esto va a requerir implementar cambios tecnológicos que permitan hacer llegar un servicio superior, pero también manejar data relevante para manejar las diferentes opciones que pueden ser ofrecidas a los clientes y consumidores. Entendamos que nuestro cliente no necesariamente es nuestro consumidor, así que satisfacer a unos y otros requerirá de políticas, apoyo tecnológico, y niveles de entrenamiento diseñados para las particularidades de cada nivel.

DESARROLLAR Y FACULTAR A LOS EMPLEADOS EN LA PRIMERA LÍNEA DE CONTACTO, DISEÑAR SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO.

Mucha gente se llena la boca con la palabra "Facultar" (Empower), pero pocos han tenido una vivencia real de lo que significa.

Una vez le preguntaron a Jim Barksdale si era cierto que durante el tiempo que estuvo a cargo en Federal Express, la historia que salió en los periódicos donde un empleado autorizó el envío de un avión desde Alaska a Texas a buscar un taladro especial que se necesitaba para rescatar a una niña, Jessica McClure, que había caído en un pozo profundo y no podía ser rescatada realmente había sucedido, a lo que este respondió: *"Cuando Ud. me pregunta qué clase de sistema tengo en sitio para que esto suceda, lo que Ud. me está preguntando es que si esa persona me llamó en medio de la noche para obtener mi permiso, mi respuesta es No, no me llamó. Si una persona de mi empresa tiene que llamarme de madrugada para pedir permiso por algo que cualquier persona pensante hubiera hecho por ser lo correcto entonces sí que estoy en problemas. O no estoy contratando la gente apropiada, o no los estoy entrenando bien, o no los estoy gerenciando bien."*

Puesto en palabras sencillas: más tarde o más temprano Ud. se va a dar cuenta que tiene que confiar en su gente si es que Ud. espera que ellos hagan cosas dramáticas por sus clientes. Esa es la esencia del Empowerment.

INICIAR EL CAMINO Y LIDERIZAR EL PROCESO

Will Rogers, el legendario vaquero dijo algo muy interesante: *"La gente aprende más por observación, que por conversación."* Ud contrata a una persona, lo manda a la oficina de personal, les entrega un libro con las políticas y los procedimientos de su trabajo, los asigna a un supervisor que les de el entrenamiento inicial, ¿y luego que pasa? Esa misma gente se sienta y lo observa **a Ud.** Observa lo que Ud. hace y le que lo ven hacer les dice las verdaderas reglas de la organización, Ud. es una fuerza muy poderosa en sus vidas.

Aunque Ud. no se vea como una persona poderosa cuando se mira en el espejo cada mañana, Ud. es muy poderoso para su gente, porque Ud. controla muchas de las cosas que ellos requieren en sus vidas. Ud. tiene control sobre sus empleos, sobre sus salarios, sobre sus futuros; Ud. encarna las verdaderas reglas de lo que la gente tiene que hacer.

Ud. marca el rumbo y lo lideriza. Ud. es quien modela la Calidad de Servicio en su organización. Calidad de Servicio no es una meta sino un camino, es una filosofía no un departamento de su empresa, es un estado de ánimo, la forma como enfrentamos el día a día, la forma como enfocamos nuestra labor cotidiana; es tanto una actitud como un conjunto de procesos y procedimientos enmarcados dentro de una estrategia.

William James a quien denominan como al padre de la psicología americana dijo que el sentimiento más profundo que existe en la naturaleza humana es el deseo de sentirse apreciado. Esto es cierto de sus colegas, de sus clientes, de sus compañeros de trabajo y de todos los que están relacionados con Ud.

La ventaja estratégica más importante que Ud, puede crear hoy en día en su organización es un Servicio de Calidad para sus clientes.