



EXCELENCIA EN SERVICIO

Conferencia por Pepo Toledo

Basada en el libro

“Clientes para toda la vida”



Por Carl Sewell, 1990



1967. Comentario de un empresario de EUA en Guatemala.

- Este país es muy simpático.
 - Vas a un restaurante, pides lo que quieres y te comes lo que te dan.
- 



Cómo transformar
a un cliente de una sola vez
en un cliente
para toda la vida.



Antes de pensar en dar un mejor servicio al cliente, debemos determinar qué tan buenos queremos ser.

Debemos ser los mejores.



Esta decisión nos hará la vida más simple, más divertida y más rentable.



Más simple porque vamos a discutir menos.

En cualquier discusión nos preguntamos:

¿Nos va a hacer mejores?



Si la respuesta es sí, lo hacemos.



Más divertida porque
trabajamos con gente que
tiene las mismas metas.
Los que no quieren ser los
mejores deben irse.



Más rentable porque nuestros
clientes siempre volverán.



Para ser los mejores tenemos que diferenciarnos de nuestros competidores.



Bajar los precios no es lo que la gente quiere en realidad. Siempre va a haber alguien más eficiente o más tonto que va a cobrar un dólar menos por lo mismo.



Carl Sewell intuyó que al público no le gustaba ir a las agencias.

Comenzó a preguntarles qué no les gustaba.

Algunos se quejaron del horario, otros de quedarse sin carro, otros de la suciedad del taller, otros del mobiliario.



Al hacerlo estaban definiendo la excelencia en el servicio.

Copió ideas, las modificó y las mejoró. Creó sus propios sistemas.

Los diez mandamientos de servicio al cliente

1. Pregúntele a sus clientes qué quieren... y dáselo.
2. Sistemas, no sonrisas. Decir por favor y gracias no le asegura a usted que va a hacer el trabajo bien la primera vez y cada vez. Sólo los sistemas garantizan eso.
3. Absténgase de prometer, excédase al cumplir. Los clientes esperan que usted cumpla con su palabra.

Los diez mandamientos de servicio al cliente

4. Cuando el cliente pide, la respuesta es siempre sí.
5. Despida a sus supervisores y a su Departamento de Relaciones Públicas. Cada empleado tiene que ser un representante de relaciones públicas y tener autoridad para manejar reclamos.
6. ¿No hay reclamos? Algo raro está sucediendo. Pídale a sus clientes que le digan dónde está fallando.

Los diez mandamientos de servicio al cliente

7. Mídalo todo. Los equipos de fútbol lo hacen. Usted también debería hacerlo.
8. Los salarios son injustos. Pague a su gente como si fueran socios.
9. Su mamá tenía razón. Muestre respeto por la gente. Da resultados.
10. *Japonice* a su gente. Aprenda cómo lo hacen mejor; haga sus propios sistemas. Luego mejórellos.



Los diez mandamientos de servicio al cliente

- Advertencia: Estas diez reglas no valen nada... a menos que usted esté obteniendo ganancias.
- Usted tiene que ganar dinero para mantenerse en el negocio y poder prestar buen servicio.

Pregúntele a sus clientes qué quieren... y déselo

- No asuma las cosas.
- Pregúntele al cliente.
- A un cliente no le gusta ser “atacado por los vendedores”. Cuando entra en la sala de ventas dejamos que se ambiente unos minutos antes de abordarlo.
- Lo mismo sucede cuando queremos hacerle unas preguntas. La cajera le pide que conteste un formulario corto.

Pregúntele a sus clientes qué quieren... y dáselo

1. ¿Fue nuestro asesor de servicio amable y cortés?
2. ¿Le explicó los trabajos realizados?
3. ¿Se respetó el presupuesto?
4. ¿El vehículo fue entregado a tiempo?
5. ¿La cuenta estaba lista?
6. ¿El vehículo fue entregado limpio?
7. ¿El trabajo fue bien hecho? (3 días después)

Pregúntele a sus clientes qué quieren... y dáselo

- Al final del formulario podemos poner que Grupo OEG está en el negocio desde 1969, para dar idea de solidez.
- En la parte de abajo dejamos un lugar para que el cliente pueda hacer comentarios libres.
- Si el cliente quiere y tiene tiempo, puede llenar un formulario más extenso.

Retroalimentación



"VEO QUE TUS REGAÑOS ESTÁN SIENDO MONITOREADOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO."



Dar buen servicio no es suficiente.
El cliente quiere soluciones.

- Le conseguimos un chofer a un cliente que no maneja.
 - Auxiliamos a un cliente que rompió la llave de su casa tratando de meterla en la cerradura.
 - Le enviamos a cambiar la llanta pinchada a la esposa de un cliente.
 - Enviamos a un asesor de servicio a acompañar a la hija de un cliente que chocó.
- 



Dar buen servicio no es suficiente.
El cliente quiere soluciones.

- Luego le decimos: “Gracias por recordarnos y no le cobramos un centavo”.
- ¿Le cobraría a un amigo por uno de estos favores? Por supuesto que no.
- Además, es rentable. Un anuncio puede costar \$1,500. Un servicio como el que mencionamos puede costar \$25 y nos puede dar un cliente de por vida.

Las horas extras no existen

- No podemos dar el mejor servicio si forzamos a nuestros clientes a adaptarse a nuestro horario.
- Nuestros vendedores y consejeros de servicio dan su número de celular.
- También lo tiene el guardián de turno.
- Hay un mecánico disponible 24 horas todos los días.

Absténgase de prometer, excédase en cumplir

- Una de las peores cosas que usted puede hacer es excederse de un presupuesto.
- Siempre deje un colchón en los presupuestos.
- Lo normal será que cobrará menos.
- Puedes ser que el cliente sienta muy alto un presupuesto con colchón y se vaya. Esto sólo sucede con uno o dos por ciento de la gente.



Absténgase de prometer, excédase en cumplir

- Se puede trasquilar a una oveja por años, pero despellejarla sólo una vez.
 - No debemos ser los más baratos pero sí los mejores.
- 

Como dar un buen servicio todas las veces

- Sistemas, no sonrisas
- Hacer bien el trabajo desde la primera vez.
- Tener un plan para manejar las cosas cuando algo sale mal.
- Si usted va a un restaurante, lo reciben con amabilidad, le retiran la silla, le recogen la servilleta pero la comida no está buena lo más probable es que no vuelva.

Como dar un buen servicio todas las veces

- Si usted no tiene lo que el cliente quiere, no está dando un buen servicio.
- Walmart da un excelente servicio y también tiene uno de los mejores sistemas de inventarios y distribución que existe.
- Al final del día la información de las cajas se envía a las bodegas y al mismo tiempo a los proveedores.

Como dar un buen servicio todas las veces

- Si la tienda está baja en algún producto el fabricante puede embarcarlo al día siguiente.
- Este sistema reduce tremendamente los costos de inventario.
- Pero Walmart va más lejos. Hace que los proveedores empaquen sus contenedores de forma que cuando lleguen a la tienda sea más fácil almacenar la mercadería en forma lógica y funcional.



Como dar un buen servicio todas las veces

- Además, el bodeguero revisa el inventario usando una lectora de código de barras.
 - No tiene que contar nada ni escribir ni puede cometer errores.
- 



Como dar un buen servicio todas las veces

- Despida a sus inspectores.
- Si usted sabe que alguien está encima revisando su trabajo, probablemente usted mismo no lo va a revisar.
- Al recibir un reclamo, el que hizo el trabajo inicialmente lo tiene que rectificar.
- Pero no se le paga por hacerlo.

Como dar un buen servicio todas las veces

- Se debe llevar estadística de los reclamos.
- Identificar las causas y corregirlas.
- Clasificar los reclamos por tipo de falla, por mecánico y por consejeros de servicio.
- Luego buscamos patrones que nos permitan descubrir el origen.
- El problema puede ser de garantía, de ventas, de repuestos o del taller mismo. El taller saca la cara por todos.
- Al cliente no le interesa qué causó el problema.
- Sólo sabe que tuvo que traer su auto de regreso.

Como dar un buen servicio todas las veces

- Despida a su Departamento de Relaciones Públicas.
- El servicio al cliente es muy importante para dejarlo en manos de un departamento específico.
- Cada empleado debe tener la autoridad y capacidad para resolver problemas.
- Cada empleado debe ser un Departamento de Relaciones Públicas.

Como dar un buen servicio todas las veces

- El ojo del patrón engorda el ganado.
- Pero si el dueño va a tener que atender a cada cliente, el negocio se va a quedar del tamaño de lo que una persona pueda manejar.
- Es más efectivo hacer que cada empleado sea un representante del servicio al cliente.
- Si el empleado no puede resolver el problema es entonces que debe acudir al gerente.

Cuando algo sale mal

- Supongamos que usted vende 1,000 pares de jeans diarios.
- Está contento porque 99.6% salen buenos.
- O sea que tiene 4 problemas cada día.
- Pero cada cliente no está comprando 1,000 jeans, está comprando uno.
- En lo que a él concierne usted le está fallando 100% del tiempo.



Como dar un buen servicio todas las veces

- Haga lo que dice que va a hacer y hágalo bien desde la primera vez.
 - Mantenga la promesa de servicio.
 - Los pioneros son la gente a la que le clavan flechas en la espalda.
 - Aprenda de los errores de otros.
 - Ofrézcale al cliente cosas que a usted le gustaría tener.
- 

Cuando algo sale mal

- A pesar de tener la mejor gente y los mejores sistemas, algo puede salir mal. Ej: un choque.
- Lo que el cliente recordará es qué hicimos por él en esos momentos.
- Primero, le damos una satisfacción.
- Luego arreglamos el problema.
- De inmediato.
- Cualquiera puede tener un mal día. También el cliente. Sea tolerante.

Cómo ser perdonado por sus errores

- Si trata bien al público, le van a perdonar sus errores – por lo menos una vez, tal vez dos.
- Pero esto no es tan automático.
- Es como una cuenta de banco. Cada vez que hacemos un error él la debita. Con la diferencia que un débito equivale a diez créditos.
- Mientras el balance sea positivo, el cliente lo va a perdonar.

Suficientemente bueno nunca existe

- Cada mejora que hacemos la competencia la copia.
- Las mejoras de servicio no terminan nunca.
- Siempre debemos añadir nuevas ideas y mejorar las actuales.
- Nos debemos imponer estándares altos y excederlos continuamente.
- Mirar hacia atrás impide ver hacia adelante.
- Si usted no está mejorando, está empeorando.

Usted no puede dar buen servicio si vende un producto malo

- Si cree que el producto que vende debe ser mejorado, hágaselo saber al fabricante.
- Para ser escuchado tiene que establecer confiabilidad con el fabricante. Hable su mismo idioma.
- Haga reportes bien sustentados.
- No pida cosas que no son factibles.
- Conozca el mercado y la competencia.
- Cree canales de comunicación con su clientes.

Personas: Cómo tratar a los clientes y a los empleados

- ¿Quién es más importante?
- ¿El cliente o el empleado?
- **AMBOS**
- **Nuestros empleados son tan importantes como nuestros clientes.**
- **Si tratamos mal a nuestros empleados, ¿Cómo podemos pretender que ellos traten bien a nuestros clientes?**



Personas: Cómo tratar a los clientes y a los empleados

- Cuando se le pregunta a un empleado qué le gusta o no le gusta de su trabajo, el dinero no es la razón principal.
 - Quieren un ambiente agradable, limpio, seguro e iluminado.
 - No quieren trabajar en un lugar lleno de grasa y suciedad.
- 

Personas: Cómo tratar a los clientes y a los empleados

- Agradecemos a los clientes por preferirnos y a los empleados por hacer un buen trabajo.
- Los mencionamos en nuestro boletín.
- Creamos el premio “Palmada en la espalda” para quien va más allá de su deber.
- Hacemos churrascos.
- Celebrar en horas de trabajo es otra forma de decir gracias. Los empleados se turnan para seguir atendiendo a los clientes.



Personas: Cómo tratar a los clientes y a los empleados

- Se pueden delegar muchas cosas, pero dar gracias a un empleado no es una de ellas.
 - Ayúdese con placas, pines y fotos.
 - Producen buenos resultados.
- 



El cliente no siempre tiene la razón

- El cliente tiene la razón...la mayor parte del tiempo.
- Las excepciones son cuestión de equidad.
- A veces la cantidad de dinero involucrada puede hacer la diferencia.
- En Mac automáticamente la cambian una orden si usted no está satisfecho.
- Pero no es lo mismo si estamos hablando de \$5,000.

El cliente no siempre tiene la razón

- Si va a dar algo hay que hacerlo bien.
- Si quiere mantenerse en el negocio dele al cliente lo que pide y si puede un poco más.
- Si le da menos es como si no le hubiera dado nada.
- Si no sonríe o se pone sarcástico, igual.
- A veces y hasta cierto punto dejamos que el cliente se aproveche de nosotros.

El cliente no siempre tiene la razón

- La mayor parte de la gente son honestos.
- Si un cliente nos reclama que dejó su raqueta de tenis adentro del baúl de su carro, lo más probable es que esté convencido de que la dejó allí.
- Dale a cliente lo que quiere y de inmediato.
- Hay que tomar visión a largo plazo de lo que un cliente puede representarnos: \$1 millón.



El cliente no siempre tiene la razón

- De vez en cuando encontramos un cliente abusivo que falta el respeto a los empleados y encuentra mal todo lo que hacemos.
 - En esos casos le decimos: “Lo sentimos mucho, tal vez usted se sienta mejor de hacer negocios en otro lado”.
 - Sucede una vez al año pero cuando sucede, no tenemos problema en decirle al cliente que se vaya.
- 

Cómo enseñarles a los clientes a obtener un mejor servicio

- Usted puede enseñarle al cliente cómo obtener un mejor servicio.
- Hacer cita nos puede ayudar a nivelar nuestro flujo de trabajo.
- Emplee unos minutos en preguntarle qué es exactamente lo que necesita.
- Al venir el cliente sacamos su historial de servicio. Allí nos dice quién es su consejero de servicio. Esto ayuda a establecer una relación.

Cómo enseñarles a los clientes a obtener un mejor servicio

- El consejero coloca una etiqueta numerada de color en la esquina del vidrio trasero del vehículo que lo identifica como responsabilidad suya.
- Si el cliente entiende que usted tiene sistemas y esos sistemas trabajan, estará deseoso de volver.

Creando compradores frecuentes

- Los programas de viajero frecuente ponen en evidencia cuán importantes son los clientes para las líneas aéreas.
- Cada empresa debe tener un programa como ése. Le indica al cliente que es importante.
- Es ir más allá de decir gracias.
- Es otra forma de crear lealtad.

Creando compradores frecuentes

- Lo último que queremos es dar a un cliente por hecho. Este tipo de programas demuestran lo contrario.
- Las aerolíneas hacen todo el trabajo necesario. No es correcto pedirle al cliente que él lleve la cuenta de lo que ha gastado.
- Hacemos una cena anual para nuestros clientes y les presentamos algún show.

Qué pasa si logramos que el cliente vuelva

- Nuestras ventas suben.
- Fortalecemos nuestra posición en el mercado.
- Ahorramos en costos de mercadeo. Un cliente satisfecho lo cuenta a sus amigos.
- El cliente no irá a la competencia por unos pocos dólares menos.
- Es posible que quiera probar otros productos que ofrecemos.

Asegúrese que tiene la mejor gente

- Un servicio al cliente excepcional requiere gente excepcional.
- Para encontrarlos, emplee un poco más de tiempo en las entrevistas.
- Busque a gente que ha sido líder y que ha tenido éxito.
- Tal vez tenga que entrevistar a 25 personas para encontrar una buena y 100 para encontrar una excepcional.

Asegúrese que tiene la mejor gente

- La mejor gente ya tiene trabajo y no anda leyendo anuncios en la prensa o repartiendo su currículum.
- Nos guiamos por referencias.
- La gente excepcional tiene amigos excepcionales.

Cualidades que buscamos al entrevistar a una persona

1. Historial de éxitos: en su trabajo, su vida privada, pasatiempos, deportes.
2. Inteligencia.
3. Energía. Pregúntele por sus pasatiempos.
4. Carácter. Pedimos referencias. Hacemos un chequeo médico y prueba de drogas (uno de cada tres no la pasa). Vemos si les gusta ayudar a la gente, si están orgullosos sí mismos y de lo que hacen. Si terminan lo que empiezan.
5. ¿Encajará en el grupo?



Asegúrese que tiene la mejor gente

Una vez identificados los buenos candidatos los enviamos a una empresa que hace pruebas psicológicas.

Aunque al final será evaluado por el cliente.



El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) es una forma de hacerlo.



Inducción

- El nuevo empleado es invitado a una sesión de orientación. Conoce la historia de la empresa y cómo queremos que nuestros clientes sean tratados.
- Luego le asignamos un compañero de entrenamiento.
- Le comunicamos quiénes son nuestros héroes dentro de la empresa (empleados excepcionales).
- Le decimos qué es lo que no deben hacer.

Formando superestrellas de servicio

- Las personas que se van a la hora de salida, se toman todos su días libres o no pueden recibir bromas no se desenvuelven bien con nosotros.
- La integridad es sumamente importante.
- Sólo la gente excepcional es promovida.
- Quien trata mal a un cliente pierde su trabajo.
- A los dos meses los evaluamos. No perdemos tiempo con la gente que no produce.

¿Cómo saber qué tan bueno es usted?

- Lleve la contabilidad de algo más que el dinero:
- Cantidad
- Calidad
- Costo
- Tiempo

Indicadores. Antes de decidir cuáles usar, pregúntese:

- ¿Es importante la medición?
- ¿Es fácil de hacer? Si le lleva más de 15 min diarios, tal vez no vale la pena hacerla. Evalúe si puede ser automatizada.
- ¿La entienden los empleados? Unidades, dólares, porcentajes.
- ¿Se hace en términos positivos? No mida entregas tardías sino embarques a tiempo.
- Periodicidad de la medición.

Indicadores

- Límite sus indicadores a no más de cinco.
- ¿Cuál es el promedio de la industria?
- Eleve los estándares continuamente. Si no, tarde o temprano alguien lo superará.
- Ponga metas interesantes. Las personas son naturalmente competitivas. Juegan fútbol por el marcador. Tratarán de exceder las metas aunque no reciban paga por hacerlo.



Indicadores

- Los resultados los publicamos.
 - Para el cliente es tan importante el trabajo del que repara una caja automática como el del que lava el carro.
- 

¿Cuánto paga por obtener un mejor servicio?

- Pagamos por trabajo realizado. El que más trabaja más gana. No es una bonificación. Se lo gana.
- El rendimiento superior es ya un estándar en nuestra empresa.
- Si queremos tener a la mejor gente tenemos que pagar mejor.
- El dinero no es lo más importante para el empleado. Muchos no lo ponen en los tres primeros lugares cuando se les pregunta.



¿Cuánto paga por obtener un mejor servicio?

- Con nuestros sistemas la gente puede llegar a ganar mucho. Esto pone nerviosos a algunos patronos. Para nosotros está bien.
- Una de las preguntas que le hacemos a nuestros empleados es : ¿Cómo le podemos ayudar a ganar aún más?

Pague en sociedad

- Elimine los salarios. Págueles como socios.
- Una sociedad puede tomar muchas formas: Pagar por comisión, por trabajo efectuado, porcentaje de ganancias netas.
- Puede ser individual o en equipo.
- El empleado que participa de las ganancias tendrá interés en reducir costos, aumentar las ventas y mejorar la calidad.
- Trabajará más allá del horario o inclusive días de descanso, como se sientan bien.

Pague en sociedad

- El que hace mal el trabajo lo repite sin recibir paga. Hay disciplina al lado de los incentivos.
- Así se evita que por ganar más la gente haga mal el trabajo o atienda mal a un cliente.
- Es interés de todos que el cliente vuelva.
- A un vendedor nuevo no le da seguridad este trato. Por eso les ponemos una comisión ficticia decreciente los primeros tres meses.

Liderazgo significa hacer bien las cosas

- En cada organización debe haber un líder que siempre esté un paso al frente.
- Debe hacer que la compañía sea exitosa.
- Debe proveer trabajos, asegurar las ganancias y crear un ambiente de trabajo donde la gente se sienta orgullosa de trabajar.
- Odio usar la palabra "yo" porque cada cosa que hacemos es un esfuerzo de equipo.



Liderazgo

- La autoridad del gerente proviene de la gente que está bajo su mando.
- Si usted es el jefe, no puede disimular. Debe dar el ejemplo. Los empleados lo observan. No es posible actuar. Para pedir honestidad debe ser honesto.
- Si el líder no hace bien las cosas, nadie lo seguirá.
- El liderazgo debe ser demostrado.



Vender es un teatro

- Nuestras instalaciones dicen lo que sentimos por el cliente y nuestros empleados.
 - Contratamos a un decorador de interiores.
 - Tratamos de que el cliente se sienta en casa.
 - Siempre hay algún detalle que arranque una exclamación del público.
 - Los colores son tranquilizantes: azul claro, marfil.
 - No hay letreros gritando “GANGA!!”
- 

Vender es un teatro

- El taller se mantiene nítido como clínica.
- Tenemos una ventana que permite a los clientes ver el taller. Hay algo de supervisor en cada uno de nosotros.
- Los carros se disponen en la sala de ventas de manera que no se mire sobrecargada o desorganizada.
- Un baño limpio es de vital importancia.
- El baño de los empleados es igualmente importante.

Piense en sus letreros

- Solo hay tres razones para tener un letrero: para nombrar su negocio, describir su producto o dar direcciones. Si un rótulo no llena una de estas funciones, quítelo.
- Las letras minúsculas son más fáciles de leer.
- Arriba de las puertas debe haber un rótulo que indique qué hay del otro lado.
- Los rótulos hablan de usted. Un rótulo “gritando” sugiere a sus clientes que está visitando un circo.



Su mamá tenía razón: los modales son importantes.

- Debemos tratar a la gente como nos gusta ser tratados.
- Sea amable con sus empleados si quiere que sean amables con los clientes.
- Se puede ser firme sin necesidad de ser rudo.
- Cuide los detalles: abrirle la puerta a un cliente, decirle gracias, darle un chocolate en la caja. Haga su vida más agradable.

Experimentando nuevas ideas

- Escuche lo que dicen sus clientes.
- Pruebe las ideas en pequeña escala. Algunos prefieren hacer una investigación costosa.
- Dele seguimiento a la idea.
- Vea alrededor cómo otros han manejado la misma situación. Copie, copie, copie.
- No reinvente la rueda. Tal vez ya alguien encontró una mejor forma de hacer las cosas.

Referencie a otras industrias

- Si quiere agilizar la recepción de un hotel, fíjese en la emergencia de los hospitales.
- Si quiere hacer servicio a un carro en menos tiempo, fíjese en cómo trabajan los *pits* en las competencias de fórmula uno.
- Si quiere recompensar a sus clientes por su lealtad, fíjese en los programas de las aerolíneas.

Las cosas que no sabe son la historia que no ha leído

- Cuando necesitamos prestar ideas en forma sistemáticas usamos consultores, formales o informales.
- Use consultores con historial de éxito.
- Esto no significa que sustituya sus opiniones. Si usted hace lo que presiente es bueno, seguro tendrá la razón.
- Los sistemas que implantamos no tienen valor si el cliente no se beneficia. La calidad y los valores siempre triunfan.

El cliente de \$ 1 millón

- ¿Será que esta forma de hacer las cosas satisface a todos los clientes? NO.
- Siempre va a haber clientes que sólo están interesados en ahorrar hasta el último dólar.
- Pero la mayor parte de la gente tiene mejores cosas que hacer que pasarse tres horas cambiándole el aceite a su carro.
- Quieren facilitarse la vida.
- Quieren un ambiente agradable cuando van de compras.

El cliente de \$ 1 millón

- Nosotros le damos todo esto porque queremos un cliente para toda la vida.
- En compra de vehículos, servicio y repuestos un cliente gasta más de \$ 1 millón en su vida.
- Cada vez que atienda a un cliente piense en lo que vale a futuro para su negocio.
- Nada mejor que el anuncio de boca en boca de un cliente satisfecho.
- Muchos clientes quieren soluciones y no productos. Están deseosos de cambiar dinero por su tiempo.