

Hoy y siempre los clientes son primero

Roxana Croda della Vecchia

RESUMEN

El entorno mundial actual abre las puertas al cambio, siendo primordial impulsar el servicio al cliente, propiciar su acercamiento y aprender de él para cubrir sus expectativas. Es determinante proporcionar un excelente servicio a los clientes, entendiendo sus necesidades e identificando las oportunidades y así construir una verdadera relación e impulsar su lealtad. Todos los que forman la empresa tienen que estar preparados, sin importar el rango o la antigüedad, adquirir y moldear los hábitos de servicio, cimentados en una verdadera cultura de servicio al cliente.

Hoy y siempre los clientes son primero, ya que constituyen el activo más importante de la empresa, un compromiso constante para garantizar que todas las actividades tengan el foco de atención en ellos y que las relaciones de negocio se consigan con este fundamento. Siempre habrá que pensar que son individuos, y alentar al personal a ana-

lizar todas sus acciones desde el punto de vista del buen trato. Hay que hacer de los clientes el objetivo principal para lograr las ventas, aumentar los ingresos y generar su lealtad, base del éxito actual de las empresas.

Existirán siempre cualidades que determinen el valor de cada uno de los clientes, sin embargo para identificar las más significativas, se necesita analizar las tendencias de cada industria. Si se trata del turismo los factores a considerar podrían ser: la moda, las temporadas, el clima, etc.; por ello es fundamental estar pendiente de los cambios. Hay que buscar los signos de las nuevas preferencias y las áreas de oportunidad y crecimiento.

Para proporcionar soluciones enfocadas en el cliente y que impulsen su lealtad, las empresas exitosas necesitan aplicar técnicas sencillas de enseñanza y comprensión para formar a todo el personal. Al investigar las diferentes metodologías de enseñanza se comprobó que la técnica Aprender, Entender y Sentir es fácil de asimilar, crea sinergia en la empresa al creer en los clientes, en las personas y en los programas y se convierte en una herramienta muy eficiente al desarrollar la cultura de servicio.

NOW AND ALWAYS, CLIENTS COME FIRST

ABSTRACT

Modern world opens its Doors to change, promotion of customer service is now of prime importance approaching and learning from customers so as to be able to meet their expectations. Giving customers an excellent service, understanding their needs and identifying opportunities is decisive to build a true relationship and gain their loyalty. Everybody involved in the company must be prepared, regardless of rank or seniority, to acquire and mold service habits, founded on a true customer service culture.

Now and always clients come first because they are the company's most important asset, a constant commitment to guarantee that all activities are focused, and that business relations are founded on them. One must always keep in mind that they are individuals, and personnel must be encouraged to analyze all their actions from the point of view of good treatment. Clients must be the main objective to achieve sales, increase income and obtain their loyalty which is the foundation of success for modern corporations.

There are always qualities which determine each client's value, however, to identify the most significant, an analysis of the tendencies of each industry is in order. If it is tourism these factors could be: Fashion, season, climate, etc. which is why it is fundamental to be on the watch for

change. One must look for signs of new preferences and areas of opportunity and growth.

In order to obtain client focused solutions which gain their loyalty, successful corporations must apply simple teaching and comprehension techniques to train personnel. When researching different teaching methods it was proven that the Learn, Understand and Feel technique is easy to assimilate, creates corporate synergy by believing in clients, people and programs and becoming an efficient tool to develop service culture.

LOS CLIENTES EL ACTIVO MÁS VALIOSO

Para maximizar el rendimiento de los negocios hoy y siempre, se tienen que enfocar en su activo más valioso “sus clientes”, significa ponerlos en primer lugar, construir las habilidades que formarán los hábitos de servicio orientados a ellos, planeando con efectividad, y de esta manera alcanzar sus requerimientos y darles los beneficios dentro del marco de la cultura de servicio.

Un verdadero conocimiento de los clientes es esencial para atenderlos debidamente. Se necesita identificar y aprender de ellos, entender cómo satisfacerlos. Las empre-

sas tienen que anticiparse a sus demandas y expectativas, y que la relación con los clientes se convierta en un ganar-ganar. Al adoptar una política de acercamiento se asegura el proporcionar los productos y servicios a las personas correctas.

Anticiparse a las necesidades de los clientes es primordial, escucharlos continuamente, cubrir sus requerimientos; de esa forma se evitará que busquen otros proveedores de productos o servicios; por ello, hay que tener en cuenta a la competencia, que les puede estar proporcionando productos o servicios superiores.

Satisfacer las expectativas significa darle a los clientes el servicio de primer nivel que están esperando para que sientan que están siendo escuchados y puestos en primer término. Hay que tomar en consideración que los clientes no solo juzgarán el comportamiento de la empresa con relación a los competidores, sino también el servicio que se prometió entregar de acuerdo con estándares aceptables.

Algunos clientes son más importantes para la empresa en el corto plazo, otros lo serán en un término mayor, sin embargo, se necesita identificar a los mejores y enfocarse en darles los servicios adecuados en el futuro. Ya sea internos, externos, empresas o representantes de otras compañías, unos serán excelentes prospectos y los mejores clientes tal vez no sean los que actualmente le generan el mayor ingreso, sino aquellos que desearán más los servicios en el largo plazo. Es más redituable la relación costo-beneficio

de retener los clientes actuales, que atraer nuevos; es por ello que las empresas tienen que encauzar sus esfuerzos en aquéllos más rentables a futuro.

Existirán siempre algunas cualidades que determinen el valor de un cliente, y para identificar a los que serán más significativos a largo plazo, se necesita analizar las tendencias en la industria. Si se trata del turismo existen varios factores importantes a considerar que afectan las decisiones de los clientes, como son la moda, las temporadas, los vuelos, el precio, situación política, etc. Por ello, es fundamental estar al pendiente de cambiar los esfuerzos antes de que las ventas o los ingresos disminuyan, anticipándose en lugar de reaccionar a la tendencia económica. Hay que buscar los signos de las nuevas preferencias y las áreas de oportunidad y crecimiento para encontrar respuestas a este reto.

Las empresas exitosas precisan aplicar técnicas sencillas de enseñanza y comprensión para formar a todo el personal al considerarlos clientes internos.

Al investigar la mejor metodología de enseñanza se descubrió que la técnica aprender, entender y sentir es fácil de asimilar creando sinergia en la empresa al creer en los clientes, en las personas y en los programas, convirtiéndose en una herramienta muy eficiente para desarrollar la cultura de servicio.

La presentación de esta técnica es fundamental, ya que logra integrar a todos los involucrados en la cultura de servicio.

TÉCNICA APRENDER, ENTENDER Y SENTIR

Para entenderla, iniciaremos con las definiciones de las partes que la componen:

Técnica. Es el conjunto de procedimientos, habilidades y recursos de que se sirve una ciencia o un arte para conseguir algo.

Aprender. Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia; tomar algo de la memoria.

Entender. Tener idea clara de las cosas. Ir de conformidad en un negocio, especialmente cuando tienen entre sí motivos especiales de confianza, secreto y amistad.

Sentir. Percibir sensaciones producidas por causas externas o internas. Experimentar una impresión, placer o dolor corporal o espiritual.

La técnica consta de tres fases de ejecución. La primera **aprender**: de la organización, de cada una de las áreas, del producto, del equipo de trabajo y del cliente, en un proceso constante.

Al **aprender** de la organización se necesita conocer su historia, sus orígenes, la misión y visión, la filosofía de servicio y los estándares, el organigrama, las políticas y procedimientos de personal, y perfil de puestos. Del área, obtener el organigrama, las funciones principales y los objetivos, los alcances de cada puesto, evaluaciones y compensaciones. Del producto, bien o servicio, la documentación que se maneja, el sistema y, de ser posible, probar o disfrutar el objeto del intercambio. Del cliente,

conocer las bases de la cultura de servicio, determinar a los clientes internos y externos, las bases de comunicación con ellos, las barreras del servicio y su manejo. De los procesos, revisar los alcances de la documentación e información, los reportes y evaluaciones, la importancia de externar a los superiores asuntos importantes de los clientes.

Aprender es un proceso constante, que se tiene que estar actualizando, todo el tiempo se aprende. Los lineamientos de la cultura de servicio se definen en esta primera etapa, que involucra a toda la empresa, es necesario recabar información de las áreas para crear un enfoque hacia el cliente. En esta fase se obtienen los datos acerca de los procesos de atención a los clientes, los cuales se verifican y revisan detalladamente. Con la información recopilada se inician los esfuerzos para ofrecer productos y servicios de forma sincronizada y atractiva desde la perspectiva del cliente; cuidando y haciendo que fructifique la inversión que implica llevar a cabo modificaciones en la estructura organizacional.

Es fundamental **aprender**, revisar la filosofía de servicio al cliente y los estándares que la determinan, conocer la estructura de la organización y los procesos. Durante esta etapa se necesita plantear las preguntas acerca de los clientes; para aprender si el servicio es de calidad, se utilizan las herramientas adecuadas para atender al cliente: por teléfono, en forma personalizada, por la página *web*, etc. La mejor manera de aprender acerca de

los requerimientos de los clientes, es por medio de cuestionarios sencillos haciendo énfasis en cómo les gustaría que los trataran, y así aprender de las respuestas. Ejemplos de preguntas serían: ¿Qué es lo más importante para usted al decidir adquirir el producto? ¿Por qué adquirió este producto o servicio? ¿Qué beneficios obtendrá del producto? ¿El servicio que se le proporciona es satisfactorio y cómo lo clasificaría? En esta etapa los procesos tienen que ser estudiados a detalle, desde el contestar el teléfono, los diálogos que se utilizan y las técnicas para la adecuada atención de los clientes.

La segunda etapa **entender**, las políticas, metodologías, objetivos, las métricas, la empresa, el cliente y los recursos humanos. Tomar en cuenta que con práctica, capacitación y entrenamiento se llega a entender el arte del servicio, las distintas vías para llevarlo a cabo, y la filosofía de cada institución. Estar convencidos de que el servicio al cliente interno y externo es lo primero y es único. Las empresas centradas en el servicio al cliente conocen los indicadores que miden su satisfacción, alientan una cultura de entendimiento, cooperación e incentivos que premien continuamente las conductas enfocadas a superar las expectativas. Retoman una estructura de poder, dándoselo a las personas que están más cerca de los clientes para que tengan autoridad de actuar en su nombre. Cuando se habla de **entender**, se manejan dos aspectos: el del cliente, se aprende de él, y el del personal dedicado al servicio, al alinearlos a las expectativas de los clientes. Se necesita tratar

al personal de la forma en que ellos deben hacerlo con los demás, así se logra que asuman una orientación de colaboración enfocada al objetivo.

Al medir la satisfacción del cliente en la organización se requiere modificar los indicadores, incentivos y sistemas de evaluación ya que los basados en los ingresos, en las ventas y en los costos no están premiando la cooperación ni el enfoque en el cliente. Las comisiones de ventas en algunas empresas alientan a los ejecutivos a captar más clientes antes que cultivar las relaciones existentes y buscar la lealtad. Las empresas deben desarrollar en esta etapa soluciones enfocadas a mantener la lealtad, y en descubrir los talentos del personal, por lo tanto se hace indispensable que dominen el producto o servicio, la experiencia de tenerlo, disfrutarlo o vivirlo con un conocimiento profundo de las expectativas del cliente y la habilidad de cimentar la relación.

Las dos etapas anteriores, **aprender y entender**, alinean a todas las unidades de negocio en torno a una cultura de servicio al cliente.

La tercera etapa es **sentir**, experimentar la sensación de ganar, ganar, ganar para lograr el equilibrio; cuando los clientes viven la experiencia, la disfrutan, se identifican con la empresa y son capaces de demostrar lealtad, proporcionando recomendados y referidos. El sentir se vive, al cruzar fronteras, al crear soluciones de valor más alto para los clientes y sorprenderlos. Cuando se obtiene información de los cuestionarios, y los resultados se

ponen en práctica, se inicia el **sentir**, educando con congruencia al personal para que transmita el hecho de que el cliente es sólo uno.

Al iniciar la etapa del **sentir**, la eficiencia se vuelve clave al demostrarles a los clientes su valor, mantenerlos informados y solicitarles retroalimentación, comunicarles los cambios en los productos o servicios, los horarios de atención y las diferentes opciones. La empresa debe asegurarse de proporcionar el servicio más conveniente a sus clientes, minimizando el papeleo y obteniendo información de sus necesidades, centrarse siempre en los beneficios del producto o servicio. Para mantener la satisfacción de los clientes, los productos y servicios se tienen que desarrollar teniendo en mente sus requerimientos, enfatizando los beneficios y verificando sus individualidades y estilos de vida al hacer cambios.

Es primordial hacer **sentir** importante al cliente, esto se logrará conociéndolo mejor, generando el perfil para que el trato sea personalizado y la empresa refleje la imagen que desea dar. En esta etapa se debe también pensar en las diferentes culturas de los clientes, tratarlos de acuerdo con ellas, ya sea dentro del mismo país, o en regiones o idiomas diferentes; se necesitará culturizar al personal y que se sienta como el cliente, al tratarlo en forma adecuada.

Desarrollar una cultura basada en el cliente, significa permear a cada nivel de la organización cualquier decisión que se tome, se deberá analizar si afecta a los clientes.

Existen muchas y variadas herramientas para estar cerca del cliente, una de ellas y la más actual es la página *web* de la empresa, la cual ayudará a conocerlo mejor y a proporcionar mejores servicios que la competencia. Para ello es determinante que su uso sea amigable, orientado al cliente, que se encuentre enfocado en construir relaciones a largo plazo. Hay que asegurarse de que la página de la empresa se cargue rápidamente, proporcione información sencilla y permita a los clientes solicitar pedidos fácilmente. Al introducir nueva tecnología hay que probar con un programa piloto y tener fases de implementación que cubran las necesidades de los clientes y el entrenamiento del personal. En esta implementación se requiere un *help desk* para los clientes y seguir proporcionando los servicios anteriores hasta que el cliente se sienta cómodo con la nueva herramienta.

La comunicación efectiva en todas las etapas de la técnica aprender, entender y sentir es esencial si se quiere mantener a los clientes felices y hacerlos sentir diferentes. Hay que revisar el estilo y contenido de la correspondencia para verificar si es amistoso, si promueve la calidad de la empresa y si cubre efectivamente las expectativas del cliente, asegurándose siempre de escribir los nombres y títulos de los clientes correctamente. Toda la correspondencia de la empresa, desde cartas, *mails* y folletos, tiene que ser clara y fácil de comprender para responder a las preguntas del cliente y ofrecer expectativas reales de los beneficios que obtendrá del producto o servicio, evitando el riesgo de

que sientan que obtienen menos de lo ofrecido, lo que se convierte en falta de satisfacción y molestia. Si se promete un beneficio y no se entrega o no se cumple, se perderá el negocio con ese cliente.

Para continuar con la cultura del servicio al cliente y marcar la diferencia, se necesita pensar en las barreras y comentarios que esta atención genera, ya que van a proporcionar oportunidades para aprender del cliente. Dando la bienvenida a todos los comentarios de los clientes, se obtiene la oportunidad en el futuro de impresionarlos con el servicio y generar lealtad, al estructurar diferentes soluciones y así prevenir que problemas similares ocurran nuevamente. Un comentario o sugerencia se deberá ver siempre como oportunidad para aprender, entender y sentir el servicio, mejorarlo encontrando qué es lo que los clientes esperan de él. Los clientes que escriben y comentan acerca de diferentes situaciones con respecto al servicio, normalmente están interesados en darle a la empresa motivos para hacer las cosas correctamente. Si se atiende debidamente al comentario, se adquiere la habilidad de conocer, retener, generar lealtad y mejorar la relación con él. Si se trata de un asunto delicado, se tiene primero que escuchar activamente, hacerse cargo del problema, e informarle al cliente lo que la empresa está haciendo para resolverlo y el tiempo que le va a llevar. Existe un proceso para tratar un problema y es el siguiente:

- Atender: Escuchar activamente o leer con atención acerca del problema.
- Preguntar: Averiguar los detalles de la situación haciendo las consultas adecuadas, de ser necesario ofrecer disculpas.
- Resolver: Proponer y acordar una solución que sea aceptable para el cliente.
- Establecer: Un plan de acción para rectificar la situación.
- Asegurar: El seguimiento, para que se haya resuelto y el cliente esté totalmente satisfecho.
- Verificar: Comprobar el cumplimiento del acuerdo.

Cada vez que se presente un problema hay que tener en mente al cliente y ser consistente con esta política en las propuestas de solución que se le hagan. La documentación de los detalles del problema es fundamental para el seguimiento.

Las organizaciones son exitosas en el largo plazo al mantener el ritmo con los cambios en los mercados y evolucionando en las necesidades del cliente. Se tiene que asegurar que el equipo de trabajo esté construido para el futuro, ya que el éxito depende de que los clientes reciban los verdaderos beneficios de los productos o servicios por parte de los prestadores del servicio de la organización. Los clientes sienten que pueden ser leales, si encuentran que es fácil adquirir los productos o servicios de la empre-

sa, si ésta es creativa y constantemente está innovando la forma de hacer negocio con ellos.

Es común que las empresas en lugar de aprender, entender y sentir de los clientes, decidan por ellos y se equivoquen en el enfoque del servicio. Los programas de lealtad se forman una vez dominada esta técnica. Se convierten en propulsores de la satisfacción del cliente, y motores del negocio, logrando fidelidad, y manteniendo las relaciones comerciales estables.

Es muy difícil para las empresas modificar los hábitos, sin embargo al introducir la técnica aprender, entender y sentir, se imparte el conocimiento, se desarrollan talentos, se trasciende en la experiencia del cliente; al rotar al personal por diferentes áreas, los capacita como operadores universales. Se necesitan también proyectos de vida y carrera para los empleados creando una identidad con la empresa y un rumbo claro.

FUENTES DE CONSULTA

- Ali, Moi (2001) *Marketing Effectively*, New York, USA: Dorling Kinderley Publishing.
- Bruce, Andy & Langdon Ken (2002) *Putting Customer First*, New York, USA: Dorling Kinderley Publishing.
- Bethune, Gordon (1998) *From Worst to First*, New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Snow Dennis & Yanovitch Teri (2003) *Unleashing Excellence*, Sanford, Florida, USA: DC Press.
- Welch Jack & Welch Suzy (2005) *Winning*, New York, USA Harper Collins Publishers.
- Welch Jack & Welch Suzy (2006) *Winning, The Answers*, New York, USA Harper Collins Publishers.
- Kotter John P. Suzy (2002) *The Heart of Change*, Boston, USA Harvard Business School Press.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.