

# Introducción

## ***¡Sea amable!***

En una reunión familiar reciente celebrada en mi hogar, los adultos estaban contando historias acerca de las compañías que prestan un buen servicio al cliente y aquellas que no lo hacen. Por curiosidad, pregunté a mi nieta de doce años, Margot, cuáles pensaba que eran las reglas más importantes de un buen servicio. Sin dudar ni un instante, ella respondió: «¡Abuelito, la primera regla es: “Sé amable”!»

¡Los locos y los niños dicen siempre la verdad...! He pasado toda mi vida adulta pensando en el servicio, desde la adolescencia cuando trabajaba en una farmacia y en una empresa maderera en un pequeño pueblo de Oklahoma hasta mi último puesto empresarial como vicepresidente ejecutivo de operaciones en Walt Disney World, donde supervisé una fuerza laboral de 40.000 personas, hoteles de centros turísticos con más de 30.000 habitaciones, cuatro parques temáticos, dos parques acuáticos, cinco campos de golf, un centro comercial, un complejo de espectáculos nocturnos, un complejo deportivo y recreativo, y otras actividades. A lo largo del camino, ocupé puestos como cocinero del ejército, camarero de banquetes, empleado de control de alimentos y bebidas, director de comidas y bebidas en los ho-

teles Hilton (incluyendo el Waldorf-Astoria), director de restaurantes en un hotel Marriott, gerente general de otro establecimiento de la misma cadena hotelera y director ejecutivo de Disney en París y Orlando.

Durante estos cuarenta años en la industria de la hostelería, nunca dejé de buscar maneras mejores de servir a los clientes. Sin embargo, a pesar de todas las lecciones vitales que aprendí durante esos años a partir de una experiencia exigente, de mis colegas brillantes y de los consejeros, nunca oí la verdad básica sobre el servicio expresada con tanta precisión o concisión como en las dos palabras de Margot, mi nieta.

«Sé amable» tiene un fortísimo impacto. Busque la palabra «amable» en un diccionario y encontrará términos como *amistoso, cortés, agradable, atractivo, considerado, educado, de buenos modales y cualificado*. ¿Quién no desearía estar rodeado de estas cualidades cuando hace negocios? La primera palabra de Margot, «sé», también es profunda. Cuando reflexioné sobre su sabia respuesta, comprendí que un buen servicio consiste no sólo en lo que hacemos, sino también en lo que *somos*. Usted puede tener las mejores normas, procedimientos y formación del mundo, pero si las personas en quienes usted confía que las lleven a cabo no tienen lo que se requiere, todo será en vano. No me malinterprete, lo que usted *hace* también es vital, y muchas de las Reglas del Cliente en este libro consisten exactamente en eso: qué hacer y cómo hacerlo. Pero *ser* es más importante que hacer, y las cualidades del ser de una persona —su actitud, personalidad, comportamiento y otros factores— son cruciales en la prestación de un servicio superior. Como expresó Liz Tahir, consultora de la empresa minorista: «En

ningún caso, la calidad del servicio al cliente puede superar la calidad de las personas que lo proporcionan». Ambos aspectos de un buen servicio, ser y hacer, se abordan en este libro.

Piénselo de esta manera: supongamos que usted es un cliente y la persona del equipo con quien usted está haciendo negocios hace todo según las reglas y completa la transacción con eficiencia y satisfactoriamente, pero es poco amistosa, indiferente, soberbia, y obviamente cuenta los segundos hasta que termina la jornada. Ahora imagínese haciendo negocios con alguien que comete un error, pero se disculpa amablemente, corrige el problema y le trata con cortesía y respeto porque es feliz de estar donde se encuentra, en el servicio al cliente. ¿A cuál de estas compañías volverá usted?

*El cliente pone las reglas* es tanto un complemento perfecto de mi primer libro, *Ponga magia en su empresa: 10 estrategias de sentido común desarrolladas en Disney*, como una continuación lógica. Mientras que *Ponga magia en su empresa* (libro editado por Empresa Activa) estaba dirigido a los líderes y aspirantes a líderes, *El cliente pone las reglas* es pertinente para todos, desde los más altos escalones de la gerencia hasta los empleados de mostrador, que interactúan directamente con los clientes o la clientela. Es aplicable no sólo a los representantes del servicio al cliente, sino también a los vendedores y camareros, a los analistas del servicio técnico y al equipo de reparaciones, a los oficinistas, a los taquilleros, al personal de reparto y a los conserjes, e incluso a los agentes financieros, los abogados, los maestros, los médicos, las enfermeras y otros profesionales. En mi primer libro, aduje que cualquier persona puede ejercer el liderazgo

en algún nivel. Pero los líderes solamente pueden liderar cuando hay al menos una persona que los sigue. No obstante, todo el personal de una compañía puede —y debería— ser responsable de servir a los clientes de la organización, ya sea en la interacción frente a frente, a través del teléfono, o desde la distancia de la oficina de un gerente o del despacho de un ejecutivo.

*El cliente pone las reglas* se centra totalmente en un objetivo fundamental: ayudarle a servir a los clientes —sin considerar su posición o cargo— con la coherencia, integridad, creatividad y sinceridad requeridas no sólo para que vuelvan a comprarle, sino también para que le recomienden a sus amigos, familias y colegas. Esto se basa en todo lo que he aprendido, desde mis días como proveedor de un servicio en primera fila hasta mis años como alto ejecutivo en compañías con una reputación mundial por el servicio, y desde mi experiencia como un consumidor con el hábito permanente de observar cómo algunas compañías prestan un excelente servicio, mientras que otras fracasan en esa tarea básica. El resultado final son estas 39 reglas esenciales, pero fáciles de seguir, que pueden mejorar el servicio en todos los niveles operativos de una compañía. Si usted interactúa directamente con los clientes, aprenderá cómo prestar el tipo de servicio superior que le convierte en un activo indispensable para la compañía que le emplea. Si usted es un gerente o ejecutivo, aprenderá cómo crear normas y procedimientos dirigidos al servicio, y contratar, orientar y formar a los empleados que producirán el activo más provechoso para su equipo o compañía: la reputación de un servicio superior.

Los principios revelados en este libro se aplican a cualquier industria y compañía, grande o pequeña, privada o pú-

blica, con o sin fines de lucro. Han demostrado ser tan eficaces en las corporaciones multinacionales —por ejemplo, Disney y Marriott— como en las tiendas locales o los minoristas en línea. Se aplican a los productos de alta tecnología, como las tabletas, así como a otros tan complejos como el servicio sanitario o tan básicos como el calzado o el café. Las Reglas se presentan en capítulos breves y concisos, de modo que usted puede leer una o más en unos minutos, aprender las lecciones básicas y ponerlas inmediatamente en práctica.

Al final de la jornada, todo lo que un líder empresarial hace es en beneficio del servicio al cliente. Esto ha sido siempre así y se basa en las tendencias actuales, ya que en los próximos años el servicio al cliente será aun más crucial para el éxito de las compañías. En el mercado actual extremadamente competitivo, una empresa necesita, además de productos excelentes, un buen servicio técnico, procedimientos eficientes y precios más competitivos para ganar clientes. También necesita conectarse verdaderamente con sus clientes a través de interacciones personales auténticas que satisfagan no sólo sus necesidades prácticas, sino también sus deseos emocionales. «El advenimiento de la competencia mundial, el acceso de los clientes a la información fiable y su capacidad para comunicarse entre sí a través de los medios sociales comporta que ahora el cliente está al mando —escribió Stephen Denning, autor de *The Leader's Guide to Radical Management*—. El cambio va más allá de la firma que presta más atención al servicio al cliente: significa que todo y todos en la empresa deben proporcionar más valor a los clientes, lo más pronto posible.»

Denning está en lo cierto cuando llama al periodo actual «la Era del Capitalismo del Cliente». Hoy el poder ha pasa-

do del vendedor al comprador. Por esa razón, he elegido un título con una doble intención. El cliente siempre impone las reglas, y hay Reglas para ganar clientes y conservarlos, y para convertir a los clientes leales en defensores y emisarios de su empresa. Esto no es una simple perogrullada mercantil. Sus clientes son su única fuente de ingresos y beneficio; sin ellos su compañía no podría subsistir económicamente y usted se quedaría sin empleo. Si usted sigue las reglas descritas en este libro, servirá mejor a sus clientes y obtendrá mayores ganancias. Incluso mi nieta de doce años podría decirselo.

## Regla 1

# El servicio al cliente no es un departamento

Si hay una cosa que he aprendido en mis más de cuarenta años en el mundo empresarial, es que el servicio al cliente significa mucho más que el nombre de un departamento, o una oficina a la que los compradores o clientes acuden con problemas y quejas. No es un sitio web ni un número de teléfono, o una opción de un menú telefónico pregrabado. Tampoco es una tarea o un trabajo rutinario. Es una *responsabilidad personal*. Y no sólo es una responsabilidad de las personas llamadas «representantes del servicio al cliente». Es la responsabilidad de todos en la organización, desde el consejero delegado hasta el empleado más reciente y de categoría más baja que se encuentra en primera línea. De hecho, *todos* los empleados de la compañía deberían ser considerados como representantes del servicio al cliente, porque de un modo u otro cada uno de ellos tiene algún impacto sobre el servicio y alguna responsabilidad por la calidad de la experiencia del cliente. Aun cuando usted nunca haya visto o hablado con un cliente (o cliente potencial), necesita tratar a todas las personas con las que usted interactúa —sus vendedores, sus acreedores, sus proveedores,

etc.— con sinceridad y respeto. Créame, el buen servicio que usted les presta finalmente se transmite a sus clientes.

El buen servicio sirve a los objetivos comerciales de la empresa. Esto parece simple, pero siempre me encuentro con ejecutivos que no lo comprenden. Suelen decir cosas como: «Estoy en el negocio de productos básicos, y aquí todo se centra en el producto». Yo les digo que hacen *bien* en tener un buen producto, porque el mejor servicio al cliente no compensaría las deficiencias del producto. Pero entonces añado que, a no ser que su producto sea el único (y que *siempre* lo sea) de su tipo en el planeta, solamente la buena calidad no garantiza los beneficios a largo plazo. Repetidas veces, el servicio al cliente ha demostrado ser la mejor manera de distinguir a una empresa u organización sobresaliente de sus competidoras. No importa en qué empresa o industria usted trabaje, quizá haya alguien —o *muchos*— que ofrezca más o menos el mismo producto o servicio que usted ofrece. Pero si usted proporciona el mismo producto y *además* un servicio personal que parezca auténtico, tendrá una considerable ventaja. Independientemente de la empresa en la que usted se encuentre, el buen servicio es una ventaja competitiva de bajo o ningún coste, que suma un enorme valor para su cliente. Ésta es una ventaja que usted no puede ignorar, porque en el mercado actual extremadamente competitivo sus clientes le abandonarán de inmediato si su servicio no está a la altura de las circunstancias. No se fíe sólo de mis palabras, considere la investigación. En un estudio, se preguntó a unos clientes por qué habían dejado de hacer negocios con una empresa. El 43 por ciento mencionó la «experiencia negativa con un miembro del personal» como la principal razón para hacer las transacciones en otra

parte, y el 30 por ciento dijo que se habían ido porque les hicieron sentir que no eran clientes valiosos.

Mi argumento es que la mayoría de las personas *esperan* productos y servicios de calidad. Éste es el mínimo común denominador. Pero si su compañía ofrece a las personas los productos o servicios que ellas desean y un servicio al cliente que excede sus expectativas, usted tendrá una combinación insuperable, que su competencia no podrá igualar fácilmente. No se confunda acerca de los servicios que usted vende y el *servicio al cliente*. Los servicios son la razón por la que los consumidores acuden a usted y pagan por ellos. El servicio al cliente abarca toda la experiencia, desde el momento en que una persona entra en su sitio web o cruza la puerta de entrada de su empresa hasta el momento en que sale con el producto o se va sin él. Esto es lo que introduce el factor humano en la transacción. Algunos tipos de cifras insensibles se burlan del concepto de factor humano. Pero como he aprendido a lo largo de decenios trabajando en algunas de las compañías más rentables del mundo, el elemento emocional es tan importante, e incluso *más* importante, que el dinero que cambia de manos. Por esa razón, debería ser proporcionado no sólo de un modo competente, sino además con respeto, sinceridad y esmero.

Algunos gerentes y ejecutivos tuercen el morro ante la sola idea del servicio. Creen que es algo demasiado «blando», que carece de importancia para alguien de su posición, con todas las decisiones que tiene que tomar, con los beneficios que tiene que lograr y con los competidores pisándole los talones. Crear mejores productos, desarrollar nuevas campañas publicitarias, promover nuevas tecnologías o mercados son tareas que consideran apropiadas para ellos.

Eso los anima y les da vigor. Para ellos, el servicio al cliente *es* un departamento. Es algo que pueden delegar en las personas amables que se llevan bien con los otros. Sin embargo, no podrían estar más desencaminados.

Por esa razón, *todos* en una compañía deberían ser considerados parte del departamento de servicio al cliente. Hace algunos años, cuando estaba a cargo de las operaciones en Disney World, cambié el nombre del puesto de nuestros gerentes de primera línea por el de «gerentes del servicio al huésped», y les pedí que salieran de la oficina y pasaran el 80 por ciento de su tiempo en las actividades de apoyo al servicio prestado por sus subordinados directos. De este modo, las calificaciones de satisfacción del cliente subieron repentinamente. Si usted es el consejero delegado, un gerente de nivel medio o el jefe de un pequeño departamento, asigne a los miembros de su equipo —y a usted mismo— las responsabilidades y denominaciones que reflejen su papel en la satisfacción del cliente.

Un buen servicio no cuesta más dinero que un servicio deficiente o mediocre. Pero los beneficios que produce son espectaculares. Por lo tanto, invierta en el compromiso de su compañía con el servicio, hágalo parte de la descripción del trabajo de cada empleado y conviértalo en la luz que guía todas las actividades de su organización.

## Regla 2

# **Usted gana clientes de uno en uno y los pierde de mil en mil**

Hay un viejo refrán en el mundo de la empresa: «Usted gana clientes de uno en uno, y los pierde de uno en uno». Pero esto ya no tiene vigencia. En la era de los medios sociales, usted puede perder fácilmente un millar de clientes —incluso un millón— de una vez. Con solo pulsar unas teclas, ahora un cliente insatisfecho, frustrado o ignorado puede contar a todos sus amigos en Facebook o a su lista de correo electrónico, y a todos los que leen su blog o le siguen en Twitter, por qué no deberían hacer negocios con usted. Puede compartir su agravio en un teléfono inteligente y publicarlo en YouTube con gráficos ingeniosos. Incluso, con un poco de creatividad, puede acudir a Michael Moore y filmar un vídeo documental completo, con música y efectos especiales, y generar suficiente rumor viral para causar un grave daño a su empresa. Una importante aerolínea descubrió esto de la peor manera cuando hizo pagar las tarifas de equipaje por su cuarta maleta a los soldados que volvían de Afganistán. Los soldados grabaron un vídeo del incidente y lo publicaron en YouTube.

Al día siguiente, la aerolínea recibió miles de quejas y se vio obligada a retractarse.

Desde luego, los clientes satisfechos también pueden hacer correr la voz acerca de lo que les *gusta* de una compañía. Pero ¿lo harán? Quizá, si están verdaderamente impresionados por su eficacia. Pero las personas ofendidas están mucho más motivadas para expresar sus sentimientos, y las declaraciones furiosas atraen mucho más la atención que los testimonios entusiastas. Los seres humanos tienen una tendencia a prestar más atención a los hechos negativos que a los positivos; es un mecanismo evolutivo destinado a mantenernos a salvo del peligro. Por esa razón, los conductores aminoran la marcha para ver un coche averiado, no porque estén dispuestos a ayudar a alguien a reparar un neumático desinflado. También es el motivo por el cual recordamos mucho mejor las advertencias que las recomendaciones. Eso está incorporado en nuestro ADN.

Conozco esta dinámica a través de mi propia experiencia. Puedo apreciar un buen servicio todo el tiempo, pero no siempre me aparto de mi camino para escribir sobre él. Sin embargo, cuando esa misma aerolínea importante respondió a una razonable petición mía con un rotundo e inmediato «No», enseguida hice una descripción detallada de mi experiencia en el blog de mi sitio web.

He aquí lo que sucedió. Yo había decidido combinar algunos compromisos laborales con unas vacaciones para mi mujer y para mi hijo, su esposa y sus tres niños. El plan incluía volar de Orlando a Boston, luego a París y más tarde de París a Johannesburgo, Sudáfrica, antes de volver a Orlando. Reservé los vuelos a través de la aerolínea, y permítame decirle que no eran baratos. Aproximadamente un

mes antes del viaje, recibí una atractiva invitación para dar una conferencia en Boston. Todo lo que se requería era un ligero cambio en mi plan de viajes. Dado que no quería perder la oportunidad ni el pago, comuniqué al representante comercial que deseaba cancelar el tramo de mi itinerario de Orlando a Boston, y luego abordar el avión de Boston a París con mi billete actual. Eso era todo. No pedí que me reembolsaran ningún dinero por el vuelo no usado. Tampoco deseaba modificar ninguno de los otros seis billetes. Sólo quería cancelar *uno* de los vuelos. Incluso estaba dispuesto a pagar más, porque las tarifas habían subido desde que había comprado los billetes. Pero la respuesta fue un rotundo «No». Hablé con varios representantes del servicio al cliente y todo lo que conseguí fue un coro de noes. ¿Por qué? Porque ésa era su norma. Usted no puede cambiar *nada*. «Si usted no está en el vuelo de Orlando a Boston, nosotros cancelaremos el resto de su billete», me dijeron. En otras palabras, tenía dos opciones: renunciar a la oportunidad de la conferencia o cancelar todas mis vacaciones. Es difícil imaginar una política más descabellada o una respuesta más contraproducente a una petición. Ahora vuelo con esa aerolínea cuando no hay ninguna otra manera de llegar a mi destino, aun cuando haya acumulado tantas millas por vuelos frecuentes como para pasar a una categoría superior. El ascenso de categoría es sólo uno de sus servicios, como la facturación en línea. Ellos no parecen comprender la diferencia entre estos servicios y el servicio al cliente respetuoso, competente y con un contacto humano.

En mi modesto estilo, estoy enviando un mensaje a esa aerolínea de que el servicio de mala calidad impone un alto coste. En mis disertaciones y cursos cuento esta historia y la

comparo a menudo con relatos felices de vuelos en otras aerolíneas, que hacen del servicio al cliente una tarea prioritaria.

Cada vez que un cliente se pone en contacto con su empresa, ya sea personalmente, por teléfono o a través de su sitio web, es un momento de la verdad. Su reputación puede mejorar o empeorar. Si usted hace algo para fastidiar a su cliente en ese momento de la verdad, puede apostar a que ése no será el único negocio que perderá. En ese momento, haga algo que añada valor y el cliente pensará en volver y recomendarlo a otros. Si usted hace algo que añada *mucho* valor, ese cliente podría estar tan impresionado por su servicio eficaz, educado, cordial y sincero que acudirá directamente a su ordenador y le contará su experiencia a todo el mundo. Los clientes satisfechos son el mejor equipo de márketing que usted puede tener. Ellos, y no sus anuncios publicitarios son sus auténticos mensajeros. Si el servicio de la aerolínea antes mencionada hubiera sido la mitad de bueno que sus anuncios, yo todavía sería un cliente satisfecho.