

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Williams Estrada Vera

Unidad de Coordinación del Proyecto Mejoramiento de los Servicios de Justicia

Av. Paseo de la República s/n
Palacio de Justicia 4º piso Of. 443
Teléfono: 4270292
www.pmsj.org.pe

© 2007, Servicio y Atención al Cliente

© 2007, Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia

© 2007, Derechos Reservados.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación por cualquier medio sin la previa autorización

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-02203

La reproducción de los extractos de las obras incluidas como Lecturas de esta publicación se hace bajo los alcances del art. 43, inc. a) del Decreto Legislativo 822 (Ley sobre Derecho de Autor):

- Art. 43.- Respecto de las obras ya divulgadas lícitamente, es permitida sin autorización del autor:
- a) La reproducción por medios reprográficos, para la enseñanza o la realización de exámenes en instituciones educativas, siempre que no haya fines de lucro y en la medida justificada por el objetivo perseguido, de artículos o de breves extractos de obras lícitamente publicadas, a condición de que tal utilización se haga conforme a los usos honrados y que la misma no sea objeto de venta u otra transacción a título oneroso, ni tenga directa o indirectamente fines de lucro.

CONSEJO EJECUTIVO DEL PODER JUDICIAL

Francisco Távara Córdova

Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República y
Presidente del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial

Antonio Pajares Paredes

Vocal Supremo y
Miembro del Consejo Ejecutivo

Javier Román Santisteban

Vocal Supremo y
Miembro del Consejo Ejecutivo

José Donayres Cuba

Miembro del Consejo Ejecutivo

Walter Cotrina Miñano

Miembro del Consejo Ejecutivo

Luis Alberto Mena Núñez

Miembro del Consejo Ejecutivo

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA

Nelson Shack Yalta

Coordinador General del Proyecto de
Mejoramiento de los Servicios de Justicia

ÍNDICE GENERAL

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Williams Estrada Vera

Presentación	9
1. El servicio como factor clave del éxito.....	9
1.1 Aspectos a reforzar: la relación con el servicio.....	10
1.2 Al servicio del cliente: concepto de servicio	11
2. Capacidad operativa.....	14
3. La importancia del cliente	15
3.1 Quién es el cliente/ público usuario	15
3.2 Factores que influyen en las expectativas del cliente o público usuario.....	15
4. Expectativas del cliente con respecto al servicio	16
4.1 La motivación.....	16
4.2 La comunicación efectiva	18
4.3 Las relaciones humanas	20
5. Actividad	23

LECTURA

1. Jacques Horovitz y Michele Jurgens, La satisfacción total del cliente	27
La estrategia de servicio	27
Veinticinco ejemplos de gestión.....	37
Citicorp	50

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Williams Estrada Vera (*)

Presentación

El presente documento busca facilitar el acceso al desafiante e innovativo mundo del servicio y la atención al cliente en las organizaciones, teniendo en cuenta la evolución de los diversos escenarios del entorno en que nos toca vivir, planteando desafíos a quienes desarrollan actividades directivas o se preparan para ejercerlas. La información compilada refleja un esfuerzo ordenado y coherente de la diversa temática que hoy en día se requiere para ofrecer un mejor servicio.

Este documento constituye una guía de trabajo facilitando el conocimiento de técnicas y herramientas de servicio y atención al cliente, sirviendo de orientación e incentivándolos a profundizar e investigar en dichos temas. Esta separata se ha preparado como una guía de orientación de lecturas y no constituye un manual de texto.

1. El servicio como factor clave del éxito

La calidad en el servicio es la **verdadera ventaja competitiva** de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una **institución orientada al cliente, usuario o público en general**.

(*) Licenciado en Sociología, con Post-Grado en Gestión de Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Expositor en las áreas de Marketing, Motivación, Liderazgo, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional en IPAE, Cámara de Comercio de Lima, SENCICO, Ripley, Telefónica del Perú, AFP Horizonte, Universidad San Ignacio de Loyola, entre otros.

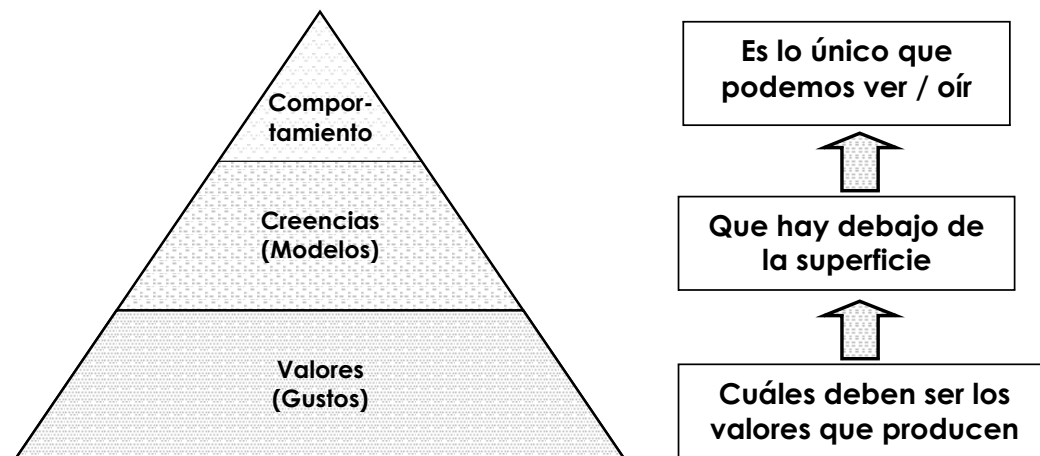
La calidad no tiene nada de misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio.

La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un **mejor servicio** pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

1.1 Aspectos a reforzar la relación con el servicio

- **Servicio Interno:** Son los procesos que se desarrollan dentro de la institución para que el servicio refleje una norma de excelencia.
- **Servicio Externo:** Es el mensaje que se proyecta al exterior en relación con el servicio proporcionado por la institución y que difícilmente puede ser superado.

Importancia de la Cultura Organizacional en la Atención al Cliente / Público Usuario*



*Teoría Ouchi

Cultura Organizacional

Cultura:

- a) Es la parte más influyente.
- b) La Cultura de una organización cuenta con varios niveles
- c) La conducta en oficinas / reuniones.
- d) Cómo negocian / concilian.
- e) Cómo se comunican.
- f)Cuál es la manera en que manejan: procesos.

- g) Juzgan el medio Lo que ven en su compañía.
 - La vestimenta / uniforme.
 - Juzgan como deben comportarse.

Modelos de Causa - Efecto:

- a) Problema.
- b) Deseo.
- c) Recibe un tipo de respuesta.
- d) Hay ciertas formas de hacer las cosas.
- e) Hay patrones.
- f) Hay modelos.

Valores:

- a) Valores tradicionales.
- b) Valores modernos.

1.2 Al Servicio del Cliente: Concepto de Servicio

Es la **acción** que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial.

Prestar un servicio implica el **interés** que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

a) Evolución del Concepto de Servicio

- Servicio como algo que toca hacer
- Servicio como concepto funcional
- Servicio como la estrategia de la organización

En la elaboración de la Visión, Misión, Valores y Diseño de la organización se encuentra incluido el concepto de **servicio**.

El servicio es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central de transferencia

b) Características del Servicio

El servicio como resultado final de un proceso, tiene las siguientes características:

- No genera propiedad
- Es indivisible
- No es reprocesable
- No se puede almacenar
- Está asociado a la satisfacción de una necesidad temporal
- El cliente siempre interviene en su generación

c) La Calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización

El **diseño** es el servicio básico que se ofrece al cliente, las condiciones que permitirán brindar el servicio. Por ejemplo, en una oficina, el diseño podría ser la adecuación física del área:

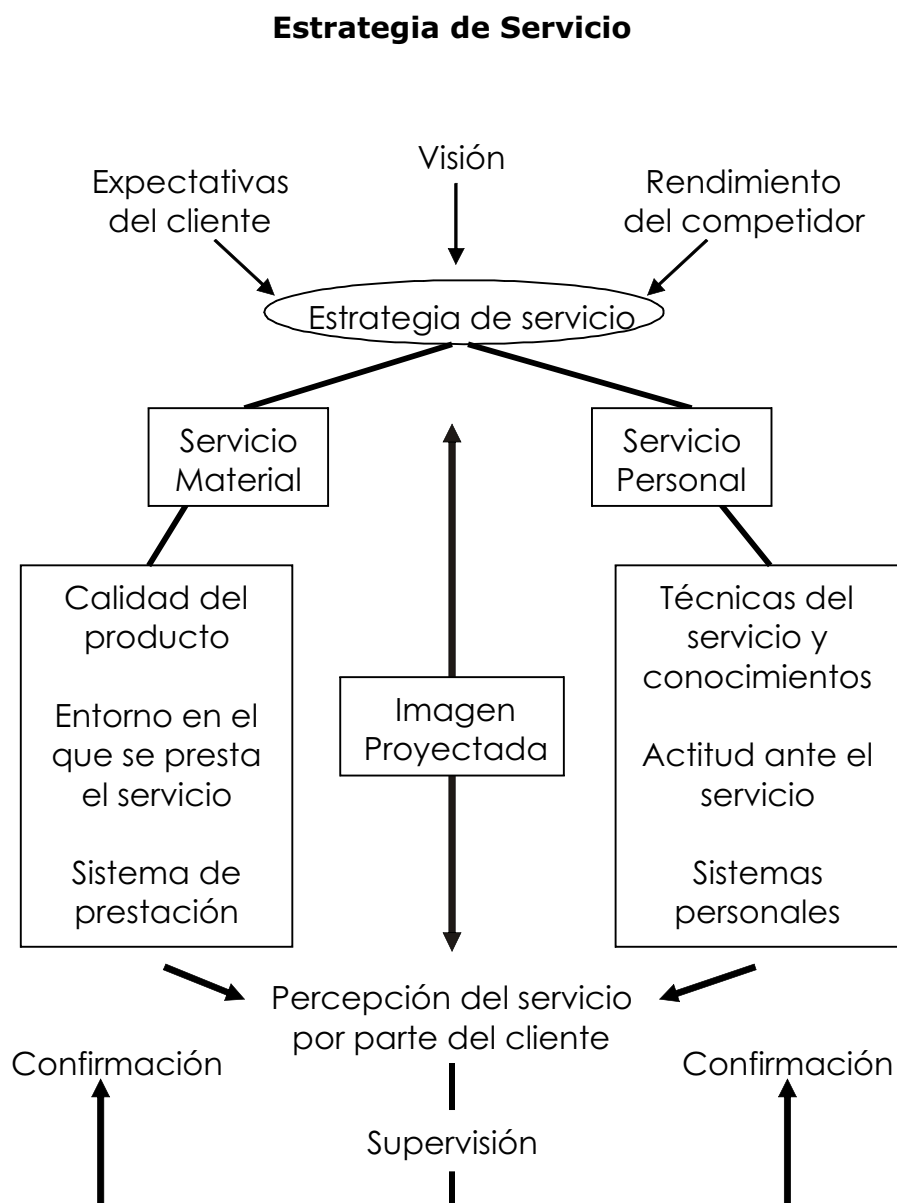
- El acceso fácil a oficinas, áreas.
- Las ventanillas disponibles / Áreas de atención
- La información / Rotulación de los servicios.
- Disponibilidad de personal
- Disponibilidad de equipos y/o materiales (Ej. Formularios).
- Horario (adecuado).

Por otra parte, la **realización** consiste en hacer adecuadamente el trabajo, es decir se concentra en cómo se ejecutó el servicio y está relacionada con:

- La experiencia que tiene el cliente cuando usa el servicio
- Si recibió la atención adecuada.
- Solucionar los requerimientos / problemas
- Si la atención fue rápida.
- Si pudieron hacer los cambios sin molestias.
- Si fueron amables y corteses.
- Si hubo tranquilidad.
- Si el cliente percibió el interés por atenderlo.

d) La adecuación del diseño y la realización requiere dominar dos clases de **Capacidades de Gestión**: la Capacidad Estratégica y la Capacidad Operativa, que veremos más adelante.

La Capacidad Estratégica consiste en ofrecer un servicio bien diseñado. Para lograrlo se debe valorar correctamente las expectativas de los clientes y crear un conjunto de servicios que las satisfagan a la altura de la calidad preconcebida por el cliente.



Tomado de Denis Walter (El Cliente es lo primero) modelo de Estrategia de servicio

2. Capacidad Operativa

Prestar bien un servicio significa:

- a) Garantizar que los servicios se brindan **sin fallas**, en cualquier momento o lugar en que el cliente/público usuario tome contacto con la institución. Ello implica generar un servicio con **"cero fallos"**, es decir, una prestación del servicio **coherente** de igual calidad por parte de distintas áreas u oficinas (lugares diferentes), e incluso empleados distintos o verificada en diferentes visitas o encuentros.

La coherencia y el estándar de "cero fallos" implican la estandarización del comportamiento y de las formas de proceder en la prestación del servicio.

Para ello requerimos estandarizar:

- Los Conocimientos y el manejo de los procedimientos.
- Las Normas de calidad.

- b) Ser capaz de crear un entorno apropiado para que el cliente o público usuario experimenten una conexión positiva con la institución. Dicho de otra manera, generar un servicio con brío (pujanza, garbo, resolución, gallardía).

El brío tiene que ver con la actitud de las personas:

- Actúan **confiadas** porque conocen su trabajo.
- Son **competentes** y están preparadas para hacerse cargo de cualquier situación.
- Están **motivadas** y proyectan energía positiva. Gracias a ello, generan el **vínculo afectivo** necesario con los clientes/público usuario y están dispuestos a responder las inquietudes de los clientes, a tomar iniciativas, en general a dar un **plus**.
- Están **orientadas hacia las personas**, por ello dirigen sus capacidades hacia la satisfacción del cliente, buscan "meterse en la piel del cliente."

3. La importancia del Cliente

3.1 ¿Quién es el Cliente/ Público Usuario?

Es una persona **impulsada por un interés personal** y que tiene la opción de recurrir a nuestra organización en busca de un producto o servicio, o bien de ir a otra institución.

A esta persona la encontraremos no sólo en el campo comercial, empresarial o institucional, sino también en la política, en la vida diaria, cuando somos pasajeros, estudiantes, pacientes; ellos son los clientes o público usuario según sea el caso, que buscan **satisfacer una necesidad**.

3.2 Factores que influyen en las Expectativas del Cliente o Público Usuario

- a) **Eficiencia:** ¿Se le proporciona al solicitante exactamente aquella información o acción que está buscando?
- b) **Confianza:** ¿La gente que hace una consulta o una solicitud, confiere autoridad a la persona con quien habla?
- c) **Servicialidad:** La servicialidad es una añadidura. Se da cuando al solicitante se le brinda asistencia en su consulta, con sugerencias, información y acciones posiblemente relevantes que son mayores o más detalladas que la respuesta o la acción particularmente buscada.
- d) **Interés personal:** Cuando se demuestra interés personal al responder a una consulta del cliente o público usuario, la relación cambia. Inicialmente esta es una relación de ellos y nosotros; con el **interés personal**, se convierte en una relación de aprecio.
- e) **Confiabilidad:** Significa que el cliente o público usuario puede estar **seguro** del desempeño de la organización.

4. Expectativas del Cliente con respecto al Servicio

Las expectativas del cliente/público usuario son actitudes que éste asume con respecto a la organización. Para satisfacer tales expectativas, es necesario brindar una adecuada **atención al cliente**, proceso en el cual destacan las siguientes herramientas: **la Motivación, la Comunicación Efectiva y las Relaciones Humanas.**

4.1 La Motivación

La motivación se asemeja a un **motor** que impulsa al organismo a actuar. Es el estado interno de un individuo que lo lleva a comportarse de forma tal que asegure el logro de cierta meta; en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen.

- a) **Concepto de Motivación:** Puede decirse que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Para una mejor comprensión de la motivación, es interesante revisar la Pirámide de las Necesidades de Maslow, así como la Teoría de la Higiene-Motivación de Frederick Herzberg.

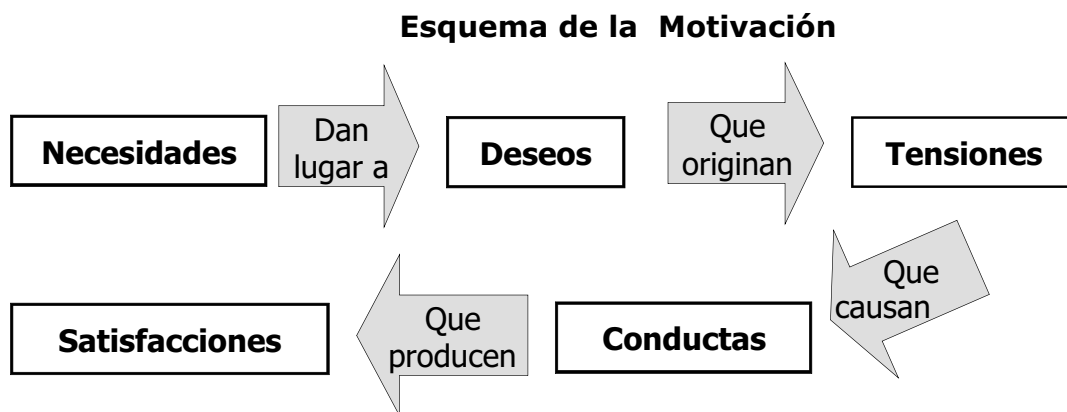
Teoría de Maslow: La Pirámide de las Necesidades



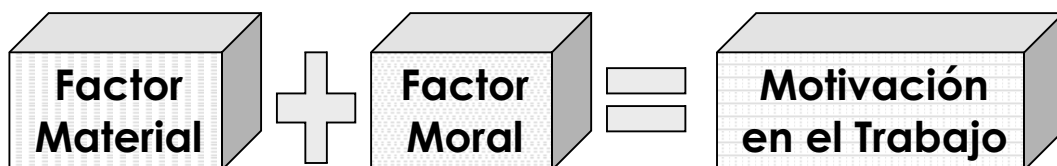
Teoría de la Higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

Factores Higiénicos	Condiciones de trabajo Sueldo Relación Jerárquica	Estos factores de por sí no aumentan la satisfacción del trabajo, más bien son disfactores, es decir producen molestias cuando no mejoran; pero sus efectos satisfactorios, cuando aumentan, duran poco.
Factores Motivacionales	Necesidades de logro de reconocimiento ante los demás, del puesto, de responsabilidad y de la oportunidad de crecer	El enriquecimiento del trabajo no depende de aumentar el trabajo en sí, sino de que éste contenga la mayor cantidad de motivadores, tales como asignar responsabilidades y permitir la toma de decisiones.

a) Las Necesidades en busca de la Satisfacción

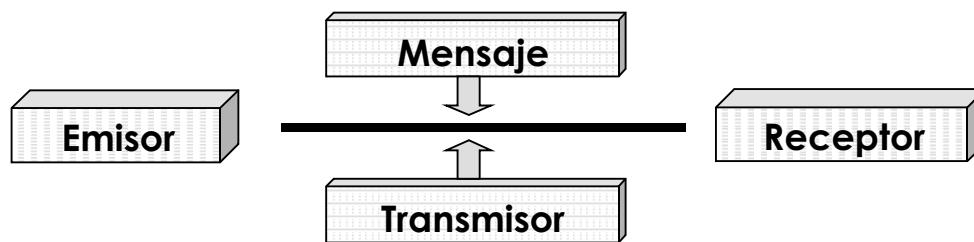


Motivación en el Trabajo



- Aspiración económica.
- Mejores condiciones confortables de vida.
- Prestigio.
- Futura fama.
- Necesidad de trabajar.
- Deseo de ser útil.

4.2 La Comunicación Efectiva: Feed-Back



Las dos técnicas de comunicación más importantes son hablar y escuchar. Durante el proceso de comunicación es esencial que el emisor obtenga **retro-comunicación (feed-back)**, porque sólo así él puede asegurarse de que su mensaje fue recibido (escuchado) y comprendido.

La Percepción en la Comunicación es el acto de darse cuenta de las características del otro. Es usted **quien debe** percibir la forma de **ser de la otra persona** y **adaptarse a ella**, y no al revés. Sólo formulando preguntas y escuchando con atención se puede entender lo suficientemente bien las necesidades del interlocutor para ofrecerle soluciones adecuadas.

Las necesidades del interlocutor varían debido a que cada individuo tiene un mundo diferente y características particulares en razón de: **Feed-Back**

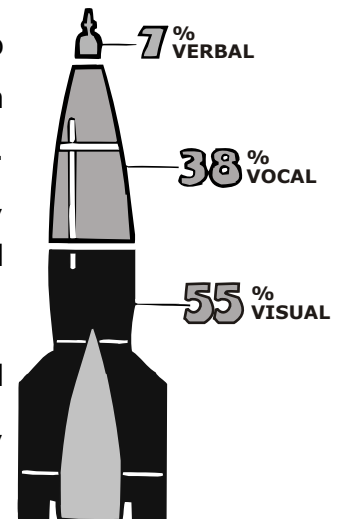
- La edad
- La inteligencia
- Las experiencias
- Las habilidades
- Los motivos
- La madurez
- La religión
- La cultura
- Los valores
-

En resumen, **todos los factores de la vida** se entremezclan para hacer que cada persona perciba de una forma determinada.

La percepción también nos permite entablar diversos canales de **Comunicación**, ya que ésta no sólo es verbal.

La comunicación visual se desarrolla cuando decodificamos el mensaje transmitido por la expresión facial, el contacto de los ojos, la ropa, el acicalamiento, los gestos, la postura, los movimientos, etc. En general, la comunicación visual se refiere a cómo se ve usted cuando se comunica.

La comunicación vocal es cómo suena usted cuando habla. Incluye volumen, expresión, claridad, velocidad.



La comunicación verbal, como todos sabemos, son las palabras.

Si usted mejora sus habilidades de comunicación visual, vocal y verbal, brindará mejor atención.

El Arte de Escuchar

La Comunicación no estaría completa si nos concentráramos sólo en la forma cómo emitimos un mensaje. También es necesario fortalecer nuestros hábitos de escucha, a través de por ejemplo la Técnica SIER (Sentir, Interpretar, Evaluar, Responder, tomado de *El Arte de Escuchar*).

- a) **Sentir: Oír**, percibir (parte física) y aplicar la selectividad al oír.
- b) **Interpretar:** Es **entender** (altamente selectiva). Interpretamos desde nuestras creencias y suposiciones, que muchas veces no son compatibles con las de nuestro interlocutor. Por ello, aun cuando entendamos el idioma, no siempre nos comprenderemos. De ahí que resulte tan importante el FEED-BACK en la comunicación, para asegurarnos de la recepción y sobre todo de la comprensión del mensaje. Generalmente los malentendidos ocurren por descuido, por distorsión afectiva, por fatiga o por no escuchar.
- c) **Evaluar:** Es **valorar lo que escuchamos** (decidir como emplearlo). Es un acto de apreciación de lo oído y entendido.
- d) **Responder:** Es hacer conocer a la otra parte qué se ha comprendido de lo que ha sido transmitido.

Cómo Manejar Situaciones Internas de Quejas y/o Reclamos

1º Escuchar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permitir que la persona se <u>desahogue</u> ▪ La persona reduce al mínimo su reclamo ▪ Descubrir la <u>realidad</u> de su "Problema". ▪ Que el interlocutor sienta que lo consideramos importante.
2º Expresar Nuestra Comprensión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender como se <u>siente</u> o <u>piensa</u> la persona. ▪ Ponernos en su "lugar".
3º Hacer Preguntas y Obtener Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establezca la <u>razón</u> por la cual está enojado ▪ Pregunte, averigüe: ¿Es una falla del área? ¿Podría verificar la información? ▪ Obtener datos precisos.
4º Actuar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si es legítima o justificada la queja. ¡Admítala! ▪ Corregir la situación sobre la marcha.
5º Seguimiento a la Acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegúrese de que las promesas y los compromisos se cumplan. ▪ La persona debe quedar <u>satisfecha</u>. ▪ Verifique que la queja ha sido atendida.

Sugerencias

- Comprométase con el cliente/usuario a resolver su problema.
- Si mantiene su queja, recurra a su superior en busca de ayuda o apoyo.

Importante: No haga promesas que no pueda cumplir

4.3 Las Relaciones Humanas

Entendemos por Relaciones Humanas al arte de llevarse bien con los demás. Su objetivo es **promover y conservar la cooperación** mutua, así como la confianza entre los integrantes del grupo y del público usuario, en base a buenas relaciones y comunicaciones. Las relaciones humanas refuerzan la importancia de la **interdependencia** entre las personas.

Sin embargo, debemos cuidarnos de las relaciones humanas defectuosas ya que originan muchos problemas y situaciones incómodas.

Para establecer adecuadas relaciones humanas es necesario cuidar nuestra **actitud**. Debemos esforzarnos en tener una mayor comprensión de la conducta humana y mostrar alta dosis de paciencia y tacto.

Un punto esencial para fortalecer nuestras relaciones con los demás es mejorar las Relaciones Familiares. Si cada miembro de la familia intentara hacer lo mejor posible para que la vida discurra felizmente, tendríamos una mejor disposición para relacionarnos con el entorno.

Las Relaciones Humanas y la Cultura Organizacional

Sólo en aquellas organizaciones donde se practiquen las habilidades para las relaciones humanas podrá existir un manejo efectivo de las interrelaciones entre sus miembros. Para lograrlo, debemos empezar por entender al prójimo tal como es y no como creamos que debe de ser.

El personal que no desarrolle estas habilidades difícilmente podrá establecer relaciones valiosas con sus compañeros y superiores; y este tema es crucial actualmente, dado que el trabajo depende cada vez más de las relaciones humanas entre sus integrantes.

Para mantener buenas Relaciones Interpersonales hay que procurar el tino, la amabilidad y la consideración, que son las condiciones más importantes en la interrelación con los compañeros y el público usuario:

- **El Tino:** Es la capacidad de hablar con juicio y cordura hacia los demás, sin disgustar o maltratar.
- **La Amabilidad:** Se describe como el comportamiento afectuoso y atento hacia las personas.
- **La Consideración:** Precisa tener en cuenta a las personas, apreciándolas y manteniendo siempre una predisposición positiva hacia ellas.

Comportamiento Organizacional	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo. ▪ Espíritu de colaboración. ▪ Identificación con la empresa. ▪ Lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina. ▪ Humildad por aprender. ▪ Deseo de superación permanente. ▪ Iniciativa.

Actitud Positiva:	Actitud Negativa:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores. ▪ Confianza. ▪ Motivación. ▪ Liderazgo. ▪ Satisfacción. ▪ Comunicación. ▪ Dinamismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza. ▪ Hostilidad. ▪ Insatisfacción. ▪ Retrasos. ▪ Poca comunicación. ▪ Rigidez.

Reglas para la Satisfacción Total del Cliente

A	Muestre Aprecio Auténtico: Toda persona desea escuchar un mensaje agradable o un cumplido sincero.
B	Estimule a sus Clientes: Reconozca las cualidades y virtudes de sus Clientes/público usuario.
C	Sea Amigable y Amistoso: A través de su conversación agradable genera empatía y ánimo con su interlocutor.
D	Actúe con Cortesía: Es contagiosa y constituye una poderosa herramienta de relaciones humanas.
E	Sonría: La sonrisa del rostro, es un elemento gratificante en la relación con el cliente/público usuario. Sonría sólo en forma natural.
F	Siempre Entusiasta y Positivo: El entusiasmo, refleja la emoción de usted por su institución y por lo que puede hacer por su cliente/público usuario. La actitud positiva es una valiosa posesión ganadora.
G	Reconocer los Errores: Tener la perspectiva de aprender de sus errores hace que usted siga creciendo.

5. Caso: Hotel "Estrella" ¿El cliente es el rey?

Félix Seminario, ejecutivo de ventas de una importante empresa del medio, ha estado alojándose repetidamente en el Estrella uno de los hoteles de categoría más importantes.

En uno de sus viajes tuvo una experiencia desagradable, que posteriormente relató a su esposa. Los párrafos sobre el particular dicen así: En esta visita tuve toda clase de inconvenientes ocasionados por el personal del "Estrella". Mi paciencia llego al límite. Cómo tú sabes, con mi presión baja no es fácil que me moleste, pero al llegar al "Estrella" ayer, me enfurecí de verdad.

Antes de viajar para el sur, la semana pasada deje casi todo mi equipaje para que me lo guardaran en el hotel; además del terno que lleva puesto, tan sólo lleve en mi maletín de mano lo indispensable para un viaje corto.

Al llegar del sur, me registré y pedí al conserje que me devolviera mi equipaje, cosa que no conseguí porque no estaba la persona encargada. Entonces fui a mi cuarto, me desvestí y envié mi terno de viaje para que lo limpiaran y lo plancharan rápidamente a fin de salir de apuros, ya que tenía una entrevista con un alto personaje de la ciudad, a quién no conocía aún personalmente. Esperé, esperé, esperé. El conserje no apareció.

Por fin se dejó ver con una de las piezas del terno: *"Las otras dos se las puedo tener listas para la tarde"* me dijo con la mayor naturalidad.

"¿Otra persona me puede atender?", le pregunté ingenuamente.

"Verá usted, la encargada del piso tiene las llaves del cuarto del almacén, ahora ella está durmiendo y no quiere ser interrumpida," me contestó nuevamente con la misma naturalidad y con un tono definitivo.

Y allí estaba yo en ropa interior, con un chaleco en la mano y la sangre a punto de hervir, me dirigí a la recepción. El empleado advirtió que se avecinaba un problema, tomó el teléfono y le pasó la voz a la encargada de piso que al cabo de 5 minutos tenía mi equipaje.

Esta situación me provocó el deseo de escribirle una carta al Sr. Paz, Gerente General, y por primera vez en mi vida escribí algo así; le pregunté:

- a) Si el personal del hotel estaba allí para su comodidad o para atender a los clientes.

- b) Si la atención que me dieron, es igual a la que dan a todos los clientes. Suponiendo lo primero, pues creo que me asistía razón suficiente para ello
- c) Le pedí al señor Paz, con un poco de sarcasmo, que me explicara este nuevo e interesante concepto de "SERVICIO".

A los 15 minutos de haber entregado esta carta, el señor Paz llamó. Yo había salido, pero me enteré por el mensaje que dejó en la recepción. Llamé a la gerencia devolviendo la llamada al señor Paz, quien en ese momento estaba en una reunión según me informó la secretaria. Solicité que llamara a mi habitación en cuanto estuviera desocupado. No lo hizo.

Toda esta "situación" es otro ejemplo del trato a los clientes. Estoy dispuesto a trasladarme a otro hotel, pero primero estoy mandando una copia de esta carta al señor Paz, para ver si despierta en él algún interés por el bienestar de sus clientes, o por lo menos presenta una disculpa.

¿Cómo puede fomentarse el turismo sin buenos modales, ni respeto, ni interés por los demás, algo de lo que se habla siempre? ¿cómo se puede seguir si la gerencia no se preocupa realmente de la atención de los clientes?

Preguntas:

1. ¿Cuál es el problema principal?
2. Análisis del caso.
3. Usted, es el señor Paz, ¿Cómo calmaría al señor Seminario?

Bibliografía

GINEBRA, Joan y Rafael Arana de la Garza, Dirección por servicio: la otra Calidad, Mc Graw Hill, 1991, México (México)

HOROVITS, Jacques y Michele Jurgens Panak, La Satisfacción total del Cliente, Serie Mc Graw-Hill de Management/ 1993- Madrid (España).

MASLOW, H.A., Motivación y personalidad, 1970

WALKER, Denis. El Cliente es lo Primero, Estrategia para un servicio de calidad, Ediciones Diaz de Santos S. A., 1991, Madrid (España)

LECTURAS

Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak, La Satisfacción Total Del Cliente: La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio, McGraw-Hill, Madrid, pp 61- 73, 178 191 y 211 - 219. Edición de circulación restringida

Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak

La Satisfacción Total Del Cliente

La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio

McGraw-Hill, Madrid, Capítulo: La estrategia de servicio: la creación de diferencias habilidosas, pp 61 - 73

LA ESTRATEGIA DE SERVICIO: LA CREACIÓN DE DIFERENCIAS HABILIDOSAS

Introducción

Hoy en día, en este mundo lleno de consultores y corporaciones multinacionales, hay estrategias para todo. Hay estrategias de marketing, estrategias de producto, estrategias de publicidad, estrategias de desarrollo, de inversión, de producción industrial... Hasta hay una estrategia para las sociedades internacionales de riesgo tecnológico conjunto. Es posible que el lector se pregunte qué falta le hace una estrategia más, y... ¿qué diablos es una estrategia?

Volvamos a lo esencial; buscamos la palabra «estrategia» en el diccionario. El *Diccionario de uso del español de María Moliner* (Madrid: Gredos, 1982) da las definiciones siguientes:

Estrategia

- 1) Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente, coordinación general de las de una guerra (véase «Táctica»).
- 2) (fig.) Arte de dirigir un asunto para lograr el objeto deseado (véase «Habilidad»).

Y encontramos bajo **táctica**

(Del gr. «taktiké», fem. de «taktikós»), sistema empleado para cualquier cosa, de «tasso», disponer, arreglar (véase «Ataxia, sintaxis, taxidermia, taxonomía»).

- 1) Arte de poner las cosas en orden.
- 2) Conjunto de reglas para la conducción de las operaciones de guerra (véase «Estrategia, polémica»). Conjunto de previsiones y normas establecidas para una cierta operación militar.
- 3) Manera de conducirse calculada para el logro de un fin determinado. Habilidad o tacto para ello.

Y bajo **habilidad**

- 1) «Destreza. Pericia.» Cualidad de hábil. En muchos casos se aproxima al significado de «astucia» o «picardía».
- 2) Cosa hecha con habilidad: «Hace muchas habilidades con el trapecio». «Gracia». Acción que revela un grado de inteligencia o habilidad sorprendente en quien la realiza: en particular, un niño o un animal: «Le hicieron al pobre niño lucir todas sus habilidades delante de nosotros. No consiguieron que el perro hiciera ninguna de sus habilidades.» «Ardid». Cosa hecha con astucia o picardía. Engaño hecho con habilidad.

Si estamos dispuestos a aceptar que las operaciones militares en el mundo desarrollado han sido reemplazadas, en gran medida, por las batallas económicas para lograr cuota de mercado, entonces la definición segunda de «estrategia» es totalmente aplicable. Una estrategia de servicio es, pues, *un medio habilidoso de proporcionar un servicio y, con ello, de superar al enemigo* perdón, es un lapsus *de superar al competidor*.

La palabra clave en esta frase es «habilidoso», porque si una estrategia no es habilidosa, es poco probable que sea mejor que el «ardid» del competidor, de modo que aún no se ha ganado la batalla y se está otra vez en el punto de partida.

Y bien, ahora se preguntarán: «¿Por qué una estrategia *de servicio*? ¿No será suficiente una buena estrategia de desarrollo o de marketing?» Depende; si se trata de una compañía que tiene una buena estrategia en otro terreno que cree suficiente para mantener la ventaja competitiva de la compañía a largo plazo, quizá no importe mucho. Por otro lado, si se trata de una compañía no importa en qué campo de actividad, que está razonablemente segura de que sus competidores estarán al acecho mañana, si no lo están ya hoy, entonces es muy bueno considerar una estrategia de servicio.

Una estrategia de servicio puede dar a una compañía una ventaja diferencial, ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto de servicio en el conjunto total que venden. Las compañías de tecnología punta, por ejemplo, son famosas por decir que la razón de que el cliente A comprase su producto antes que la del competidor se debe a su adelanto tecnológico. Cuando se está en el lugar del cliente A y se sabe que lo ha comprado porque el vendedor se tomó una media hora de más para explicar cómo funciona la máquina, entonces se está en una posición mejor que la compañía para valorar la importancia del servicio.

En general, las compañías de producto subestiman el impacto que puede tener el servicio sobre su grado de competitividad. La mayoría de las compañías de producto atribuyen al servicio como máximo una importancia del 30 por 100 en el conjunto total de servicio-producto que ofrecen a los clientes. Las compañías a las que entrevistamos para este libro situaron su importancia entre el 40 y el 50 por 100; algunas dijeron que era incluso mayor.

Algunas compañías de servicio olvidan además la importancia de los aspectos de servicio puro de oferta. En un restaurante cuyo dueño conocemos, éste cree que volvemos una y otra vez porque sirve buena comida. En absoluto (su *steak tartare* deja mucho que desear): volvemos una y otra vez porque organizó una gran fiesta para un amigo nuestro corriendo él con los gastos; nos divertimos tanto que cada vez que vamos allí, nos reímos mucho recordándolo con alguno de los camareros.

En aquellas raras compañías que sí reconocen la importancia de su calidad de servicio, pocas veces se presenta como un beneficio ante el cliente; se espera que el cliente lo «descubra» por su cuenta. Para aquellos que no dedican un tiempo muy preciado a buscar el buen servicio como hacemos nosotros, una compañía tal podría pasar inadvertida. Salvo en acontecimientos no habituales, los clientes no se fijan en la calidad de servicio hasta la segunda o tercera vez: en nuestros días se espera que el buen servicio sea la norma, y sólo el mal servicio nos llama la atención.

Una vez que se tiene una estrategia «habilidosa», no hay que esconderla en el armario. Las estrategias de servicio, igual que las prendas de vestir, están hechas para presentarlas ante los demás. Una estrategia de servicio es un medio habilidoso de superar a los competidores y a los clientes, pero si no se demuestra a la competencia y a los clientes lo

habilidosa que realmente es no va a mejorar su posición a los ojos de nadie.

Para obtener todos los beneficios de una estrategia de servicio habilidosa, una compañía debería anunciar su estrategia a los cuatro vientos. Esto da al cliente la oportunidad de ver el valor añadido que ofrece la compañía. Una buena forma de anunciar la estrategia es poniéndola en forma de promesa o garantía al cliente. Por ejemplo, si una compañía de desarrollo de programas informáticos promete al cliente que nunca se echará atrás en un cálculo, siempre entregará a tiempo, dará información sobre cómo usar el nuevo programa y lo entregará con un manual fácil de usar; sus clientes saben dónde centrar sus expectativas de un servicio de primera calidad. No esperarán necesariamente que la compañía suministre un programa completamente personalizado, creado desde cero; no forma parte de la promesa y probablemente no sea algo que hace bien la compañía.

Otra razón para considerar una estrategia de servicio es porque el servicio es ahora un valor en alza y una cuestión importante. Tal vez porque el mundo se está volviendo demasiado automatizado, informatizado, cronometrado, sintetizado y, lo más importante, demasiado impersonal, nos encontramos con que los clientes están pidiendo a gritos un mejor servicio. No es probable que vaya a disminuir la importancia del servicio al cliente. Un estudio reciente realizado por el Management Centre Europe mostró que los directivos europeos mencionaban la excelencia del servicio como el factor diferenciador clave en la batalla por la cuota de mercado durante los años noventa y más allá. Si una compañía no hace algo relacionado con el servicio, puede estar segura de que la competencia sí lo hace.

Una estrategia de servicio ayuda a las compañías a asignar recursos. Tanto si el servicio va a ser o no el principal punto de diferenciación de la compañía respecto de sus competidores, aun así es probable que represente un elemento importante de lo que da al cliente. Una estrategia de servicio permite definir las prioridades y gestionar este elemento de una manera que realza el resto del conjunto de producto-servido.

FNAC, una cadena francesa de tiendas de libros, discos y equipos electrónicos, se diferencia de la competencia, en parte, por los conocimientos y competencia de su personal de ventas. A la hora de contratar personal, fijan unas prioridades en conjunción con su posición; FNAC prefiere a las personas que tengan una experiencia anterior en los campos técnicos sobre aquellas que tengan experiencia como vendedores.

La división de diagnósticos de Hoffman La Roche vende instrumentos y materiales de diagnóstico médico a clínicas y hospitales. La compañía ha definido una estrategia de servicio que, entre otras cosas, se centra en una rápida respuesta a los clientes en caso de avería. No resulta sorprendente que fondos que antes se destinarían a preparación de ventas, por ejemplo, vayan ahora al establecimiento de líneas de servicio de 24 horas y hacia mejoras en el sistema logístico desde las oficinas centrales hasta las filiales.

Estrategias en acción

La creación de prácticamente cualquier estrategia de servicio implica decidir: qué servicio dar; es decir, identificar las necesidades de servicio del cliente y sus expectativas; a quién dar ese servicio; es decir, la creación de grupos de clientes sobre la base de necesidades y expectativas similares; y a quién dar el servicio, con qué y cómo; es decir, elegir los grupos de clientes objetivo y crear servicios adaptados a cada grupo, tomando en consideración los puntos fuertes y débiles de la compañía.

Más allá de esta directriz tan sencilla, el inventor de la estrategia de servicio tiene libertad absoluta para ejercitar su imaginación. La habilidad aparece generalmente en la tercera fase decidir «a quién dar el servicio, con qué y cómo». No hace falta mucha

imaginación para crear un servicio de cinco estrellas si va acompañado de la clavada correspondiente. Lo interesante (y habilidoso) es un servicio que haga sentir al cliente que está recibiendo algo que no puede conseguir en otro lugar al mismo precio; es decir, su servicio debería tener para el cliente un valor percibido mayor que el del vecino.

La teoría es engañosamente sencilla, porque, en realidad, es difícil desarrollar una buena estrategia de servicio. En este capítulo se encuentran ejemplos de estrategias de servicio típicas y por qué se eligieron. Estos ejemplos deberían proporcionar algunas ideas de cómo enfocar la creación de una estrategia de servicio propia.

Tomar como objetivo nichos de mercado: El caso de Kuoni

En cualquier población de clientes objetivo hay nichos de mercado, o subconjuntos, de dicha población que tienen necesidades específicas en cuanto a servicio. Una estrategia es la de crear servicios que satisfagan los requisitos específicos de uno o más de estos nichos.

Kuoni Travel (Viajes Kuoni) ha elegido una estrategia tal. Dentro de la amplia población de viajeros y veraneantes, que tiene como objetivo de sus servicios, se encuentra una serie de grupos nicho que tienen intereses o requisitos específicos. Para cada nicho, Kuoni identifica los requisitos y crea servicios que se ajustan a las expectativas de estos clientes. La estrategia tiene éxito porque en ninguna otra parte pueden los clientes de estos grupos nicho encontrar servicios que, por el mismo precio, satisfagan sus expectativas mejor que Kuoni.

Kuoni es un importante operador turístico europeo y dueño de una cadena de agencias de viaje. En cuanto a su representación internacional, ocupa el tercer lugar después de American Express y Thomas Cook. El grupo ofrece una amplia variedad de paquetes turísticos para diversos sectores pudientes del mercado.

Kuoni ha identificado cuatro sectores principales de clientes a los que dirigirse: el viajero de negocios, el turista de largo recorrido, el turista joven de distancia corta o media y el grupo de turistas adolescentes o interesados en deportes. Tradicionalmente su mercado era el de los turistas mayores de larga distancia. Hoy ha desarrollado servicios para satisfacer también a los otros grupos.

Se dirigen a estos grupos a través de las agencias de viaje o a través de la creación y comercialización de paquetes turísticos. Para el sector de viajeros de negocios se están abriendo oficinas separadas. En algunos casos estas oficinas sirven únicamente a una compañía cliente y están situadas en las instalaciones de la compañía. Además, Kuoni ha creado una gama de servicios de apoyo, que ofrece a los viajeros de negocios. Incluyen el seguro de viaje e información detallada sobre hoteles o restaurantes, presentada en forma de libro-guía.

Para satisfacer las necesidades de los nichos dentro del sector de los negocios, Kuoni ha creado un servicio especial de asesoramiento, que tiene paquetes de tipos especiales de viajes de negocios, ferias comerciales o convenciones, o información sobre cuestiones especiales de los viajes de negocios, tales como kilometraje gratis sobre los viajes de avión.

Helvetic Tours, una marca separada de paquetes turísticos, se ocupa del grupo de turistas jóvenes de corta, media y larga distancia. Se venden a través de las agencias Kuoni y las agencias que lleven productos Kuoni, y consisten en un conjunto de viajes diseñados específicamente para este grupo. Se presta una atención especial al precio, ya que este nicho de clientes suele mirar mucho el precio.

El sector tradicional de Kuoni es el viajero mayor de larga distancia. Se crean paquetes para satisfacer a nichos dentro de esta categoría amplia en cuanto a destinos y actividades. En todos los paquetes Kuoni se hace hincapié en el alojamiento de calidad, y en la

experiencia y conocimiento de los guías turísticos. Los viajes de la marca Kuoni se venden a través de las agencias Kuoni, así como a través de otras agencias en todo el mundo.

Dentro del sector objetivo tradicional, la compañía ha tenido especial éxito con sus paquetes al Lejano Oriente, así como con sus paquetes a Europa para viajeros del Lejano Oriente. Aproximadamente el 58 por 100 de todo el negocio de entrada de turistas que maneja está formado por turistas de esta zona. «Tenemos un enorme crecimiento de entrada de viajeros desde el Lejano Oriente. Damos un alto estándar de servicio en cuanto a guías turísticos y los hoteles con los que trabajamos; por esta razón se dirigen a nosotros», dice el señor Bosshard, director.

Además, la compañía se está dirigiendo a ciertos nichos de mercado de gente joven y pudiente. Los paquetes para estos grupos de clientes incluyen, por ejemplo, vacaciones deportivas para asistir a importantes acontecimientos deportivos y una serie de «tours de nostalgia» dirigidos a viajeros franceses, con visitas por África en aviones anfibios. «Ahora estamos trabajando en la preparación de vacaciones aventureras, como caminatas a través del desierto en Arabia Saudí o escaladas en el Himalaya.»

La clave de su estrategia es la identificación y reidentificación continuada de nichos de servicio para los que aún no existe un producto. «Hace falta tener mucha experiencia en este negocio: una "sensación" de lo que funcionará.» Luego, al crear el paquete, «hay que ver todo desde el punto de vista del cliente». En cada paquete se adaptan con cuidado los servicios a los clientes que los van a utilizar. Un paquete turístico dirigido a personas mayores no incluirá el mismo alojamiento de hotel que un paquete "dirigido a personas jóvenes, aun cuando el precio y la calificación de los hoteles en ambos paquetes sean el mismo.

Kuoni siempre debe mantenerse por encima de las tendencias viajeras. La mayoría de los paquetes de vacaciones tienen una vida muy corta y, por tanto, Kuoni está innovando continuamente. Para tener éxito, un paquete nuevo debe llamar la atención a un sector lo suficientemente amplio como para justificar su creación. Hay que hacer, por tanto, equilibrios interminables entre tomar un objetivo lo suficientemente reducido para satisfacer las necesidades de un nicho nuevo y lo suficientemente amplio para atraer el negocio necesario para hacer que el paquete dé beneficios. «Es un negocio de alto riesgo porque la separación entre ganar y perder dinero en un paquete es muy reducida.»

Dejar atrás a la competencia: El caso de IKEA

IKEA proporciona un ejemplo clásico de una estrategia llamada «dejar atrás» en los libros de gestión empresarial. Dejar atrás es el concepto de conseguir al mismo tiempo costes más bajos y una alta diferenciación respecto de los competidores. Se consigue generalmente desviándose del conjunto clásico de ofertas de servicio hacia un conjunto nuevo e innovador cuyo valor percibido ante el cliente sea mayor. Eso mismo es lo que hace el concepto de «antiservicio» de IKEA.

IKEA es un comercio de mobiliario para el hogar de origen sueco. Ingvar Kampard es el fundador de IKEA y del concepto IKEA. Cuando el señor Kampard comenzó a hacer negocios en los años cuarenta, la mayor parte de los muebles del país se vendían desde tiendas de muebles. El dueño o el vendedor «ayudaban» al cliente a elegir entre la selección un tanto limitada que generalmente había disponible. Después se pedían y entregaban los muebles entre cuatro semanas y tres meses más tarde.

El señor Kampard no empezó como vendedor de muebles. Su negocio principal en el momento en que añadió la venta de muebles a su gama era la venta de pequeños artículos, como adornos de Navidad, bolígrafos, etc., puerta a puerta. Kampard tuvo pronto la idea de reemplazar las ventas puerta a puerta por ventas por catálogo. Cuando probó la idea y

proporcionó a los clientes un catálogo muy detallado y atractivo, descubrió que sus clientes disfrutaban lo mismo o aún más comprando por catálogo. Les resultaba más conveniente y les daba más tiempo para hacer su elección. Y de este modo sustituyó Kampard el primero de una serie de servicios tradicionales en la venta de muebles la consulta con el vendedor.

El señor Kampard sustituyó el segundo «servicio» cuando descubrió que los clientes estaban preparados para montar sus propios muebles. En vez de enviar los muebles ya ensamblados, lo que dificultaba su embalaje y transporte debido a los frecuentes daños, comenzó a enviar las mercancías sin ensamblar. De nuevo, el cliente tenía la impresión de que en conjunto salía mejor parado: tenía una mayor seguridad de que el mobiliario llegaría intacto y, puesto que Kampard bajó los precios, el cliente recibía más por menos.

Un tercer «servicio» la entrega quedó reemplazado en el momento en que Kampard creó un almacén central para sus clientes. Su pensamiento original fue el de ofrecer a los clientes la ocasión de ver los muebles antes de comprar. Dicho y hecho; sin embargo, como situó el muestrario al lado mismo del almacén, los clientes también se podían llevar los muebles al marcharse. Una vez más, los clientes quedaban más satisfechos que antes porque tenían los muebles que querían en seguida y no tenían que pagar por la entrega.

Un quinto «servicio», el de buscar los artículos en el almacén para los clientes, fue también finalmente sustituido. Los clientes recogían su propia mercancía en el almacén y no tenían que esperar a que el personal de la tienda fuera a buscarlo.

La sustitución de todos los servicios tradicionales del vendedor de mobiliario consulta, muestrarios elegantes en las tiendas, entrega, ensamblado y pago a crédito creó la ocasión de dar otros servicios que son exclusivos y atractivos. Pósters imaginativos y materiales de información, equipos de decoración del tipo hágalo-usted-mismo, carritos para pasear a los bebés y un enorme espacio para que jueguen los niños son algunos de los servicios que ofrecen ahora. Al mismo tiempo los precios han permanecido bajos. En lo que a la relación calidad-precio se refiere, IKEA está por delante de sus competidores. También está por delante en cuanto a diferenciación. IKEA tiene una fuerte imagen como compañía original con un producto atractivo y original. Aunque otras compañías puedan copiar ahora el concepto, lo que quita algo de originalidad al enfoque, quedarán en desventaja por haber empezado tarde. Tendrán que hacer frente a muchos de los problemas que IKEA ya ha resuelto o resolverá muy pronto.

Puesto que normalmente se trata de una novedad, para tener éxito, una estrategia de dejar atrás debe ofrecer una ventaja significativa y clara a los clientes para que éstos estén dispuestos a probarlo. Por lo general hay dos barreras: 1) el cliente tiene que renunciar a uno o varios servicios que está acostumbrado a recibir de forma habitual, y 2) la mayoría de los clientes tienen un miedo innato a probar algo nuevo.

Se dice que sólo el 3 por 100 de la población está dispuesto a probar un producto nuevo cuando sale. Para compensarles por su temeridad, el innovador ha de dar alguna forma de tranquilidad en la decisión de compra. En el caso de IKEA, es la garantía de devolución del dinero en los treinta primeros días. Es también la etiqueta de calidad sueca que IKEA pone en sus productos desde el principio para estar segura de que sus clientes sepan que el producto de IKEA mantiene un buen estándar de calidad a pesar de su precio. El catálogo también es una forma de tranquilidad para aquellos que aún no han visitado la tienda y dudan entre hacerlo o no.

«En IKEA, el cliente comenzó sacrificando servicios para ahorrar dinero. Hoy podemos decir que lo que el cliente sacrificó originariamente para ahorrar dinero ha quedado reemplazado por un conjunto nuevo, atractivo e interesante de servicios», y el cliente sigue ahorrando dinero. El Cuadro 4.1 resume para el lector qué se ha sacrificado y qué se ha ganado.

Cuadro 4.1

Servicios: Vendedor de muebles tradicional	La solución de reemplazo IKEA
Servicio 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tienda detallada, normalmente pequeña ▪ Poca flexibilidad de exposición ▪ Exposición de una cantidad limitada de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacén amplio y atractivo, con exposiciones modulares que cambian regularmente ▪ Selección amplia de mercancía expuesta: todos los artículos del catálogo y alguno más
Servicio 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta con el vendedor, a veces agresivo ▪ Poca facilidad para dar una vuelta y mirar sin más 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay consulta sistemática, información detallada y fácil de entender en el catálogo • Etiqueta con información de fabricación, instrucciones de uso y cuidado, origen, etc., en todos los artículos • Información comparativa adicional en determinados productos: cocinas, sillones, etc. • Consultas al personal de venta si se quiere
Servicio 3 <ul style="list-style-type: none"> • Muebles con elección de materiales disponibles en cuatro a seis semanas en el mejor de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles con elección de materiales: disponibles inmediatamente salvo algunos materiales en los sillones
Servicio 4 <ul style="list-style-type: none"> • Entrega: generalmente sólo entre 8 de la mañana y 6 de la tarde; los fines de semana, no (luego hay que perder unas horas de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega con un cargo extra si se desea transporte; si no, está disponible inmediatamente la mercancía
Servicio 5 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montaje: posibilidades de daños a los muebles durante el transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de montaje con un cargo extra; si no, puede hacerlo usted mismo con instrucciones claras y sencillas
Otras ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparcamiento fácil ▪ Horario de apertura amplio ▪ Actividades para los niños ▪ Servicios, posibilidad de cambiar pañales a los bebés ▪ Restaurante ▪ Ocasión divertida

El cliente ve ahora el proceso de ensamblado en casa, por ejemplo, como un reto divertido más que como una tarea peligrosa y complicada. IKEA siempre ha estimulado esto al vender muebles más bien fáciles de montar y que además parecen fáciles de montar. Siempre se proporcionan instrucciones claras con el mobiliario.

También se sacrificaron las consultas sobre elección de muebles, pero aun así los clientes se sienten más que compensados con la documentación escrita, que contesta a la mayoría de sus preguntas. Si todavía tienen preguntas, hay personal a su disposición para responderlas. Al final, ¿qué es, lo que ha sacrificado realmente? ¿La incomodidad de sentirse presionado por un vendedor pesado?

No sólo servicio posventa: El caso de Bobst

Para muchas compañías de producto, un buen servicio significa un buen servicio posventa. Olvidan que hay muchos aspectos de servicio relacionados con lo que dan y que pueden centrarse en uno o varios de éstos para obtener una ventaja diferencial.

Bobst es conocida por el conjunto de servicio completo que ofrece a los clientes. La compañía fabrica máquinas de impresión y envasado de primera línea. La mayoría de las máquinas que produce suponen una inversión importante para el comprador. Bobst fue una compañía emprendedora en el sector y en los primeros años desarrolló un enfoque de servicio completo en su negocio. Hoy, la compañía tiene un paquete de producto-servicio de siete puntos.

La parte central del paquete es la máquina misma. Puede ser una impresora que imprime el diseño en el envase; una autoplatina que corta y que hace los dobleces en la caja de cartón; una dobladora-pegadora que dobla y pega las cajas a cualquiera de entre varias máquinas auxiliares. En su mayor parte, son máquinas o líneas de producto muy grandes, que han de ser integradas en un concepto de fabricación de embalajes.

Las otras seis partes del paquete son elementos de servicio. El primero de éstos es la consulta de ventas; asegura que el cliente no cometa un error acerca de la máquina que va

a comprar. Una máquina Bobst es un activo esencial y el cliente no debe sentirse con prisas o presionado a comprar una. Una mala decisión repercute tanto sobre Bobst como sobre el comprador, porque un cliente descontento echará la culpa a la compañía.

La consulta sobre la instalación es la segunda parte del paquete. Este paso está diseñado para asegurar que el cliente pueda integrar la máquina rápidamente en su concepto de producción. Los equipos de instalación y de ventas coordinan con el cliente y verifican que la línea de producción del cliente será adaptada adecuadamente para incluir la nueva máquina y asegurar un flujo de materiales eficiente.

En tercer lugar, Bobst coordina la instalación de la máquina. De este modo el cliente queda liberado de la tarea de organizar el transporte, las conexiones eléctricas, documentos de importación, etc.

En cuarto lugar, una vez que está situada la máquina, los técnicos de Bobst la instalan y la ponen en marcha y preparan al cliente para que obtenga la capacidad óptima, no sólo de la máquina sino de toda la línea de producción.

En quinto lugar, Bobst también da preparación adicional al personal del cliente para la operación y mantenimiento de las máquinas. La preparación se da en las instalaciones del comprador, así como en los centros de servicio técnico de Bobst.

Cuadro 4.2. Ejemplo: adquisición en una empresa que no sea Bobst

Paso del proceso	«Cuestión»	«Número de personas implicadas»
Paso 1 Decisión de compra	1. Capacidad de producción de la máquina 2. Elección de elementos auxiliares necesarios 3. Capacidad de adaptación de la línea existente a la máquina	Jefe de planta Director de marketing Director técnico
Paso 2 Preparación de la instalación	1. Instalación eléctrica necesaria 2. Configuración de la nueva línea de producción 3. Adaptación a las máquinas existentes	Jefe de producción de línea Jefe de planta Director técnico Arquitecto / aparejador Electricista Servicios públicos Consultor sobre productividad de la línea de producción
Paso 3 Instalación	1. Transporte 2. Instalación de la máquina 3. Puesta en marcha de la configuración de la nueva línea 4. Preparación de documentos administrativos 5. Tiempo improductivo en espera de la instalación	Jefe de planta Compañía de transportes Director técnico Electricista Consultor sobre productividad de la línea de producción Autoridades aduaneras Jefe de personal
Paso 4 Funcionamiento	1. Preparación del personal 2. Grado óptimo de productividad	Compañía de preparación externa Jefe de planta Consultor sobre productividad de la línea de producción Director técnico Jefe de producción de línea
Paso 5 Mantenimiento	1. Tiempo improductivo 2. Disponibilidad de técnicos externos 3. Falta de personal cualificado en la fábrica	Jefe de planta Director técnico Jefe de producción de línea Compañías de mantenimiento Productor de la máquina
Paso 6 Componentes y servicio en caso de avería	1. Tiempo improductivo 2. Disponibilidad o falta de componentes 3. Falta de técnicos cualificados, internos y externos	Jefe de planta Director técnico Jefe de producción de línea Productor de la máquina Compañías de mantenimiento
Total	19 problemas diferentes de los que ocuparse	14 personas diferentes a las que coordinar

En sexto lugar, Bobst da un servicio posventa. Su servicio posventa es mucho más atractivo que el que proporcionan la mayoría de las compañías, ya que garantiza el suministro de componentes durante toda la vida de la máquina. Algunas de estas máquinas duran cuarenta o cincuenta años. Si un cliente necesita una pieza que ya no se encuentra entre las existencias, Bobst se la fabrica.

Bobst cobra por sus máquinas un precio elevado, aunque totalmente justificable. La compañía tiene la reputación de ser el «Rolls Royce» de la industria respecto de la calidad, el rendimiento y la fiabilidad de sus productos. Su reputación se basa tanto en su servicio como en los avances tecnológicos de sus productos. El valor añadido que ofrece Bobst a sus clientes es una relación de socios continuada. Independientemente de la situación, el problema o las complicaciones, Bobst está ahí para hacerse cargo.

Muchos hoteles de cuatro estrellas querrían decir que hacen tanto por sus clientes. El cliente que está haciendo negociaciones en una de las salas de reuniones del hotel llama al camarero: «Tengo un problema; no acabaremos a tiempo de tomar mi vuelo a Viena. Por favor, ¿me puede reservar una plaza en el siguiente vuelo?» El hotel que tenga bien ganadas las cuatro estrellas lo hará en un abrir y cerrar de ojos; otro dirá que no puede hacerlo o interrumpirá al cliente cinco veces pidiendo más detalles.

La importancia de un enfoque de «socios» desde el punto de vista del cliente es que no tiene que preocuparse de esa cuestión; su mente queda libre para dedicarse a otros problemas que le apremian. Abajo hay una lista de los problemas típicos de los que tendría que ocuparse el comprador de una máquina Bobst si esta compañía no estuviese ahí para hacerse cargo de todo. Hay diecinueve problemas diferentes para resolver que implican a catorce personas. Con Bobst, la lista comparativa se encoge hasta cero problemas que implican a tres personas: el director de planta, el director técnico y el director de producción de la línea.

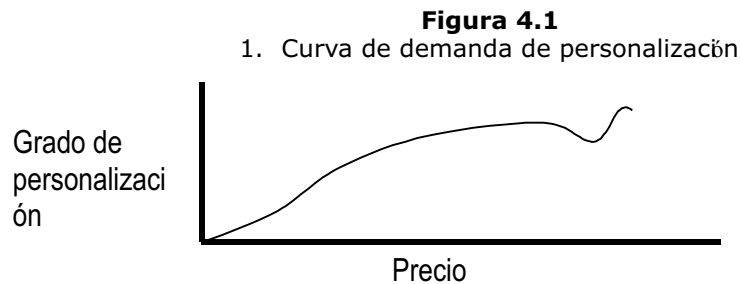
Cuando un cliente de Bobst compra el servicio Bobst, compra tranquilidad de ánimo, compra la capacidad de no tener que preocuparse de los detalles de comprar e instalar una máquina tan complicada. Más aún, compra tranquilidad para el futuro también, porque el enfoque de «socios» de Bobst no se detiene una vez que la máquina está instalada y en funcionamiento; está a su disposición durante todo el tiempo que el cliente tenga la máquina.

Bobst comercializa su paquete de producto-servicio de forma activa de manera que los clientes sepan lo que van a recibir cuando compran Bobst. Muchas compañías simplemente venden una máquina tecnológicamente sofisticada y dan por supuesto que con eso basta. Al final proporcionan algunas de las cosas que da Bobst, como asesoramiento, transporte, instalación y preparación, ya que están obligados a ello, bien por los clientes o bien por la presión competitiva. Desgraciadamente, no ven el valor para el cliente de ofrecer un buen conjunto de servicios auxiliares: el cliente no entra en una «sociedad» y tiene muy poca tranquilidad de ánimo.

Personalización: Los casos de ABB y Endress & Hauser

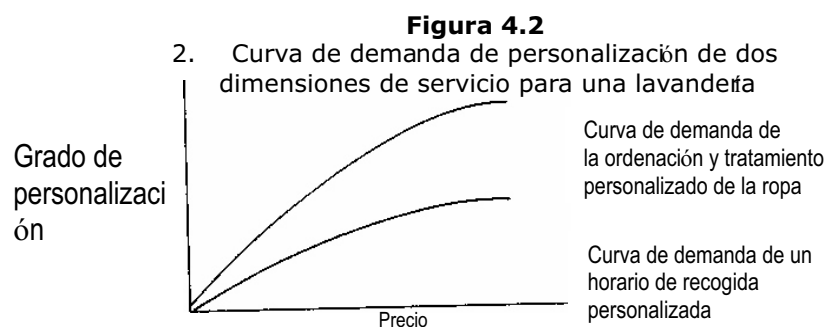
El objetivo de una estrategia de personalización es satisfacer las demandas de más clientes ofreciendo una elección de opciones, una de las cuales satisface unas necesidades concretas. La estrategia de personalización funciona igual de bien para los servicios proporcionados junto con un producto como para los servicios aislados. En el caso de servicios proporcionados con un producto, como son los casos de ABB y Endress & Hauser, los cuales se comentan más abajo, el producto puede ser uno estándar al tiempo que el servicio se personaliza para satisfacer las expectativas de diferentes grupos de clientes.

Una cuestión principal de una estrategia de personalización es el grado de personalización. La personalización completa significa adaptar el servicio totalmente a los requisitos del cliente individual en cada caso. Algunas compañías cometen el error de personalizar la totalidad del servicio, en la suposición de que cuanto más personalizado sea, más contento estará el cliente. En la mayoría de los casos esto demuestra no ser verdad. Por una parte, el cliente sufre el coste de la personalización total y, por otra parte, debe dedicar tiempo a fijar los parámetros del trabajo por realizar. La Figura 4.1 da una buena descripción de la curva de demanda de personalización en cuanto a precio del cliente típico.



No todos los aspectos del servicio de una compañía han de ser personalizados. Si las dos dimensiones principales del servicio de una lavandería son la frecuencia de la recogida y el grado en que se ordena la ropa y se trata separadamente antes de lavarse, la compañía no tiene que personalizar en ambas dimensiones. Puede ser suficiente desde el punto de vista del cliente con que personalice el tratamiento de la ropa; entonces la compañía puede ofrecer horarios de recogida estándares que sean los más económicos para sus operaciones.

En la Figura 4.2, la curva de demanda muestra claramente qué es más deseable para el cliente (ya que está dispuesto a pagar más) que las ropas sean ordenadas y tratadas de forma personalizada, antes que si hubiese unas horas de recogida personalizadas.



Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak

La Satisfacción Total Del Cliente

La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio

McGraw-Hill, Madrid, Capítulo: Veinticinco ejemplos de gestión de satisfacción total del cliente en acción, pp 178 - 191

VEINTICINCO EJEMPLOS DE GESTIÓN DE SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE EN ACCIÓN

ABB

El tipo de servicio que uno puede esperar recibir en ABB queda bien ilustrado por las experiencias de los autores durante las entrevistas. Nuestro colega alemán, que había estado de visita en ABB Metrawatt, describió su experiencia: «¡Fue asombroso! Imagínate una mañana de pleno invierno en Alemania (12 grados bajo cero). Allí estaba a las 8,30 de la mañana, una hora antes de mi cita, delante de la verja de entrada de ABB Metrawatt. No quería esperar y quedarme congelado, así que me acerqué al guarda de la puerta. Debe haber más de cien personas al día que se acercan a la verja; me mira sonriente y dice: "Bien, usted debe de ser el señor Spilker, ¿verdad? Le esperábamos. Bienvenido a ABB Metrawatt." ¡Y el resto de la visita fue igual de bien!»

Las bienvenidas amables parecen ser la norma en ABB. A pesar de un exterior un tanto austero e imponente, ABB es una compañía muy orientada hacia las personas. Hacen hincapié en la importancia de una relación personal, «a la medida» del cliente, y de interesarse por las necesidades individuales de los clientes. Para algunas de las compañías de ABB, el enfoque «personalizado» de cliente es algo nuevo; para otras, es algo que lleva mucho tiempo y una razón importante de su éxito.

ABB no es *una* compañía, sino un grupo de 1.150 compañías. Antes de ser 1.150 compañías, eran ASEA, un grupo sueco, y Brown Boveri, un grupo suizo. En 1988, ambos grupos se unieron. Los dos estaban, y siguen estando, en el campo de la ingeniería eléctrica. Es una meta declarada de la compañía estar orientada hacia el cliente y mejorar el nivel de servicio a los clientes del grupo. Esta importante tarea es responsabilidad de todos los jefes de departamento con el respaldo de un equipo de calidad.

Gestionar la calidad de servicio en un grupo como ABB no es fácil. Por norma, cada compañía ABB ha de gestionar la calidad de la manera más apropiada a su actividad y mercado. La sociedad de cartera o *holding*, situada en Zurich, tiene una plantilla de 140 personas. Hay dos personas dedicadas por entero a la coordinación de la calidad. Están respaldadas por un equipo de jefes de calidad regionales que tienen que informar, al mismo tiempo al holding y a los jefes de departamento regionales. En este momento, el equipo de calidad está concentrado en incrementar el enfoque de cliente.

ABB define al cliente como «la persona más importante de todo negocio». Han desarrollado una declaración de misión ante el cliente, la cual ha sido enviada a todas las compañías y representa el compromiso con el cliente de ABB.

El equipo de calidad está ayudando a las compañías ABB de dos formas. En primer lugar, proporcionan herramientas de apoyo e información para la comunicación de las ideas

de orientación hacia el cliente. Estas incluyen vídeos de servicio al cliente, folletos, diapositivas y pósters. Un boletín trimestral de calidad informa sobre las buenas prácticas de otras compañías ABB.

En segundo lugar, dan formación y directrices para aplicar mejoras orientadas a los clientes. En poco más de seis meses, el departamento de calidad corporativa convocó más de treinta seminarios sobre conocimiento del cliente y doce talleres ejecutivos sobre gestión para una mayor orientación hacia el cliente. También hay seminarios diseñados para formar a los preparadores internos.

Además, el departamento de calidad corporativa tiene preparados unos *kits* que ayudan a los jefes en la aplicación de ciertas medidas de calidad. Por ejemplo, uno de estos kits proporciona directrices sobre cómo realizar una encuesta de satisfacción del cliente que sea útil. Da instrucciones y ejemplos desde «la A a la Z», incluido el tipo de preguntas que deben hacerse y las que no.

Los esfuerzos del equipo de calidad de ABB han dado sus frutos. Al animar a los empleados a que piensen más en sus clientes y sus expectativas, ha aumentado el nivel de la calidad de servicio. Aunque sigue habiendo variaciones en los niveles de servicio dado por las diversas compañías ABB, los resultados de una encuesta efectuada el año pasado para la práctica totalidad del grupo muestran que ABB aparece como mejor proveedora de calidad de servicio que la competencia en la mayoría de los sectores.

Para determinadas compañías ABB, en las que la calidad de servicio es una cuestión estratégica, la ayuda del equipo de calidad ha dado resultados aún más sorprendentes. Algunas de las compañías son ahora líderes en sus respectivos sectores industriales en cuanto a la calidad del servicio que dan. ABB Metrawatt y ABB Turbo Chargers son dos de estas compañías.

ABB Metrawatt Historial

ABB Metrawatt fue originariamente la Compañía Dr. Siegfried Guggenheimer. Se fundó en 1906 para producir instrumentos de medición eléctrica de hierro y bobina móvil. En 1909 se desarrollaron los primeros termomilivoltímetros y amperímetros de precisión, lo que permitía mediciones «de laboratorio» de corrientes alternas con una precisión muy alta. Los desarrollos tecnológicos de la compañía y su ámbito de actividades se han ampliado desde aquella fecha hasta nuestros días.

A lo largo de los años fueron cambiando los nombres; la Compañía del Dr. Siegfried se convirtió en Metrawatt AG en 1933, BBC Metrawatt en los años sesenta y, finalmente, ABB Metrawatt en 1988.

Hoy en día, ABB Metrawatt produce contadores eléctricos y circuitos de control para dos grupos principales de clientes: electricistas, que representan el 35 por 100 de los ingresos, y la industria, que da cuenta del 65 por 100 restante. Para los electricistas, el grueso de los productos son artículos portátiles; para la industria, se trata de productos fijos o instalados. Son el número uno en Europa en el segmento de electricistas y están entre las primeras compañías en el segmento industrial.

Estrategia de servicio

Aunque el factor servicio supone solamente un 5 o 10 por 100 del precio de compra de una herramienta de medición para toda la vida de la misma, ABB Metrawatt es una compañía muy orientada hacia el servicio, cuya filosofía de servicio es: «dar soluciones rápidas a los clientes con elevados estándares de calidad».

La estrategia de servicio de la compañía es diferente en el caso de las instalaciones fijas -destinadas a los clientes industriales- que en el de los productos portátiles, que son vendidos a electricistas. Normalmente, en los productos portátiles el servicio no es tan decisivo como en las instalaciones fijas.

Para los clientes de instalaciones fijas, la disponibilidad de componentes y la rapidez con que pueden recibir el servicio de un técnico pueden ser decisivos. Muchos clientes trabajan con Metrawatt para el control y medición de procesos de flujo industrial. Cuando hay un problema técnico, el servicio técnico de ABB Metrawatt tiene que ser rápido para evitar que se pare la producción. Existen unos estándares escritos para los técnicos de base que aseguran la observación de ciertos plazos temporales.

Para los electricistas, el servicio posventa se hace por teléfono, con el envío por correo de los componentes de repuesto. Los electricistas tienen normalmente dos o más herramientas y, por tanto, rara vez urge muchísimo una reparación.

ABB Metrawatt está especialmente orgullosa de su cooperación con clientes en el desarrollo de productos; muchas de sus grandes innovaciones han sido fruto de una estrecha cooperación con clientes. Una forma que tiene la compañía de mantenerse al corriente de lo que quieren sus clientes es a través de encuestas hechas cada año para medir la satisfacción. Además de preguntas relativas a la satisfacción, a los clientes se les pide su opinión sobre varias opciones de desarrollo futuro de productos.

La realimentación de los clientes lleva a innovaciones, compensadas por la compañía en forma de bonificaciones. En 1990, entre el 5 y el 10 por 100 de todos los empleados recibieron una bonificación por las mejoras técnicas a las que contribuyeron.

Puntos fuertes de servicio

Metrawatt demuestra que permanecer cerca de los clientes no es algo que sólo hagan las compañías de servicio. La alta dirección da ejemplo. Se espera que los directores de departamento y los miembros del consejo de dirección vean a clientes todas las semanas; el director ejecutivo mismo visita a clientes cada semana.

Para mantener la burocracia al mínimo, la cual tiende a reducir la orientación de cliente de una compañía, Metrawatt es una organización de pocas jerarquías. Sólo hay tres niveles: el equipo de ventas y el servicio técnico, los jefes de departamento y la alta dirección.

Está claro que con sólo visitar a los clientes no suele bastar para satisfacerles. Estar orientado hacia el cliente significa también dar los servicios adecuados. Para saber lo que esperan los clientes, Metrawatt lleva a cabo encuestas de satisfacción de muñera regular. En la más reciente, tuvieron el placer de comprobar que estaban por encima de sus competidores en cuanto a calidad de servicio.

Los datos obtenidos de las encuestas se incorporan al extenso programa de formación sobre el cliente. Todos en la organización reciben formación, desde las secretarías hasta el director ejecutivo. Las telefonistas y recepcionistas, las secretarías, el personal de ventas y del servicio técnico reciben de tres a cinco días de formación telefónica al año. Del total del presupuesto de formación de la compañía, entre un 50 y un 60 por 100 se dedica a la formación de servicio al cliente.

Un indicador de la importancia que tiene el buen servicio al cliente en la organización es que las promociones se determinan en gran medida por las habilidades de servicio al cliente de los empleados. No hace falta ser ingeniero para hacer carrera en ABB Metrawatt. Se comprueba la orientación de servicio al cliente de los empleados en el momento de la selección presentándoles situaciones de la vida real y preguntándoles cuál sería su reacción.

Aplicación

Una herramienta en la que confía mucho Metrawatt para mejorar su servicio es su círculo de calidad o grupo «cazaerrores». Los errores se identifican cuando no se cumple uno de los estándares de la compañía un plazo límite de entrega o la tasa de reparaciones en la primera visita o se expresa alguna insatisfacción con un aspecto concreto del servicio a través de la encuesta de satisfacción del cliente. Se forma un grupo cazaerrores para atajar el problema. La filosofía de la compañía es perseguir los errores, no a los empleados. Los empleados hablan abiertamente de los errores para aprender de ellos. Usando este método, los grupos han logrado resultados sustanciales en forma de reducción del tiempo de respuesta, proyectos en fase de desarrollo y tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Una segunda herramienta valiosa para la gestión de la calidad de servicio en Metrawatt es la base de datos informática de la compañía. Registra todos los datos relevantes sobre cada cliente, incluidos los contactos clave, el tipo de Adquisición, la frecuencia de compra y el mantenimiento necesario. Entre; otras cosas, la información se emplea para aplicar unos calendarios de mantenimiento preventivo, incluso si el cliente no tiene un contrato de mantenimiento. La compañía puede ponerse así en contacto con el cliente antes de que éste llame con un apuro. Esta misma información se emplea para hacer previsiones de cuándo habrá mayor cantidad de mantenimiento y será necesaria ayuda extra.

ABB Turbo Chargers

Esta filial de ABB produce, comercializa y da servicios relacionados con turbocargadores de gran tamaño. Para aquellos lectores que no sepan lo que es o hace un turbocargador, el reportaje histórico que aparece en la revista de la compañía *Turbo Magazine* da una buena descripción: «la idea original fue la de utilizar el hasta entonces inútil gas de escape del motor Diesel para propulsar una turbina, la cual a su vez mueve una rueda de compresión que comprime aire en las cámaras de combustión del motor Diesel, incrementando de este modo la potencia y eficacia del motor». Esta fue la idea de Alfred Büchi, de Winterthur, en 1905 cuando fue a ver a Brown Boveri en la cercana ciudad de Badén. Desde entonces se han producido refinamientos, pero el concepto sigue siendo el mismo.

A Brown Boveri le gustó la idea de Büchi y comenzó de inmediato el desarrollo del producto. En 1923, salieron los primeros turbocargadores desde Badén con destino a Alemania, para instalarse en los buques *MS Preussen* y *MS Hansestadt Danzig*. Los turbocargadores incrementaron en un tercio la potencia de los motores. En los años cincuenta, la compañía creaba turbocargadores que incrementaban la potencia de los motores en un 50 o 55 por 100. Hoy en día, un turbocargador proporciona un 75 por 100 adicional de capacidad al motor, lo que le convierte en una parte indispensable de un motor que funcione bien.

Los turbocargadores fueron diseñados originariamente para utilizarse en motores de barco, y sigue siendo un importante grupo de clientes de la compañía. Además, los turbocargadores se usan en los motores de locomotoras, en tractores grandes y otros tipos de maquinaria propulsada por motor. ABB Turbo Chargers sigue dedicada a los segmentos de gran tamaño del mercado. Poseen aproximadamente el 45 por 100 del mercado mundial en esta categoría, del que casi la mitad está en el sector marítimo.

Estrategia de servicio

ABB se diferencia de la competencia principalmente sobre la base de la calidad de servicio. El conjunto de servicio de la compañía contiene tanto servicio preventivo como venta.

El servicio posventa se centra en la relación de la compañía con los fabricantes de motores. ABB no vende sus turbocargadores directamente al usuario final, sino a fabricantes de motores que después venden el motor y el turbocargador conjuntamente a los constructores de buques o maquinaria. Algunos fabricantes de motores hacen sus propios turbocargadores. Muchos fabrican los suyos propios y además compran de ABB Turbo Chargers. Como consecuencia, los fabricantes de motores son tanto los clientes como la competencia de ABB.

No siempre es fácil mantener satisfecho a un cliente que además es competidor. El principal punto de acercamiento de ABB Turbo Chargers es hacer partícipes a sus clientes y competidores en el desarrollo de nuevos productos para servir mejor las necesidades de los usuarios finales. Al estar cerca del mercado, los fabricantes de motores están en una posición valiosa para saber lo que satisface mejor las necesidades de los clientes.

Cuando se propuso por primera vez, este concepto de coordinación estrecha fue recibido con cierto escepticismo por parte de los constructores de motores. Hoy estas relaciones son un éxito, lo que permite a ambas partes beneficiarse de mayores ventas a clientes satisfechos.

Se da un servicio posventa a los clientes finales y ésta es la parte más crítica del conjunto de servicio de la compañía. Una situación típica es aquella en que los técnicos se apresuran a ayudar a un barco que se ha quedado parado en el agua debido a una avería de su turbocargador. El tiempo es decisivo porque cada día perdido para un carguero marítimo puede suponer millones de dólares en pérdidas para sus dueños.

ABB garantiza el servicio en 24 horas. La compañía tiene 78 estaciones de servicio situadas por todo el mundo. Todas las estaciones están equipadas con el 96 por 100 de los componentes que podrían hacer falta en una reparación y con técnicos preparados para ponerse en marcha nada más recibir la notificación. Aun estando en 78 lugares distintos, los empleados deben moverse muy rápidamente cuando reciben una llamada para llegar a tiempo. Un empleado de la planta de Badén tiene que salir por la puerta hacia el aeropuerto en menos de una hora para llegar a tiempo a cualquier destino fuera de Suiza.

Algunos clientes no quieren un servicio en 24 horas. Para adaptar su servicio a una amplia gama de compañías, ABB ofrece ahora una opción de servicio de tres niveles. Cuanto menos rápido sea el servicio, más bajo será el precio.

En el nivel más alto está el servicio garantizado en 24 horas. Va destinado a clientes para quienes 24 horas pueden suponer una pérdida sustancial de tiempo y dinero. En el nivel medio está el servicio en menos de una semana. Este va destinado a la compañía que necesita reparaciones rápidas, aunque no inmediatas. Por último, hay un servicio que se da entre dos semanas y un mes después del aviso. Es para el cliente preocupado por el precio para quien el tiempo no es un factor decisivo. Un ejemplo típico es una compañía de ferrocarriles estatal.

El punto fuerte de servicio de ABB es la eficacia de su organización de servicio posventa.

El ingeniero jefe de un barco que tenga que encargarse de la reparación del turbocargador del motor, mientras el barco permanece inmovilizado en el agua, es probable que no tenga demasiados motivos para dar saltos de alegría. ABB le hará un poco más fácil la vida.

Como la mayoría de los turbocargadores ABB que se venden, el suyo probablemente no está registrado con ABB. Sin embargo, si llama a ABB y dice el número grabado en el lateral de la máquina, sabrán cuál es de entre los 1.100.000 turbocargadores repartidos por todo el

mundo. También podrán identificar con precisión el componente que hace falta reemplazar y decir al instante si está disponible; en el 96 por 100 de los casos lo está.

Si ha llamado a Zurich y se encuentra junto a la costa venezolana, Zurich dispondrá que salgan técnicos desde la estación de servicio del sui del Caribe antes de una hora. Si es necesario y el ingeniero jefe está de acuerdo, pueden tomar un helicóptero o lancha motora para llegar al barco.

Si el armador del barco está en Grecia, la estación del sur del Caribe ordenará que se le facture desde Atenas en vez de desde el continente americano, para que pueda pagar en el centro más cercano.

A la siguiente llamada, ABB ya les conocerá. Un turbocargador ABB tiene una vida de unos 12 a 20 años, así que a la compañía le gusta saber quiénes son sus dueños a lo largo del tiempo. Habrán anotado cuál fue la última reparación y podrán recomendar el mantenimiento subsiguiente. También es probable que se reciban recordatorios cada dos o tres años indicando cuándo es probable que sea necesario el cambio de componentes importantes del turbocargador.

Para poder dar este servicio, ABB tiene una base de datos informatizada que hace un seguimiento tanto de clientes como de productos vendidos. De momento, la compañía sólo puede seguir a los clientes desde el momento en que se ponen en contacto con la compañía, ya que los fabricantes de motores no les pasan la información de qué turbocargadores se han vendido a quién. Una vez que el cliente se pone en contacto con la compañía, en cambio, se averigua qué turbocargadores tiene y puede comenzar la relación.

El sistema de ABB anota la persona de contacto en la compañía del cliente, el nombre del barco y la «bandera» (país de origen) bajo la que «navega» el turbocargador, averías, horas de operación, particularidades del producto y muchos más datos. Una vez que se complete la última ola de mejoras en la base de datos, también se registrarán los trabajos de mantenimiento regulares y los componentes sustituidos.

Además, ABB tiene que tener a mano los componentes en cada una de sus 78 estaciones de servicio para poder responder ante cualquier urgencia. El objetivo de la compañía es garantizar una disponibilidad del 96 por 100 de sus componentes. Otro sistema informático se encarga de la gestión del servicio, respaldado por un equipo muy eficiente de técnicos *in situ* que reciben formación en Suiza antes de ser destinados a cualquier parte del mundo.

Qué se puede aprender

1. *Prestar más atención a los clientes tiene efectos contagiosos para la calidad de servicio*

El equipo de calidad del *holding* ABB está ayudando a las 1.150 compañías ABB a centrarse en el cliente. Al recordar a los empleados las expectativas de los clientes y la necesidad de tratar de satisfacer esas expectativas, el grupo ha experimentado un incremento en el nivel de la calidad del servicio que ofrecen. Pensar en los clientes significa que uno se concede un tiempo extra para servirles mejor.

2. *La logística es una cuestión estratégica*

El servicio posventa de ABB Turbo Chargers no puede funcionar sin el respaldo de los sistemas de base de datos de la compañía, las existencias de repuestos, el seguimiento de clientes y productos y la vinculación de esos sistemas con el resto de la compañía. Sin el sistema de seguimiento del cliente y el producto, que le da al mecánico información de primera sobre el tipo de máquina y su estado, hay

poca diferencia entre el servicio de ABB y el que podría obtenerse de cualquier tienda mecánica que contase con un mecánico de turbocargadores capacitado. El conocimiento añadido acerca del turbocargador -antigüedad, reparaciones pasadas, fecha de fabricación, tipo de modelo, etc.- les permite dar un servicio posventa realmente competente.

El sistema de apoyo de proceso de datos para el control de existencias de la compañía significa que los componentes adecuados están en el lugar adecuado cuando hace falta. Gestionar 78 almacenes diferentes para tener una disponibilidad de componentes del 96 por 100 por medio de un sistema menos eficiente supondría mantener unos niveles de existencias extremadamente altos, con lo cual se incrementaría el coste para el cliente.

AMERICAN EXPRESS

«Un líder inigualado en la calidad de servicio», dice un artículo de noviembre de 1991 de la revista *Fortune*, que critica prácticamente todo en American Express salvo la calidad de servicio. Está dicho con justicia. Más de 10 años después del inicio del impulso hacia la calidad de servicio por la compañía, la compañía continúa inigualada en su capacidad de dar consistentemente un servicio preciso, oportuno y sensible a los intereses de sus clientes. Ninguna de las compañías examinadas por nuestra investigación poseía un sistema tan cabal de gestión y control de la calidad de servicio como American Express.

Antecedentes

American Express es una compañía que se remonta a casi 140 años. A lo largo de toda su historia, la compañía ha ofrecido productos y servicios que implican «la promesa de pagar». Desde su primer producto la carta de crédito a uno de los que más éxito han tenido el cheque de viaje, inventado por la compañía en 1891, a uno de los más recientes la tarjeta Óptima, American Express ha ofrecido sus productos en todo el mundo a algunos de los clientes más exigentes de servicios financieros y de viaje.

Mientras que la compañía siempre ha sido reconocida por la calidad de los servicios que ofrece, durante la última década la compañía realmente se ha superado en la gestión de la excelencia de servicio. El primer paso se dio a finales de los setenta. «En 1978, tomamos la decisión crítica de lanzar una nueva metodología de garantía de la calidad. Su finalidad era la de detectar, evaluar y corregir los puntos flojos en nuestra realización de servicios.»

Se creó un equipo de proyecto al que se entregaron \$7 50.000 para montar y poner en marcha el programa. El grupo empezó ocupándose del centro de operaciones con tarjetas de Phoenix, Arizona. «No resultó sorprendente, ya que estábamos introduciendo cambios, hallar cierta resistencia y resentimiento por parte de algunos de nuestros empleados. Los empleados creían que estaban haciendo un trabajo de primera calidad y nosotros también. Nuestros resultados, en cambio, demostraban que la situación no era tan de color de rosa.»

Un paso importante fue hacer ver que lo que contaba no era lo que pensase American Express de su calidad de servicio, sino lo que pensaban los clientes. «Una vez que vimos la separación entre nuestra forma antigua de pensar y medir, y la forma correcta, desde la perspectiva del cliente, de pensar y medir, supimos que íbamos por el buen camino.»

La investigación de mercado mostraba que, para los clientes, «la calidad en el negocio de las tarjetas giraba en torno a tres características: rapidez, precisión y sensibilidad a los intereses, es decir, tener conocimiento, preocuparse y ser corteses». Se desarrollaron estándares de servicio que superaban en mucho las expectativas de los clientes en estas tres características de servicio.

Establecidos los estándares de servicio, la compañía aplicó un sistema «para medir y

controlar el rendimiento sobre la marcha». El fundamento del sistema es el «STR» , (*Service Tracking Report* Informe de Seguimiento del Servicio), un conjunto de mediciones aplicados en todo el mundo. Cada mes se recopilan y analizan más de 100 medidas y estadísticas de servicio.

En el centro de Phoenix, hizo falta más de un año para lograr el cambio. Durante este tiempo, Jim Robinson, presidente y director ejecutivo de American Express, siguió el progreso de forma personal y visitó Phoenix pura hablar con los empleados y recibir realimentación de primera mano. Tras este año el programa se amplió a otros centros y después al extranjero.

«¡El resultado final fue impresionante! De manera consolidada, a lo largo de tres años, logramos lo siguiente:

- _ mejoramos la calidad de realización de nuestro servicio en un 78 por 100;
- _ redujimos los gastos por transacción en un 21 por 100.

Cito un ejemplo de servicio mejorado: en menos de dos años desde que comenzamos la garantía de la calidad, habíamos reducido nuestro proceso de solicitud de tarjeta en 37 por 100. Desde entonces lo hemos reducido aún más, una reducción total del tiempo de proceso del 50 por 100 que ha puesto contentos a nuestros clientes y accionistas. Este hecho por sí solo ha supuesto un aumento de ingresos de más de 70 millones de dólares a lo largo de los 10 últimos años [...]. Ya no tenemos que vender la calidad. Nuestros resultados hablan por sí solos.»

(Raymond Larkin: discurso pronunciado el 14 de julio de 1987)

Estrategia de servicio

La estrategia de American Express es la de dar servicio de viaje y tarjeta de crédito de primera calidad a viajeros de negocios y personas de ingresos medio-altos. Su intención es la de dar un servicio de primera calidad en todos los sentidos: en los productos y servicios puestos a disposición del cliente, así como en la forma de realizar dichos servicios. La calidad de servicio es el punto de diferenciación más fuerte de American Express.

Los clientes objetivo de American Express son un grupo bien definido: el grupo del sector alto del mercado. Normalmente, un cliente de American Express tiene unos ingresos por encima de la media, trabaja en una profesión liberal, como directivo o tiene su propia empresa. Viaja más que el ciudadano medio y frecuentemente por motivos de negocios. También va de vacaciones al extranjero más de una vez al año. Este perfil se adapta igual de bien a los clientes europeos como a los americanos o asiáticos.

Los productos y servicios de la compañía en la división de servicios relacionados con los viajes, que representan la actividad principal de la compañía, pueden agruparse en torno a dos categorías de producto: cheques de viaje y tarjetas de crédito. Para dar servicio a ambas actividades, la compañía tiene más de 1.700 oficinas en 130 países. Algunas de estas oficinas actúan primordialmente como asistencia al viajero y agencia de viajes. Otras proporcionan un apoyo más amplio en combinación con operaciones de tarjeta de crédito, incluidos servicios de viaje a corporaciones o adelantos de efectivo o facilidades de cambio de moneda.

El éxito de la compañía en Europa con su actividad de tarjeta de crédito ha sido menos espectacular que en los Estados Unidos. En parte se debe al crecimiento retardado del mercado de tarjetas de crédito en su conjunto. Además, la compañía tiene que vérselas con la firme competencia de los bancos que en algunos mercados, de forma notoria Francia, llevan algún tiempo emitiendo sus propias tarjetas. Debido a acuerdos interbancarios, las tarjetas de crédito de los bancos permiten al portador sacar dinero del cajero automático de

prácticamente cualquier banco o caja de ahorros. Los bancos han bloqueado el acceso de American Express a este aspecto del negocio. La respuesta de American Express ha sido la de reenfatizar la exclusividad de la tarjeta y el servicio de calidad que conlleva.

En todos los mercados, los productos y servicios de American Express se encuentran situados para ser productos y servicios de primera calidad. Sus tarjetas de crédito, por ejemplo, tienen más servicios en conjunto que las tarjetas ofrecidas por la competencia. Una tarjeta American Express no sólo permite efectuar compras en más de tres millones de sitios; también puede garantizar las compras en tiendas contra el extravío, robo o daños durante 90 días con Protección de Compra y/o extender una garantía de fabricante con Seguridad del Comprador.

Los clientes también pueden contar con la garantía de reserva de su habitación de hotel, independientemente de la hora a que lleguen; su equipaje garantizado y transportado con servicio de mozo. American Express también ofrece asistencia global en caso de tener dificultades al viajar. La gama de servicios de la compañía es, de hecho, bastante extensa; en cada caso, el objetivo de la compañía es crear un servicio que ofrezca claramente más que la competencia. «La calidad de servicio tiene que ver con añadir valor. No sólo "valor percibido", sino valor real: práctico, relevante y creíble. Significa hacer que la tarjeta sea más que una mera tarjeta [...], más que un mero instrumento de pago [...], más que un mero accesorio de un estilo de vida» (Jürgen Aumüller).

El objetivo de la compañía no es sólo ofrecer productos y servicios de calidad, sino también realizarlos con una preocupación igualmente importante por la calidad. «El servicio de calidad tiene dos elementos: primero hay que decidir qué servicios se van a dar; luego hay que asegurar que la calidad de la realización haga que realmente merezca la pena tener esos servicios» (Jürgen Aumüller). American Express es una de las poquísimas compañías que ocupan una posición y hacen publicidad de sí mismas sobre la base de la calidad que dan en todos los aspectos de su servicio. Es una declaración fuerte porque es el equivalente de garantizar que haya una sonrisa en el rostro de cada empleado de American Express.

Como complemento natural a su posición como una compañía de servicio de calidad, American Express siempre ha procurado una estrategia de exclusividad. Nunca ha sido un objetivo de la compañía que la tarjeta de crédito American Express sea aceptada en todos los establecimientos del mundo. Su objetivo tenía sido que esté representada en aquellos lugares exclusivos donde es probable que vayan sus titulares. La pegatina en la puerta que indica la aceptación de la tarjeta se diseñó para realzar el *status*, tanto para el establecimiento como para el usuario de la tarjeta.

La tarifa mercantil sobre las compras con American Express es comparativamente alta. El establecimiento paga un 2 o 3 por 100 más por cada dólar de compra hecha por un cliente de American Express que por un cliente de Visa o Mastercard.

Se pretende que los usuarios de la tarjeta tengan la sensación de pertenecer a un club exclusivo. En 1987, la compañía lanzó su campaña publicitaria mundial en torno al concepto «Ser titular tiene sus privilegios». La frase encarna en gran medida la posición que la compañía quiere que tenga la tarjeta a lo largo de los diez años siguientes.

Puntos fuertes de servicio

La meta de American Express es ofrecer a sus clientes un servicio rápido, preciso y sensible a sus intereses. Han tenido éxito en el logro de esta meta.

La compañía empezó fijando un conjunto de estándares que son válidos en todo el mundo. Como consecuencia de estos estándares, los clientes reciben el mismo estándar elevado de servicio en estas áreas clave en cualquier parte del mundo donde usen American Express. Hay 24 estándares mundiales que son comprobados cada mes para asegurar que se

estén aplicando de manera uniforme. Son medidos en cuanto a su rapidez y precisión, lo que da un total de 48 medidas distintas.

Los estándares mundiales incluyen, por ejemplo, la promesa de reemplazar una tarjeta de crédito extraviada o robada antes de 24 horas. Otro estándar mundial es un 100 por 100 de precisión en las solicitudes de nuevas tarjetas. «Si un cliente nos manda una solicitud, tenemos que captar la información dada por el cliente en la solicitud correctamente al 100 por 100», explica el señor Renfrew, director de operaciones, Francia. Otros estándares son la velocidad y precisión de los pagos remitidos por los socios y de los pagos a establecimientos.

Los clientes no sólo reciben un buen servicio debido a los estándares que son medidos, sino también a causa de estándares creados para hacer que American Express sea más accesible al cliente. American Express ofrece un servicio de 24 horas, lo que significa que en cualquier país dado en que esté representada, un cliente podrá hablar con alguien en American Express. Podría tener que ver con una tarjeta extraviada o autorizaciones de cargo; los recepcionistas que se ocupan del teléfono, por lo general pueden responder a una gran variedad de preguntas básicas con el respaldo de un ordenador interactivo. «Hay que estar disponibles 24 horas al día, no sólo para los socios, sino para los establecimientos y otros centros de servicio de todo el mundo, que tienen que poder ponerse en contacto con nosotros con diferencias horarias y todo», añade el señor Renfrew.

Durante el día, la mayoría de las llamadas son para el centro de servicio telefónico. En Francia, esto representa una organización de 85 a 90 personas. Su objetivo es poder resolver un 96 por 100 de los problemas y preguntas del cliente al momento. Para el 4 por 100 restante, hace falta algún trabajo de seguimiento. Salvo que tenga que ver con la investigación de un cargo que tuvo lugar en otro país, el seguimiento se cumple en 48 horas por teléfono, o en 72 horas por correo. Los casos que impliquen una investigación en otro país consultas internacionales han de resolverse antes de 55 días; ése es el estándar.

American Express tiene también estándares de servicio que son aplicables sólo en el mercado europeo. Uno de ellos tiene que ver con la tasa de contestación de llamadas telefónicas. Los clientes europeos pueden estar seguros de no tener que esperar más de siete segundos antes de que alguien conteste al teléfono. «En Francia, eso significa que suena dos veces y media», dice el señor Renfrew. El cliente tampoco se encontrará muy a menudo con que comunica. Eso también se mide y controla.

Dentro del departamento de servicios telefónicos hay una unidad llamada «autorizaciones». «Es un área muy sensible debido a la velocidad de la transacción. Es muy sencillo: el comerciante quiere terminar la transacción y el cliente quiere recoger sus cosas y marcharse. Así pues, tenemos que ser muy sensibles en nuestro proceso de autorización.» Toda la plantilla del departamento de servicios telefónicos recibe por lo menos dos semanas de formación antes de empezar a ocuparse de llamadas. Su formación incluye cursos sobre cómo ocuparse de las consultas de los clientes y cómo hablar por teléfono.

Mientras la mayor parte de la calidad de servicio de American Express se centra en cuestiones de rapidez y precisión, la compañía también estimula a los empleados para que tengan capacidad de respuesta y sean sensibles en sus contactos con los clientes. Una forma de demostrar esto es la manera en que la compañía responde a las quejas.

Llega cierto número de quejas a través del programa «Pregunte al presidente». De forma regular, la compañía publicita en su correo la posibilidad de escribir al director ejecutivo, Jim Robinson, o a un director local con comentarios, sugerencias o quejas sobre el servicio. Todas las cartas van finalmente a Nueva York y reciben respuesta desde allí; sin embargo, primero las ven los directores locales, quienes tienen la opción de responder personalmente a todas o algunas de ellas.

El señor Renfrew, director de operaciones de Francia, trabajaba antes en Holanda

cuando recibió una carta a la que pensó que debía responder en persona [...] y no sólo por escrito. «Me subí al coche y recorrí 65 kilómetros para ver a un cliente. Le sorprendí; no esperaba que viniese en persona a hablar de la carta que había escrito. Pero me preocupé lo suficiente por hacerlo y él lo supo valorar.»

Cada recepcionista responsable de ocuparse de consultas por teléfono dispone de un límite de FF 300 a su discreción para usar a fin de resolver el problema de un cliente o compensar un error. A los empleados se les anima a ir al nivel siguiente, sin embargo, si hacen falta cantidades mayores. Hubo un caso en que una clienta que se encontraba en Hong Kong se puso en contacto con la división de seguros de American Express para conseguir ayuda para cubrir los costes en que estaba incurriendo como resultado de la muerte inesperada de su marido. «La reacción de la compañía de seguros fue muy pobre, así que me escribí una carta de siete hojas. Autoricé inmediatamente una extensión de su límite a FF 24.000. El segundo paso que di fue llamar a la compañía de seguros y preguntarles "¿Qué ha pasado?"», explica el señor Renfrew.

La misma atención detallada a quejas y consultas la da también la oficina suiza. El señor Dietzi, director de operaciones, lee personalmente todas las cartas de queja que llegan a su oficina. «Contesto personalmente en algunos casos, porque está justificado», añade.

En Suiza, las consultas de las que no puede ocuparse la unidad de servicios telefónicos son remitidas a la «oficina de atrás», de la que se ocupan especialistas que tienen una experiencia extensa en tratar con clientes y problemas de clientes. Cada especialista es responsable de un conjunto determinado de cuentas, lo que le permite tener cierto grado de familiaridad con la cuenta y el cliente. Los clientes iracundos pasan casi directamente a la «oficina de atrás». En general, la regla sobre cuándo transferir una llamada es: «En caso de duda, pasen la llamada», explica el señor Dietzi.

Aplicación

Un aspecto crucial para entender la calidad de -servicio en American Express es la comprensión de cómo la compañía hace frente a las diferencias culturales y geográficas. La compañía no impone el mismo enfoque de gestión de calidad en cada país independientemente de las condiciones y las culturas locales. Al tiempo que hay estándares y métodos específicos que están totalmente estandarizados, otros se dejan a discreción a la dirección local.

En todo el mundo, American Express aplica sus Valores de la Caja Azul. Abajo se reproducen siete elementos que expresan en forma condensada la filosofía de la compañía. Sirven como punto de referencia importante para decisiones de principio y para el tratamiento de las relaciones interpersonales dentro de la compañía.

American Express también impone un proceso estandarizado de revisión de la calidad, el cual, sin abarcar todo, permite establecer comparaciones en todo el mundo sobre un vasto número de elementos del conjunto de servicio ofrecido a los clientes. La revisión de calidad consta de dos partes, como se detalla a continuación.

La primera parte, el STR (Informe de Seguimiento del Servicio, ya mencionado), es un sistema de medición diseñado para seguir las estadísticas de calidad de servicio mes a mes. Se siguen más de 100 estadísticas. Una parte de esas 100, exactamente 48, son estándares mundiales, es decir, representan estándares que deben ser los mismos en todo el mundo. Los que quedan de los más de 100 se siguen en todo el mundo, pero son adaptados para cumplir los requisitos locales la tasa de contestación del teléfono, fijada en siete segundos para Europa, es un ejemplo.

Si el rendimiento con respecto al STR no es satisfactorio, la dirección del país generalmente recibe ayuda del equipo de calidad de la oficina central. Se desarrollan planes

de acción diseñados para encaminar a los empleados hacia la corrección del problema. El informe STR se difunde cada mes por todo el mundo. Las soluciones desarrolladas por un país son compartidas con otros países, usando el STR como un foro de discusión. Los directores de operaciones europeos, por ejemplo, se reúnen por lo menos una vez al año para comentar y revisar los problemas de calidad con que se encuentran todos ellos.

La segunda parte principal de la revisión de calidad mundial es la revisión del negocio *in situ*. Esta revisión dura entre dos y cuatro semanas por país y «adopta una perspectiva holística de lo que está pasando. Nos fijamos en el mercado, en la competencia, así como en las operaciones y sistemas» (Mary Anne Rasmussen). Las consecuencias de esto son recomendaciones y programas de acción para respaldar la estrategia de la compañía para una realización superior del servicio.

Otra herramienta de gestión de calidad aplicada en todo el mundo es la encuesta de satisfacción del cliente basada en transacciones. La encuesta se envía a los clientes justo después de acabar una transacción con la compañía. Ejemplos de transacción podrían ser «ponerse en contacto con un cliente en relación con un pago tardío», «se le pidió a un cliente que hablase con un agente de American Express por teléfono antes de dar el visto bueno a un cargo» o «un cliente llamó a la compañía con una queja o consulta». El objetivo de este tipo de encuestas es recibir información precisa del cliente relativa a su satisfacción con la forma en que la compañía se ha ocupado de la situación. Una pregunta clave de la encuesta es, por ejemplo: «Al concluir este contacto, su opinión de American Express: 1) ¿ha mejorado?; 2) ¿sigue siendo la misma?, o 3) ¿ha empeorado?».

También en todo el mundo American Express organiza y respalda programas de formación de calidad de servicio y motivación. En lo que respecta a la formación, «poner a la gente en primer lugar» es uno de los cursos centrales ofrecidos en cuanto a calidad de servicio. En dos días, «el enfoque sobre lo personal es tan importante como sobre lo profesional».

Los empleados también son motivados para procurar la máxima calidad por dos programas de reconocimiento de alcance mundial, «Grandes Trabajadores» y los «Premios del Presidente a la Mejora de la Calidad». El primero premia a empleados individuales que se han tomado un gran trabajo para ayudar a clientes en apuros o para dar un servicio excepcional. Cada año, los resultados se publican en un libro con una foto de esa persona y una descripción del destacado trabajo realizado.

Los Premios del Presidente a la Mejora de la Calidad se dan a equipos que han hecho mejoras significativas en relación con la productividad o innovaciones que han mejorado el servicio a los clientes. En 1990, por ejemplo, un equipo «creó un entorno de servicio "en un solo paso" que incrementó la satisfacción de los socios en un 6 por 100 y mejoró el tiempo de respuesta a los establecimientos [...]».

Igual de significativas son las iniciativas tomadas a nivel local para gestionar la calidad de servicio. Nuestra investigación se ocupó de las operaciones de dos centros europeos, Francia y Suiza. Aunque pueden ser distintos los estándares en cada mercado local, el método empleado para establecer dicho estándares es similar. Un estándar puede ser interno, es decir, entre departamentos, o externo, entre la compañía y el cliente. Los estándares externos se fijan sobre la base de los resultados de la investigación de marketing efectuada en el mercado local. Se controlan mediante el empleo de una medida controlada localmente.

Los estándares internos comienzan como un acuerdo sobre el nivel de servicio. Los acuerdos de nivel de servicio son alcanzados entre departamentos. «Un departamento puede dirigirse a otro y decir: "Queremos un acuerdo de nivel de servicio con vosotros", y entonces llegan a un acuerdo y tienen que ceñirse al mismo.» Francia, por ejemplo,

desarrolló un acuerdo de nivel de servicio con el departamento de proceso de balances de Brighton, Inglaterra. «Tengo determinados estándares de servicio que he de realizar en Francia, luego llegamos a un acuerdo de nivel de servicio con Francia referente a la tardanza con que se mandan los balances a fin de mes.»

Una vez alcanzado un acuerdo de nivel de servicio, se instala un sistema de medición que mide semanal y mensualmente el cumplimiento del acuerdo. Una vez que el acuerdo se está cumpliendo de manera consistente, se considera realizado el acuerdo de nivel de servicio y se detiene el proceso de mediciones: «Es un programa fuerte. Lo usan determinados departamentos, sobre todo si tienen en marcha un programa nuevo. Se puede hacer durante un período de tiempo hasta estar convencido de que todo está correcto. Entonces se puede detener el acuerdo de nivel de servicio. No hace falta que siga para tener vida propia».

Los métodos de control de calidad locales pueden orientarse hacia diferentes áreas, según los puntos fuertes y débiles individuales del país. En Francia, el mayor énfasis en este momento se pone sobre el cumplimiento de los estándares de rapidez y precisión. El señor Renfrew no sólo usa todos los meses el STR, sino también indicadores internos de calidad de servicio que son compilados mes a mes y, en algunos casos, día a día. «Tengo un informe manual que obtengo cada mes de los diversos departamentos. Con este informe puedo identificar el número de personas que han llamado para una consulta sobre su balance, por ejemplo [...]. Algunos indicadores los recibo todos los días. Sé exactamente cuántas llamadas telefónicas se reciben en mi departamento de servicios telefónicos, y luego puedo estudiar la tendencia y ver si necesito más investigación. También puedo obtener cada día la velocidad media de contestación a llamadas y la tasa de llamadas perdidas. Podría ser un primer indicador de algún problema», dice el señor Renfrew.

En la oficina suiza del señor Dietzi hay un departamento que tiene un sistema de evaluación del grupo. Se hacen mediciones regularmente para ver cómo está trabajando el grupo; después se reúnen los empleados para comentar cómo podrían mejorar su rendimiento. En otro departamento, los empleados se evalúan unos a otros usando un conjunto de criterios. Una herramienta de apoyo importante son las grabaciones hechas de conversaciones telefónicas de empleados con clientes. Las grabaciones son anónimas y se emplean como herramienta de formación y no como una herramienta de evaluación del trabajo.

La oficina suiza tiene registros de rendimiento muy altos en el STR, y en su desarrollo reciente ha empezado a centrarse más en los aspectos de la relación con los clientes de su servicio a los mismos. «En el pasado a los empleados se les premiaba cuando un trabajo se hacía bien: el enfoque era sobre las transacciones. Ahora estamos haciendo más hincapié en los aspectos de interacción de nuestro servicio.»

Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak

La Satisfacción Total Del Cliente

La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio

McGraw-Hill, Madrid, Capítulo: Veinticinco ejemplos de gestión de satisfacción total del cliente en acción, pp 211 - 219

CITICORP

Citicorp es uno de los mayores bancos del mundo y es una organización multinacional que se ha ganado una reputación por su innovación y marketing agresivo. Es profesional, se mueve rápido y está orientado hacia el cliente.

Historial

Citicorp no es un banco nuevo, ni siquiera desde el punto de vista europeo. Fue fundado en 1812 por un grupo de comerciantes de Nueva York en el número 52 de Wall Street. En ese tiempo se llamaba National City Bank of New York (Banco Nacional Municipal de Nueva York). Un siglo más tarde, el banco era considerado uno de los más grandes bancos norteamericanos. Para entonces, ya había comenzado su expansión por Europa y todo el mundo. Tenía sucursales en Centroamérica, Sudamérica, el Caribe, el Lejano Oriente y Europa. La oficina londinense se montó en 1902, la parisina en 1906 y la alemana en 1926. Hoy, el banco da servicio al 3 por 100 de todos los hogares europeos y opera en 11 países europeos con 700 sucursales y 11.300 empleados.

Pese a su ilustre pasado, Citicorp (el nombre adoptado en 1974 para las operaciones no relacionadas con clientes) acaba de dejar atrás un decenio difícil. Los ingentes cambios acaecidos en el sector bancario durante los años ochenta forzaron los recursos del banco al invertir fuertemente para aprovechar nuevas oportunidades, tales como la entrada en el mercado de información electrónica a través de la filial del grupo, Quotron.

Se acumularon préstamos que no devengan intereses, sobre todo en Centroamérica y Sudamérica, donde el banco está muy representado, reduciendo la reputación de solidez del banco en el mercado. No se ha prestado suficiente atención a los beneficios crecientes de la banca comercial en los Estados Unidos ni a otras áreas en las que el banco está fuerte. El banco se enfrenta ahora al formidable reto de reenfocar la atención del mercado en sus puntos fuertes históricos. Como lo expresa Linc Hoffman, jefe del Grupo Corporativo Mundial en el Reino Unido: «Recuperar la confianza de los clientes después de los ochenta requiere un compromiso a largo plazo, iniciativas, entrega e interés por las cosas que ocurren en todo el mundo».

Uno de los puntos fuertes históricos del banco ha sido su capacidad de hacer propios los cambios en las necesidades de los clientes. En 1921, fue el primer banco comercial en extender sus actividades de préstamo a personas individuales. En 1951, lanzó la primera tarjeta de crédito la Diner's Club en cooperación con la cadena de grandes almacenes Bloomingdale's. En los años setenta, estuvo al frente del sector en la innovación de nuevos servicios para consumidores, incluida la introducción en 1978 de los primeros cajeros automáticos y de intereses sobre los depósitos en cuenta corriente. En años más recientes, el banco ha demostrado su capacidad de adoptarse al consumidor asiático. Al centrarse en dar servicio a personas de alto valor neto y situarse como el BMW del sector, ha sido uno de los pocos bancos extranjeros en ganarse una posición en ese difícil mercado. «Los clientes están servidos [...]», dice Rana Talwar (empleado de Citibank en Singapur, creador del programa). «Estamos construyendo una de las franquicias de mayor éxito de Citibank.»

En la banca corporativa e institucional, conocida ahora como finanzas mundiales, al banco se le reconoce su profesionalidad y su capacidad de innovación para satisfacer los requisitos de clientes concretos. Los desarrollos de los ochenta han redefinido el negocio, que estaba dominado históricamente por actividades de préstamo corporativo, préstamos interbancarios y cambio de divisas. Ahora los servicios para los clientes corporativos e institucionales van desde «canjes» de divisas a efectos mercantiles, cobertura contra cambios de precio... la lista es interminable todos los cuales representan nuevos mecanismos para gestionar transacciones financieras, ya sea la toma o la concesión de un préstamo. Ha sido tal el avance de las innovaciones que el 50 por 100 de las ganancias anuales del banco provenían de servicios que no existían cinco años antes.

Gestionar de manera eficiente transacciones complicadas requiere una experiencia considerable en el campo, un acceso amplio a diferentes mercados internacionales y monetarios, y un amplio entendimiento de las ventajas y desventajas de cada herramienta, junto con la capacidad para explicar esas ventajas al cliente. Muchos de los grandes bancos internacionales tienen la experiencia necesaria para ofrecer estas facilidades. Donde muchos se quedan cortos es al aplicar estas herramientas a las necesidades individuales de los clientes. Citibank sobresale en este área, y constantemente gana reconocimiento por su profesionalidad en la realización de transacciones complicadas. En 1988 y 1989, los inversores institucionales del sondeo *Euromoney* votaron a Citicorp como el banco más profesional en conjunto en la organización de facilidades de préstamo y pagarés. También ha ocupado el primer lugar en la clasificación por la ordenación de finanzas, el desarrollo de nuevas soluciones financieras y poner precio a transacciones sofisticadas, en más de dos ocasiones en la pasada década. En 1990, por decimotercer año consecutivo, el banco fue calificado como el mejor en el tratamiento de transacciones en divisas extranjeras.

Las operaciones financieras mundiales de Citicorp en Europa, estudiadas por nuestra investigación, estuvieron en un tiempo extendidas de forma demasiado débil a través de muchas actividades diferentes. Hoy, el banco, como indica una encuesta interna, «ha salido de una serie de actividades menos beneficiosas para poder seguir en Europa una estrategia más centrada». El resultado es que el grupo se está concentrando en aquellas áreas donde es el *mis* fuerte: las finanzas corporativas, el cambio de divisas y los mercados de capitales. También sacará partido de su posición preponderante en el mundo. Dice Linc Hoffman: «Fuimos los únicos con un papel mundial relevante en los años sesenta y somos de los pocos que quedan tras la consolidación del mercado a finales de los ochenta».

Estrategia de servicio

Independientemente del nivel del banco en que uno se fije, la estrategia de servicio del banco para los noventa implica un compromiso con el servicio al cliente. «El servicio al cliente (...) seguirá siendo uno de nuestros valores centrales» (John Reed, presidente, 1989).

El compromiso del banco a dar un servicio excelente al cliente no es nuevo. Ha formado parte de la estrategia del banco durante casi un siglo y está integrado en la declaración de la misión de la compañía, parte de la cual reza así:

Nuestro objetivo financiero es construir valor para el accionista a través de un compromiso continuado de construir empresas orientadas hacia el cliente en todo el mundo.

En las finanzas mundiales, su enfoque de servicio al cliente se está afinando para permitir al banco diferenciarse más claramente de la competencia sobre esta base. El banco se centra ahora en llegar a estar orientado, en primer lugar, hacia la relación, y en segundo lugar, hacia las soluciones. Como lo expresa Linc Hoffman: «Se trata de soluciones frente a productos y de *client* frente a *customer* [en ambos casos, a lo largo de todo el libro, la traducción de ambas palabras es "cliente"]. No es una elección semántica de palabras; es la

aparición de un esquema mental diferente, nuevo. Los *customers* compran productos (artilugios); los *clients* compran soluciones».

Como lo expresa Mervyn Davies, de Banca Corporativa: «Somos una unidad que resuelve problemas. Si no has resuelto el problema de la compañía, ésta no seguirá haciendo negocios con el banco».

¿Y qué son soluciones? Generalmente son una amalgama de diferentes técnicas financieras personalizadas para satisfacer las necesidades de un cliente concreto. Gestión de Inversiones hace «un esfuerzo concertado por comprender qué quiere el cliente, y entonces nosotros tomamos productos o pedacitos de productos para desarrollar soluciones».

En Europa, cada una de las divisiones tiene un objetivo estratégico para su actividad. En Banca Corporativa se están concentrando en el desarrollo de la relación con los clientes.

«Estamos centrados en cuanto a sectores y en cuanto a clientes. Los clientes que nos hemos fijado como objetivo son las multinacionales, y en el extremo más modesto, las nuevas compañías que van saliendo en los noventa. En el terreno intermedio, elegimos compañías concretas.»

En Gestión de Inversiones, tienen como objetivo las multinacionales y «hacer que vayan para arriba relaciones establecidas en otras partes del banco. El Grupo Corporativo Mundial, por ejemplo, *conoce* a sus clientes; tenemos que venderles antes de poder vender a sus clientes». La división ha identificado a 200 clientes que son objetivo prioritario y otros 100 grupos que son objetivo secundario, con quienes les gustaría establecer una relación más estrecha.

El Grupo Corporativo Mundial (GCM), establecido en 1986 para centrarse en un grupo selecto de multinacionales de primera fila, ya tiene una lista de clientes objetivo un total de 250 para quienes el banco «propone soluciones que son apropiadas en todo el mundo». Para hacer esto, el banco tiene que convertirse en un socio más importante. «Trabajamos para participar de su bolsillo, pero igualmente para participar de lo que piensan.»

Una de las razones por las que existe el GCM es para sacar provecho del alcance mundial de Citicorp. La «dimensión mundial», como la llama John Reed, presidente, ha sido durante mucho tiempo un objetivo estratégico y hoy es un importante activo de la compañía. Así queda declarado, claro como el agua, en el informe anual de 1989: «Seguimos comprometidos con la "dimensión mundial" tanto dentro del mundo interconectado de Europa, América del Norte, Japón, Australia y Nueva Zelanda, como del mundo más amplio que engloba a las economías en vías de desarrollo desde [...]».

Puntos fuertes de servicio

La estrategia de Citicorp se funda en puntos fuertes existentes. El banco es reconocido desde hace mucho tiempo por sus capacidades en la resolución de problemas para sus clientes. Evalúa con cuidado las necesidades de sus clientes y después innova o personaliza una solución para adaptarse a la necesidad.

En el GCM, la identificación de las necesidades del cliente es parte del proceso de desarrollo de la relación. A los clientes se les visita de forma regular, por lo menos una vez cada dos meses. Se hacen visitas a muchas personas individuales dentro de la compañía del cliente, no sólo en el departamento financiero, y a muchos niveles, no sólo a los directores. «Por lo general no nos damos una vuelta para preguntar qué tal les va. Vamos ahí para comprender su negocio y solucionar sus necesidades», dice Linc Hoffman. «El hecho de visitar a personas no necesariamente vinculadas con el proceso bancario nos ayuda a comprender la empresa como entidad.»

La información obtenida en las visitas a los clientes se utiliza internamente como «alimento» de las sesiones internas de aireación de ideas. Para uno de sus clientes, el GCM organizó una sesión de jornada completa que reunió a jefes de relaciones y especialistas de producto. «Nos sentamos a pensar en la compañía (después de haber preparado todo) y, en la sesión de aireación de ideas, se nos ocurrieron 32 ideas nuevas. Después tratamos de reducirlas por categorías. Esa noche invitamos a cenar a cinco representantes de la compañía y los sentamos en cinco mesas separadas correspondientes a las cinco diferentes categorías de ideas que habíamos desarrollado para ellos [...]. Nos dijeron que nosotros teníamos un mejor conocimiento de su estrategia empresarial que todos los demás con quienes habían hablado.»

Para hacer un buen trabajo en la resolución de problemas para los clientes, las soluciones propuestas tienen que ser tan buenas como el análisis. En Citicorp, normalmente lo son. «Las ideas son importantes. Al hablar de la calidad del servicio se está hablando de la calidad de ideas [...]. Aquí entran en juego los puntos fuertes de Citibank», dice Mervyn Davies.

Para subrayar este punto, Citicorp hace circular electrónicamente información sobre ejemplos de problemas de clientes que han sido resueltos con ideas de personas de Citicorp. Bajo el título «Un préstamo ingenioso al gobierno belga», puede leerse:

OBJETIVO DEL CLIENTE: El triple objetivo del gobierno era obtener una cantidad sustanciosa de fondos de forma barata, eficiente, dentro de estrechos controles presupuestarios y en un plazo temporal breve; mantener el control sobre el Berlaymont una consideración política importante, y establecer una estructura financiera y organizativa que permitiera una renovación futura del edificio según exigía la CEE.

SOLUCIÓN DE CITIBANK: La solución innovadora de Citibank implicaba el establecimiento de una SPV en que el gobierno belga tuviese una participación del 51 por 100. Esto requería el asentimiento real...

COMENTARIO: Desde el punto de vista político, el Berlaymont es el edificio que goza de mayor consideración en Bélgica, así que ésta era una transacción de consideración muy elevada. Inevitablemente, la competencia era intensa y la propuesta de Citibank fue seleccionada entre muchas otras. Se nos eligió porque nuestra solución cumplía los objetivos financieros y políticos del gobierno belga; también por nuestras capacidades de suscripción y estructuración. Citibank también se mantuvo como asesor financiero y banco agente.

Se emplea este mismo formato para la descripción de todas las transacciones destacadas y la publicación aparece cada mes. En cada edición aparecen entre diez y quince ejemplos de resolución innovadora de problemas, lo que permite extraer ideas de otras situaciones.

Una cosa es pensar ideas innovadoras que satisfagan la necesidad del cliente y otra muy distinta es asegurarse de que los clientes entiendan las soluciones propuestas y las ventajas que suponen para ellos. En un negocio en que la complejidad y variedad de las ofertas aumenta día a día, al director financiero medio le resulta difícil estar al tanto de todos los avances. Confía en que sus banqueros le hagan ese trabajo; también confía en que ellos le expliquen las características de cada técnica de una forma que le permita tomar una buena decisión. A esto algunos lo llamarían asesoramiento, otros lo llamarían ventas. Citicorp hace bien las dos cosas.

Un aspecto de las ventas especialmente importante para Citicorp son las presentaciones. La «facilidad para el usuario» es importante en las presentaciones a los

clientes, así como las capacidades de presentación. Antes de que salga una presentación, el departamento de Banca Corporativa hace una sesión en crudo ante uno de los jefes. «Hacemos muchas críticas internas. Es duro, pero lo hacemos.»

Una presentación no es sólo una descripción verbal de la técnica de financiación y sus ventajas para el cliente. La presentación también proporciona información sobre el banco y las personas con quienes trabajaría el cliente. Cada división ha desarrollado ciertos estándares para sus presentaciones. «Le hemos dedicado mucho tiempo y lo hemos informatizado [...] En nuestras presentaciones, les decimos exactamente quién trabajará en el proyecto, con nombres, cargos, números de teléfono y direcciones. Parece algo tan evidente, pero nadie lo hace», dice Mervyn Davies.

Las capacidades de presentación son tan importantes interna como externamente. Además de desarrollar su propia base de clientes, las divisiones «especializadas», como tesorería, gestión de inversiones, cuestiones nuevas o cambio de divisas, tienen que vender sus servicios a los jefes de relaciones, incluidos los de la división del GCM. Esto recibe el nombre de venta cruzada dentro del banco. Entonces el GCM vende a su vez estos servicios a sus clientes. Linc Hoffman lo expresa así: «Somos un sistema de reparto para todas las áreas de producto de Citicorp».

Para el GCM, buenas ventas significa buena coordinación: es trabajo de los jefes de cuentas corrientes y del jefe de relaciones asegurarse de que las áreas de producto trabajen juntas y junto con el cliente. En el GCM, un jefe de relaciones suele trabajar en una cuenta un mínimo de cinco años, así que conoce bien al cliente. Organiza reuniones internas de todos los que trabajan con la cuenta, generalmente cada 60 días. Dice Linc Hoffman: «Nos reunimos no para discutir problemas, sino para comentar qué *deberíamos* estar haciendo con el cliente».

Los equipos también se reúnen a menudo con el cliente para asegurarse de que no haya malentendidos. A veces esto forma parte de una revisión bianual. «Indicamos lo que estamos haciendo en los países X, Y y Z, fijamos objetivos para el año próximo, averiguamos si todo esto es coherente con sus objetivos (congruencia de metas).» Los resultados quedan entonces resumidos en un libro que se envía al cliente.

El objetivo de mucho de lo que hace el banco en el terreno de las ventas es convencer al cliente del compromiso del banco a desarrollar una relación: ellos lo llaman continuidad. «Tienes que demostrar que no te limitas a llamarles con una idea, sino que vas a seguir teniéndoles en cuenta.»

En el GCM la continuidad puede significar llamar a un cliente durante años antes de conseguir hacer negocios con él. «Hace poco dedicamos dos años a desarrollar una relación con seis presentaciones en diferentes partes del mundo. Nos centramos en la calidad de nuestro servicio y lo demostramos accediendo al deseo de nuestro cliente de que la presentación fuese en Texas o Amsterdam, según hiciera falta.»

Al final del camino la meta es una relación sólida entre banco y cliente. «Gestionar las relaciones es un maratón, no un *sprint*. Una relación desarrollada apropiadamente trascenderá mi vida. Se requieren años para construir y sólo unos segundos para destruir la confianza y el crédito necesarios para una relación [...]. Una perspectiva a corto plazo simplemente no funciona» (Linc Hoffman).

«Generalmente, creo que los bancos hacen muy mal el trabajo de explicar a los clientes qué es lo que venden. Históricamente, se presentan con el último producto, a tal o cual precio: un año son las opciones de divisas, al años siguiente canjes, etcétera», dice Mervyn Davies. «No tiene ningún sentido que le demos dinero barato al cliente. Eso no es otra cosa que comprar al cliente y no puede durar. Es mucho mejor decir al cliente qué puedes y qué no

puedes hacer. Esto elimina el origen de muchos malentendidos. »

Aplicación

Citicorp es fuerte en cuanto a marketing. Para cada negocio en el que entra, tiene una aproximación sistemática que implica la investigación a fondo de las expectativas del cliente, un análisis de la competencia, la definición de clientes objetivo para cada segmento de negocio y, por último, la definición de los planes empresariales a largo, medio y corto plazo para cada negocio.

Podemos atestiguar por nuestras propias experiencias que la terminología de marketing campa por sus respetos: al salir del ascensor camino de nuestra entrevista, oímos decir a una pareja que pasa: «Hemos cumplido nuestros objetivos este año en el mercado objetivo que nos habíamos marcado y [...]. Ah, sí, sabes que salió el estudio de Greenwich y [...]».

A los clientes se les ha preguntado directamente qué necesita hacer por ellos el banco para que quieran hacer negocios con él. Algunos estudios los han realizado especialistas externos, otros los mismos jefes de división. «Me he pasado mucho tiempo preguntando a directores ejecutivos si alguna vez trabajarían con Citicorp, y si no es así, ¿qué tengo que hacer para conseguir que trabajen con nosotros?»

Además, el banco está suscrito a los estudios de Greenwich, un profundo paquete de investigación que evalúa y compara todos los bancos del Reino Unido en relación a varios productos cambio de divisas, préstamos corporativos, cobertura contra cambios de precio, etc.- y los servicios que ofrecen gestión de relaciones internacionales, grado de innovación y calidad de seguimiento, etc.

El GCM, con otro tipo de clientes objetivo, tiene un método especial que les ayuda a asignar recursos según el atractivo financiero potencial de su cliente objetivo para el banco y su nivel existente de aprecio de Citibank. Todos sus clientes objetivo están situados en el esquema de cuatro cuadrantes que aparece a continuación.

Apreciación de Citicorp

elevado Atractivo financiero para el Banco	Invertir tiempo y esfuerzo	2	1
	Baja prioridad	4	3
bajo	bajo		elevado

Los cuadrantes 1 y 2 son clientes prioritarios para el GCM. En el cuadrante 2 debe hacerse una cantidad considerable de esfuerzo para mejorar la apreciación de Citicorp por parte del cliente. En el cuadrante 3 se encuentran los clientes que probablemente no sean rentables para el banco y, por tanto, la inversión de recursos debería ser limitada. En el cuadrante 4 están los clientes de baja prioridad.

En algunos casos, el personal de las oficinas centrales del cliente está en el cuadrante 1, pero las filiales están en el 2. «Usamos los cuadrantes en nuestras conversaciones entre directores del GCM para entender y ponernos de acuerdo sobre dónde centrar los recursos», explica el señor Hoffman. Se usan técnicas similares en todo el banco.

Usando la información obtenida de los análisis del mercado y la evaluación de las necesidades del cliente, cada una de las divisiones crea una declaración de misión para sus actividades y un plan para el año. Se establecen objetivos en cuanto a nuevos negocios, ingresos, mejoras en calidad de servicio y desarrollos en nuevos productos.

Las expectativas de servicio del cliente identificadas en los diversos estudios se integran en toda la planificación. En gestión de inversiones, por ejemplo, los estudios mostraron que la gente estaba descontenta con la gente que les visitaba: tenían la impresión de que tenían demasiada poca experiencia. En el plan para el año se dio amplia formación a la plantilla; después, los miembros más jóvenes del personal de «ventas» formaron equipo con especialistas de producto en las visitas. Los clientes también querían revisiones de inversión más fáciles para el usuario; desde entonces se ha vuelto a cambiar el formato para reflejar su realimentación.

«Uno de los errores clásicos es el de llevar a demasiada gente a una reunión», dice el señor Davies. Para el cliente la discreción es prioritaria y prefiere que no venga un montón de gente a su oficina para hablar de un acuerdo potencial. Citicorp se cuida de no llevar a demasiada gente y ha reducido mucho el número de personas que participan en cada acuerdo.

«También hemos aprendido que tenemos que adaptar el modo de aproximarnos a clientes diferentes. Esto se explica en el plan anual. Si queremos acercarnos a una multinacional, por ejemplo, a veces nos apoyamos en la relación que ya tiene el banco con el cliente. En este caso, es importante tener una buena relación con el colega del banco que es responsable del cliente», dice el señor Davies.

Se controlan muy de cerca los progresos en cuanto a los objetivos anuales. Se presta máxima atención al progreso en las relaciones. Uno de los sistemas de medición usados en el banco se llama posición de niveles. Si el banco está en el nivel uno, es un «asesor de confianza», por lo general uno de los tres bancos principales del cliente. Si está en el nivel dos, es uno de los seis primeros; si el banco está en el nivel tres, es simplemente uno más de los muchos bancos utilizados por el cliente. Un departamento que esté en la posición de nivel uno con 30 de sus clientes un año y llega a estarlo con 50- de sus clientes al final de año ha hecho un buen progreso.

«Los ingresos son un indicador tardío del rendimiento», dice Linc Hoffman. El se fija en una cesta de indicadores internos para calibrar el progreso. Su departamento mide cada año cuánto tiempo se pasa con el cliente. Se siguen las visitas, se controla el nivel de contacto en cada visita, se tiene en cuenta la profundidad de la conversación y se registra el número de visitas por cuadrante de cliente (véase el cuadro anterior). Por ejemplo, «¿Estamos haciendo visitas al cuadrante 3 porque es fácil (les caemos bien) o nos estamos centrando en el negocio potencial que hay en el cuadrante 2 (donde no nos aprecian tanto, pero hay más potencial)?» También se hace un seguimiento de las visitas por área de producto, es decir, «la actividad en torno a varios productos para determinar si el nivel es el apropiado para el nivel de negocio que queremos y las necesidades del cliente».

La satisfacción del cliente se mide con una encuesta anual llamada «revisión de la relación». El cliente tiene la oportunidad de expresar su opinión sobre cómo maneja el banco su cuenta según el área de producto. Hay una escala de satisfacción de siete puntos. A los empleados del GCM se les evalúa usando los, resultados de la división junto con el progreso realizado en sus propios objetivos personales para el año.

La división de cambio de divisas saca su propia encuesta de satisfacción. El año pasado la tasa de respuesta fue del 63 por 100. La encuesta se envía a clientes seleccionados, tanto clientes perdidos como activos, como aquellos con quienes a Citicorp le gustaría ampliar su relación. «Sabíamos exactamente a quién se mandaba y si esa persona no respondía, el jefe del departamento llamaba por teléfono para animarle a responder.» El compromiso del personal con los objetivos del banco y con el cliente es seguido e impulsado diariamente por cada jefe de división. «El compromiso con el cliente sólo puede funcionar si el personal aporta algo a las ideas del plan anual. Así que en mi división todo el mundo ha contribuido a la elaboración del plan», señala Mervyn Davies.

También se consiguen mejoras en el trato con los clientes mirando los errores del pasado. «En la reunión de todos los lunes, hablamos de las comisiones perdidas y de por qué se perdieron. Es un asunto delicado, porque hay que hacerlo de forma positiva y no negativa.»

Se comprueba la tasa de respuesta telefónica, así como la correspondencia que sale, las presentaciones y propuestas. «Puedes hacer todos los compromisos sociales, todo el marketing que quieras; todo eso es una mierda, porque si el cliente hace una sola llamada y se le dice "Pues no está", "¿Dónde está?", "Pues no lo sé", "¿Le puede decir que me llame?". Si ocurre eso, ¡vaya desastre!

En Citicorp, a los empleados se les evalúa según cómo lleven las relaciones. Se establecen objetivos anuales para cada empleado en cada una de sus relaciones con un cliente. «No importa en qué puesto estés; si pifias la relación, se te hace responsable. No hay mucha gente en este banco que no gestione de alguna forma una relación» (Mervyn Davies).

Los empleados también son premiados por lo que han conseguido en las relaciones con los clientes. Hay premios internos por la «relación global», otorgados al equipo que haya conseguido el mayor crecimiento en actividad de clientes. También hay un premio a la mejor asociación entre el jefe de relación y los especialistas de producto, a la mejor transacción entre dos o más países y a la excelencia en el servicio otorgado basándose en la satisfacción del cliente.

Qué se puede aprender

1. Tener orientación de mercado

El gran punto fuerte de Citibank es su orientación de mercado. Estudia sistemáticamente a los clientes, sus expectativas, y después se fija como objetivos segmentos e incluso clientes específicos. Como consecuencia, sus servicios y la forma de presentarse se ajustan a las expectativas de los clientes y reflejan claramente el compromiso de la compañía a hacer negocios con esos grupos.

2. Crear unidades de tamaño humano

Los departamentos de 80 o 100 personas rara vez sacan el espíritu creador y emprendedor de la gente. Para que la gente realmente esté comprometida e implicada en la relación de un servicio, tiene que trabajar en unidades lo suficientemente pequeñas para que sus contribuciones tengan un impacto. El concepto de Citibank de crear pequeños «enclaves» empresariales es positivo y anima al personal a dar lo mejor de sí a la compañía y al cliente.

3. Conseguir que las unidades se comuniquen entre sí

Uno sabe que está tratando con profesionales de verdad cuando su homólogo de Hong Kong ya ha estado en contacto con su colega de Londres y sabe lo que se ha dicho en la reunión de la semana pasada. La buena coordinación entre equipos de

diferentes áreas y diferentes lugares es esencial para un buen servicio, pero muy difícil de lograr. Es más frecuente el caso de que «la mano derecha no sepa qué hace la izquierda».

Citibank, a través de sus principios, su preocupación por el buen servicio y el empleo de buenas técnicas de comunicación, hace un trabajo muy bueno de coordinar las relaciones entre sus equipos.

**Unidad de Coordinación del Proyecto
Mejoramiento de los Servicios de Justicia**

Av. Paseo de la República s/n
Palacio de Justicia 4º piso Of. 443
Teléfono: 4270292
www.pmsj.org.pe