

Revista

**Estilo**

para empresarios  
competitivos

Gerencial

# Protocolos de atención al Cliente

# Sollos

**Emprendedores**  
Del cliente  
al servicio

**En la Pyme**  
Ceguera  
ante el cambio

**Gestión humana**  
Los peligros en la  
selección de personal

**En servicio**  
La post venta como  
fuente de valor futuro



Mireya Bernal Mayorga  
Editora

G. M. Wilson  
Director

Producción:  
www.estilogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60  
Interior 238  
Medellín - Antioquia -  
Colombia

**Revista académica de  
carácter científico para la  
formación de la Alta  
Gerencia. - Una publicación  
mensual para el mundo  
empresarial dirigida a  
quienes se suscriban por  
internet.**

*Las opiniones expresadas  
son responsabilidad de sus  
autores.*

## ¿Clientes criminales?

Como todos ya saben, mi fortaleza como sujeto de mercadeo es el análisis del comportamiento del consumidor y la adecuación de productos y servicios a la estructura mental de los clientes, a partir del neuromarketing y la neurolingüística. Sin embargo todos los hallazgos en los análisis de mercado meta no son tan agradables, aunque esta sea una de esas verdades que no sorprenden a nadie.

Por principio, estoy enamorado de la idea de que una de las razones para hacer empresa es por todo el bien que le hacemos a la humanidad y de paso generamos una rentabilidad. Sin embargo, no puedo ser ciego ante el hecho de que la humanidad vive en una burbuja de hedonismo narcisista en el cual el placer particular es superior al bien común sin importar las consecuencias.

Una de las reglas de mercadeo que manejo en uno de mis libros habla de que los negocios existen porque los clientes existen. Existe el robo de partes de vehículos, de celulares y el contrabando porque los clientes existen. Existe la pornografía infantil, la trata de blancas y el narcotráfico, porque hay quien pague por ellos.

Incluso realizar algunas actividades se han vuelto tan cotidianas que parecen banales y que mientras no “dañen a nadie no importa”. Ese fue el comentario de un joven que encontré consumiendo “pepas” y apoyado por otro que estaba consumiendo su dosis personal de marihuana. El tema es que sí dañan a mucha gente empezando por ellos mismos.

Entiendo que por la búsqueda de la sensación de placer y por la diversión, hoy los sujetos están dispuestos a transgredir cualquier norma, social o legal, y que mientras no sean descubiertos no tiene ninguna trascendencia para ellos. No estoy en contra de la diversión. Estoy en contra de que el sentido de diversión se sustente en todo tipo de delitos, como la explotación de niños en fábricas en la India, en la China y en muchos países de América Latina; y en especial, estoy en contra de la inconsciencia. Cuánto daño nos está haciendo este tipo de placer mal concebido, desde el impacto ambiental hasta la muerte que hay en las rutas de comercio.

Además, las drogas no son lo único. Piense por ejemplo en el cultivo de la palma africana del cual proviene el aceite de cocina común. Un producto legal que está causando asesinatos, terrorismo, desplazamiento de comunidades enteras y deforestación descontrolada, y lo cierto es que a la mayoría de los consumidores no les importa.

Digo la mayoría porque por supuesto no son todos. Existen movimientos ambientalistas que han vetado productos de las multinacionales por sus orígenes oscuros. Ya me he referido acerca de los empresarios criminales. Todavía así, nada se hace frente al consumo ilegal. De hecho, hemos estado hablando de la marihuana medicinal, lo que de por sí es bueno, si se estuviese controlando también su producción y la cadena de abastecimiento. En nuestro país se habla de la dosis mínima de drogas psicoactivas como algo permitido, y sucede lo mismo: ¿de dónde creen que provienen?

Desde mi perspectiva personal, excluyendo las razones medicinales, todo aquel que se droga, como aquel que compra contrabando o pornografía y todo tipo de productos o servicios de origen nebuloso, así sea una simple chocolatina o un gran descuento, es un cómplice criminal.

**G. M. Wilson**  
Director

# Sello de excelencia en el servicio



Las empresas que completen nuestro esquema de formación de 20 horas de entrenamiento en servicio al cliente, presenciales, virtuales o mixtas, recibirán nuestro sello declarativo de que en esa empresa se preocupan por atender bien a sus clientes.

## Los clientes le amarán

### Contenido:

- Habilidades avanzadas de servicio al cliente
- Comprensión avanzada de los clientes
- Calidez en el servicio
- Método N.E.T.O. en las ventas y el servicio
- Protocolos de atención al cliente
- Ejercicios y clínicas de aplicación

### Inversión: Usd\$1669

- Grupo hasta de 30 personas.
- Este valor no incluye ningún tipo de retenciones.
- No incluye costos de desplazamiento a lugares fuera de las Áreas Metropolitanas de Medellín y el Oriente Cercano y Bogotá en Colombia.
- Para otras ciudades o países se agregan los costos de viaje.
- Régimen simplificado.

# Ceguera ante el cambio

*Caminando por la ciudad pude observar una valla publicitaria en un puente que invita a la innovación. Sin embargo, en este mismo recorrido me encontré con una cantidad enorme de locales comerciales y todos bajo la misma estructura: una oferta de productos, una vitrina y vendedores. Estructura que no ha cambiado en miles de años aunque los clientes sí han cambiado, hasta cierto punto.*

Lo que me parece más particular en los procesos de entrenamiento comercial y de servicio al cliente que regularmente realizo en las compañías, es que permanentemente se está pensando en fortalecer las ventas, necesitamos vender más, cerrar más; lo que de por sí es lógico, pues la realidad de los estados de resultados están dados por los resultados en ventas, aunque se han olvidado de un algunas cosas.

La primera de ellas es que lo importante en sí mismo no es el resultado en ventas sino el incremento de la rentabilidad y por ende de las utilidades. Resulta ser cierto que por vender más, los gerentes estamos haciendo “estallar” a nuestro personal y de ahí que los cargos de dirección de ventas sean muy similares a los cargos de directores técnicos de fútbol, un par de resultados malos y “pa’ fuera”. Lo mismo que con los vendedores, sólo que estos en lugar de ir a la banca, o los sacamos o se van. Es el área comercial la de mayor rotación de personal en el mercado y todo fruto de una mala planificación corporativa.

El segundo olvido es que “no se trata de vender, se trata de que nos compren”. Esto implica que debemos superar el esquema de comercialización por presión. Yo mismo he escuchado a gerentes de empresa decir que a los clientes “hay que meterles el producto (o servicio) como sea”. Empujando y presionando una venta de todas las formas posibles.

Aquí es donde tergiversan conocimientos tan bellos como el de la programación neurolingüística.

Siendo lo que es: un conjunto de herramientas que nos permiten trascendernos a nosotros mismos, superar paradigmas y entendernos en nuestro propio yo, lo que quieren es utilizarlo como un arma de persuasión y manipulación para que el cliente, casi de manera hipnótica, se decida a comprar. Literalmente así me lo expresó un director comercial. No es que no se pueda hacer, es que por definición es antiético y

contraproducente pues el cliente no se va a quedar “atontado” y se va a dar cuenta de lo que hicieron con él y eso siempre traerá consecuencias. Esto es lo que están haciendo por el afán de vender.

Y el tercer olvido, entre otros tantos, es sobre lo mucho que han cambiado los mercados. Aunque durante muchos años hemos venido insistiendo en la idea de generación de valor, de realmente resolver cosas del mercado; insistiendo en la idea de diferenciación, de ser únicos; en la idea de innovación, de desarrollar mejores maneras de resolver las mismas cosas; y en la idea de la creación, de desarrollar cosas nuevas tanto para los mismos problemas como para los nuevos problemas; ningunas de estas ideas parecieran anclarse lo suficiente en la mentalidad de los gerentes. Yo me pregunto, de esta manera ¿cómo pretenden vender más?

Algún gerente con quien discutí el tema me interpeló de la siguiente manera: “para que nos vamos a meter en ese problema, si consideramos que más del setenta por ciento de la población de Latinoamérica apenas supera el umbral de la pobreza y el siguiente veinte por ciento, está en la parte inferior de la clase media. Esa es la realidad económica de nuestro mercado y es un mercado que en su mayoría, está buscando lo básico para sobrevivir y a bajos precios”.

No puedo negar que a simple vista pareciera ser un argumento convincente, que muchos podríamos discutir, pero que la realidad práctica lo demuestra. Esto es lo que se ve en las calles; esto está en la cifras y es esto, lo que nos tiene sometidos a un profundo retraso social.

Es un círculo vicioso que tiene su origen en la mentalidad empresarial. He escuchado la queja de que el sistema educativo no está acorde con los requerimientos de las empresas. No niego que la educación en nuestros países es deficiente. Sin embargo, dentro del esquema espartano que manejamos, la educación siempre ha sido la respuesta a las necesidades del sistema, en nuestro

caso, el económico. Si nos fijamos en las ofertas laborales, del tipo de empleos que se ofrecen en todo el mundo capitalista, lo que más se requiere es una instrucción técnica operacional y mecanizada que repita perfectamente los esquemas empresariales y eso lo hay.

Y sí, hay empleados que yo llamo: “los sin – piensa”. Por la necesidad de sobrevivir, la gente se adapta a esto. Son personal de salario mínimo y como tal realizan sus labores. Eso sí lo está proveyendo el sistema educativo. Es por eso que carreras profesionales humanísticas tienen en realidad muy poco campo laboral.

Sin embargo, nuestra gente ha cambiado. Para bien o para mal, las nuevas tecnologías han transformado a nuestros clientes y a nuestros empleados. El cambio lleva más de veinte años pero los empresarios no se han dado cuenta, su estructura de una oferta de productos, una vitrina y vendedores, aunque pueda que mantenga la forma, ha evolucionado mucho de fondo, su sustancia hoy en día es otra.

En ocasiones siento que es luchar contra molinos de viento. Por ejemplo, el hablarle a un empresario de impresión gráfica sobre las tendencias de la neurolingüística en el consumo de material impreso, verlo cómo mueve la cabeza asintiendo como si en realidad entendiera lo que le estoy diciendo sólo para finalizar diciendo que lo que necesita es que sus vendedores vendan más.

Claro, la “metida de pata” o el “*lapsus estratégicus*” es mío al arar en el desierto, yo sabía que era así, solamente quería que él supiera que el mundo ha cambiado.

No tenemos una oferta de productos, tenemos un conjunto de soluciones o de disparadores emocionales dirigidas a esquemas mentales específicos. No tenemos vitrinas, tenemos sistemas de comunicación 360 grados que pretenden complementarse con los momentos de vida del cliente; y, definitivamente, no tenemos vendedores, tenemos orientadores de servicio que no necesitan manipular al cliente, pues del mercadeo ya se

encargó de conectarlo y de decirle que somos nosotros quienes podemos brindarle lo que él está deseando.

Sí, hay un poco de maldad en el sentido de que yo ya sabía que él se quedaría “chino”, cuando le dije que debía convertir su oferta en un “objeto del deseo del cliente” y que esto lo debía hacer a partir de una “ingeniería inversa desde la estructura psicológica del cliente” para encontrar aquello que para ese cliente es realmente valioso y ese aquello es lo que se debía producir y que a esto le llamamos “generación de valor”.

Yo podría disculparme diciendo que no es mi culpa de que él no sea un gerente profesional y que esté ciego frente al cambio, sin embargo, de eso no se trata. Nuestra labor es actualizar a estos directivos, bueno, los que se dejen, pues la ceguera al cambio implica que tampoco escuchan, pero no desistimos de nuestro empeño.

Cómo decirle entonces, que sus empleados también han cambiado. A pesar de la lentitud, las nuevas tecnologías han hecho que las personas ya no dependan de las instituciones educativas para su aprendizaje y que los verdaderos talentos no tienen certificado de estudios y en muchos casos, ni siquiera, experiencia laboral. En esto, quienes se encargan de la selección de personal sufren del mismo mal de sus jefes. Las personas han cambiado y ellos siguen utilizando esquemas, criterios y pruebas, con más de cinco años de antigüedad y hoy en día cinco años es una eternidad de diferencia. El sujeto de hoy no es el mismo de hace cinco años por lo que estos esquemas, criterios y pruebas presentan una distorsión de la realidad.

Frente al tema de la situación económica de los habitantes de Latinoamérica. Sí es cierto. Más del setenta por ciento de la población apenas supera el umbral de la pobreza y el siguiente veinte por ciento, está en la parte inferior de la clase media; Todavía así, esto no significa que mentalmente los clientes se queden en un mismo punto, se transforman, unos para bien y otros para mal, pero cambian y los empresarios debemos estar al día con este cambio. 



[www.impregon.com](http://www.impregon.com)

# Los peligros en la selección de personal

*He tenido la fortuna de conocer a algunas personas expertas en selección de personal y que además han tenido la oportunidad de ejercer su profesión en otras partes del mundo. En medio de la muy interesante conversación hicieron hincapié en que es necesario modernizar los procesos de selección en Suramérica, no tanto en términos de tecnología, sino conceptualmente, empezando por un criterio claro: Si bien la rotación de personal, cuando las condiciones de la empresa son idóneas, es el producto de una mala selección, también lo son los resultados de los sujetos en su puesto de trabajo y eso es algo de lo que ningún seleccionador se quiere hacer responsable.*

**N**o se hacen responsables, especialmente, porque el proceso de selección corresponde a un esquema que tiene cierto grado de rigidez y que además tiene varios problemas y peligros para los seleccionadores.

El primer problema se propicia en el origen del requerimiento. En el diseño funcional de los cargos se tienen en cuenta los objetivos y no las tareas. Esto sumado al paradigma de los valores corporativos, pues se nos dice que debemos seleccionar personas que se ajusten a esos valores. Ambas cosas son el inicio del fracaso.

Lo ideal es seleccionar personas que tengan talento para la tarea, pero esto lo hemos enredado con la selección por competencias.

Las competencias del saber, del hacer y del ser, se han convertido en una filosofía y se quedan en la retórica, pues en términos de la realidad, en estos momentos no es posible para un seleccionador la comprobación práctica de estas competencias, en especial las del hacer; y sobre todo teniendo en cuenta el “efecto desdoblamiento” y es que cuando un sujeto se enfrenta a una situación real que le apasiona y en la que es talentoso, se transforma, lo que no sucede en las simulaciones.

Tratamos de resolver esto con una solicitud de experiencia en el cargo, sin tener en cuenta que aunque el título del cargo sea el mismo, el hacer cambia de compañía a compañía y nada garantiza que lo que le ayudó a un sujeto a realizar su actividad en una empresa,

lo encuentre en otra. Lo otro que no tenemos en cuenta es que los mercados en realidad son muy reducidos y que remotamente encontramos más de veinte o treinta compañías en un mismo sector y cuando se pide una experiencia específica lo que estamos haciendo es reciclar la mediocridad que otros han dejado.

El diseño del cargo, su manual de funciones, los valores corporativos y la experiencia requerida son los cuatro lados de una caja en la que queremos que los sujetos encajen perfectamente. Nos faltan la base y la tapa.

Como base tenemos los sesgos. Edad, sexo, imagen física solo importante en algunos casos y la formación, también sólo importante en algunos casos.

Estos sesgos siempre tendrán su justificación: que las mujeres son más organizadas, que los hombres son más fuertes, que los jóvenes son más tecnológicos, que la gente bonita es más exitosa; excusas sin ningún fundamento real y en algunos países, incluso son ilegales.

Si se tiene una agencia de modelos, seguramente la imagen es el activo más importante y si lo que se requiere es un cirujano, la formación es primordial, no querrías que un zapatero te opere. Es necesario analizar de fondo esos casos muy específicos pues existen escenarios en los cuales estos sesgos no tienen ninguna justificación.

Es necesario permitir, por ejemplo, que la gente cambie de profesión, que alguien que trabajaba de contador pueda dedicarse al servicio al cliente, que un

comunicador se pueda desempeñar en gestión humana, que un psicólogo pueda gerenciar una organización o dedicarse al mercadeo. Esa fue una de las razones por las cuales las universidades desarrollaron las especializaciones.

Lo importante no es ni la edad, ni el sexo, ni la religión, raza, ni profesión, como tampoco lo son la experiencia de los sujetos ni los valores corporativos de la organización como criterios de selección. Lo importante es el talento para ser exitoso con la tarea. Hemos dejado por fuera a muchas personas talentosas simplemente porque no caben en la caja. Y sí, debemos permitir los cambios de profesión en funciones humanísticas siempre y cuando la persona haya hecho un ajuste de formación y tenga pasión y talento por la tarea.

La tapa de la caja la constituyen el exceso de candidatos y el efecto de espejo. Vuelve y sucede. Cuando se realizan convocatorias con base en lo etéreo que resultan los mencionados cuatro lados de la caja, es decir: el diseño del cargo, su manual de funciones, los valores corporativos y la experiencia requerida, no nos debemos sorprender de que sean literalmente miles los candidatos. Diferente sería si usted pusiera una exigencia por el talento; por ejemplo: *Se requiere persona que pueda demostrar que ha tenido éxito en seleccionar personal*. Se dará cuenta de que aunque haya montones de seleccionadores de personal que pudieran llenar la caja, no cualquiera sería capaz de demostrar que ha sido exitoso y la cantidad de hojas de vida se reducirían notablemente.

El efecto de espejo sucede cuando se da el primer contacto con el candidato y se manifiesta en el proceso de entrevista. Como lo explica Martin Lindstrom, tendemos a preferir y a sesgarnos, inconscientemente, por aquello que se ajusta a nuestros paradigmas mentales, por lo que tanto el seleccionador como el

gerente de la compañía terminan seleccionando a quien “les gusta” y se sienten bien con él y no a quien realmente tiene talento para la tarea.

Un ejemplo de todo esto es el problema en el que andamos los seleccionadores con los denominados “millenials”. Son personas diferentes y con estructuras mentales diferentes que requieren procesos de selección diferentes. Y el problema radica en que no es la edad la que está determinando si una persona pertenece a esta generación pues es más un modelo de pensamiento que el simple hecho de haber nacido en los noventas. Encontramos jóvenes que no saben enviar un e-mail y encontramos personas mayores de cuarenta que se han adaptado perfectamente a los nuevos tiempos. Ninguno de los criterios ni las técnicas ni las herramientas que usamos hoy para seleccionar están ajustadas para esta nueva manera de ser, sobre todo si fueron diseñados hace más de cinco años. Esto significa que debemos rediseñar el proceso de selección y debemos rediseñarnos nosotros mismos pues es un fenómeno que se incrementará.

Terminamos de conversar y quedé plenamente identificado con ellos, aunque encuentro que no se aportó ninguna solución real, sino que simplemente se expuso el problema. Intuyo que ellos no la tienen, como también creo que muchos seleccionadores no estarán de acuerdo con esta exposición. Lo interesante aquí es que si los seleccionadores se comprometieran realmente con los resultados de la persona en el puesto de trabajo, el proceso sería diferente pues se les contrató para buscar al mejor candidato para desempeñar un puesto de trabajo. En este sentido, algunos dan una “garantía de tres meses o le devuelvo la plata”, me parece una medida facilista. A mí como gerente no me interesa esta garantía, cuando lo que requiero es que de verdad consigan a la persona talentosa que tenga éxito desempeñando la tarea. 



**Soluciones de clase mundial para la Pyme**

[www.sysconfig.com.co](http://www.sysconfig.com.co)

# Del cliente al servicio

## Cinco pasos para construir una experiencia de servicio

*Pongamos de acuerdo. Para muchos empresarios “servicio al cliente” es poner a una persona al frente de un mostrador para que “atienda” a una persona, el cliente. Nada más lejano a la realidad y esa es una de las razones por las cuales, si de algo se quejan los clientes, es del mal servicio.*

**P**rimero porque el servicio al cliente no es un acto, es una cultura, y segundo, porque para los clientes sólo existe un sinónimo para el concepto de “buen servicio y es la idea de “resolver”, “resolver con calidad y calidez”. Esto, específicamente, es lo que los clientes quieren de las empresas.

E incluso, resolviendo lo que los clientes desean, todavía no es suficiente para crear una verdadera experiencia de servicio que logre que se enamoren de nuestra empresa, productos o servicios. Hace falta mucho más.

En este sentido comentaremos cinco pasos para crear una experiencia de servicio, no significa que sean los únicos; significa que son los primordiales y que engloban a la mayoría de acciones que podemos llevar a cabo este diseño.

### 1, Psicografía del cliente, análisis sensorial y emocional.

En alguna parte leí, que el análisis demográfico está mandado a recoger. No estoy de acuerdo.

Nosotros podemos realizar micro segmentaciones psicográficas. De hecho he realizado segmentaciones por reacciones emocionales y sensoriales a determinados productos y aun así, se requiere información cuantitativa básica del cliente: ¿dónde está? ¿Qué edad tiene? ¿De cuál sexo es? Pues este tipo de información nos permite ubicarlo y contextualizarlo, geográfica, económica, social y culturalmente; sobre todo hoy en día cuando no podemos esperar a que el cliente llegue, debe ir a él.

Con todo esto, de todas maneras el criterio de análisis sí es psicográfico, necesitamos saber lo que el cliente cree, siente, piensa, dice y hace, en ese orden, en su vida cotidiana, reconocer su mapa de deseos y su mapa sensorial, como punto de partida de análisis del cliente. No debiera empezarse ningún tipo de negocio sin un conocimiento lo más profundo posible del mundo mental y corporal de nuestro cliente. Es la única manera

en que podemos materializar conceptos tales como la diferenciación, valor agregado y la creación de valor, pues estas tres ideas se producen, única y exclusivamente, en la cabeza del cliente y son la base para anclar un posicionamiento de marca, una fidelización y una estación de primera decisión.

El estar posicionado no significa que me compren, la fidelización tiene diferentes niveles cada uno más complejo de lograr que el anterior y una estación de primera decisión es que sin estar posicionado y sin que me sea fiel, la mía sea la respuesta lógica cuando su mente quiere algo que posiblemente antes no le era relevante.

Elementos sólo posibles cuando el conocer al cliente deja de ser un discurso corporativo y se convierte en una realidad operacional.

### 2. Diseño para esa psicografía.

Ahora, de lo que estamos hablando es de una experiencia. Este proceso implica que una vez conozco muy bien a mi cliente, creo para él una infraestructura que tiene una introducción, un desarrollo, un clímax y un desenlace y en cada paso voy generando *Hitos* o momentos ancla emocionales y sensoriales, para lo que nos valemos de la creación de imágenes conceptuales y de un ecosistema sensorial con forma, olor, color, sabor, sonido, clima, brillo y fluidez, elementos con los que se construye un ambiente que puede ser físico o virtual. Es como ir a cine a ver una película, todos los elementos confluyen para construir esa experiencia.

### 3. Creación del ideal de servicio

Una vez lo he diseñado y lo he materializado, debo contarle al cliente que esto existe y que es lo que él desea, explicándole someramente paso a paso el mundo que va a encontrar, de tal manera que mediante un efecto de neurona espejo, un efecto de identificación

con su ser interior, nuestro producto o servicio se forme en su mente como un objeto del deseo.

Es esta idea, aunque simple en su expresión, compleja en su profundidad y ha sido en realidad difícil hacer que los gerentes la entiendan. A ellos el concepto convertir los productos y servicios en “objetos del deseo” les parece algo esotérico o metafísico y que no es con ellos. Sin embargo, todas las áreas de la empresa tienen que ver con ese proceso.

Desde el empaquetamiento, el diseño industrial, ya sea del producto o servicio; empaques y anexos, locales, marcas y todo lo relacionado; la labor de todo el personal de la empresa, debe girar en torno a fortalecer ese objeto del deseo.

Y qué decir de las agencias de publicidad. Aquellas que dicen que su labor no es vender, pues noticias, su labor tampoco es dar a conocer ni posicionar; su labor se reduce a dos cosas que representan el cincuenta por ciento del objetivo: la primera es construir en la mente del cliente el ideal del servicio mediante la configuración conceptual del ese objeto del deseo; y la segunda es la generación de tráfico hacia el producto o servicio. Si una agencia no hace estas dos cosas, se está botando el dinero.

#### 4. Ejecución del ideal de servicio

Y por supuesto, el otro cincuenta por ciento está en la ejecución de la promesa que se le realizó al cliente con el ideal de servicio y el objeto del deseo.

Esa ruta de experiencia que diseñamos, bien encausada, evitando desviaciones y materializando el sueño en la cara del cliente. Esa es la labor del personal. Cuando esto se realiza bien hecho, la consecuencia lógica es una alta tasa en cierre de ventas.

Es aquí donde todo puede salir bien o puede fallar y habremos perdido el dinero. Conozco muchas compañías que se esfuerzan por construir un concepto público atrayente y logran que el cliente entre al sitio web, llame

e incluso que cruce la puerta del local comercial y escoja su producto o servicio, y sin embargo, una mala ejecución del “show” o la “performance” de servicio hace que el cliente huya, muchas veces configurándose en una estadística imposible, pues usted nunca sabrá cuántos clientes colgaron ante una central telefónica mal configurada, con exceso de opciones o con lo que llamamos “turismo telefónico” que no es otra cosa que poner al cliente a pasear entre extensiones; o cuántos clientes simplemente se cansaron de que no los atendieran o se fueran disuadidos por una cola.

Así que si hemos sido tan rigurosos y cuidadosos con el diseño de la experiencia del servicio, también lo debemos ser con su ejecución o nada habremos hecho.

#### 5. Ir más allá del ideal

Ahora, suceden dos cosas. Una, la experiencia se puede rutinar: la misma silla, el mismo producto, el mismo tipo de música, el mismo olor y sólo a uno de los perfiles regulares le gusta repetir lo mismo por su estructura mental conservadora.

A los otros perfiles les gusta la novedad, para algunos de manera paulatina y para otros de manera disruptiva. Es otra razón por la cual debemos conocer muy bien al cliente para saber si recurrentemente debemos ser novedosos o debemos dejar las cosas como están.

Dos, es lo que varios autores llaman “el efecto wow”; esto es ir más allá del ideal que construimos y darle al cliente más de lo que espera. Pareciera difícil más no lo es si conocemos de fondo al cliente. De hecho, nos permite diferenciar entre una “excelente experiencia de servicio” de una “experiencia de servicio memorable”. Cuando le agregamos sorpresa agradable a la fluidez, permítame la expresión, el resultado es totalmente “orgásmico”.

Piense usted cómo se sentiría con cliente de una empresa que aplique estos cinco pasos. Es por todo esto que estoy convencido de que servicio al cliente es ayudarle al cliente a construir su felicidad. 



[www.ascodes.com](http://www.ascodes.com)

# El servicio posventa como fuente de valor en la Pyme del futuro

Los clientes y consumidores se encuentran cada día con que la tecnología ha hecho que la calidad funcional de los productos que adquieren sea equiparable entre sí.

Es decir, en la mayoría de los casos, no es posible decir que los productos se clasifican en buenos y malos. Lo cierto es que cada marca – compañía ha hecho su mejor esfuerzo por ofrecer un artículo o servicio en óptimas condiciones con el fin de llamar la atención de los potenciales clientes, quienes, a su vez han afinado sus herramientas como compradores inteligentes y asertivos en un escenario inundado de alternativas similares.

¿Qué elementos de juicio posee el cliente entonces para tomar su decisión y asegurarse de no equivocarse? Sin lugar a dudas la principal herramienta con la que se cuenta es la información. Estamos en el siglo del conocimiento como fortaleza en diferentes escenarios de vida. El comercio no es la excepción.

Es posible afirmar, sin riesgo de error, que el consumidor actual hace sus compras luego de buscar algún grado razonable de conocimiento frente a la transacción que se dispone a llevar a cabo.

El nivel de información necesario variará dependiendo del grado de involucramiento que la compra le genere al consumidor.

Los artículos o servicios de alto involucramiento o envolvimiento son los que demandan más conocimiento por el alto nivel de inversión.

El cliente estará dispuesto a hacer varias cotizaciones, investigar y preguntar muchas veces antes de hacer la compra.

Los artículos de bajo envolvimiento no consideran una profundidad mayor por parte del cliente antes de adquirirlos. El consumidor los llevará con un razonable nivel de conocimiento pues hay una baja inversión de

dinero ellos, sin embargo, el cliente buscará la manera de cuidarse de una frustración.

El cliente de hoy, considera su canasta de compras como un espacio privilegiado sólo guardado para los mejores.

Todos los elementos que suman al hecho de que los clientes abran los espacios de consumo y se decidan a adquirir los productos, están asociados con la “tranquilidad” que esta compra les genere.

LA tranquilidad se hace manifiesta como la necesidad que tiene el cliente de:

1. No ser engañado.
2. Lograr un precio justo. No necesariamente el más económico. El precio justo
3. Sentir que el proveedor estará ahí, aun después de realizada la compra

La adecuada combinación de estos tres elementos constituye la opción más clara de hacer parte del abanico de elección de nuestros clientes.

El punto tres tiene que ver con la necesidad que todos tienen de no ser abandonados en ninguno de los escenarios de la vida.

En términos de la relación cliente – proveedor, estos es servicio posventa. Las compañías centran, generalmente, sus actividades de posventa en la reparación de los productos vendidos pero hacen poco énfasis en el servicio posventa sobre el cliente mismo. Las acciones a las que se hace alusión son:

1. Adiestramiento de los clientes. Los fabricantes ahorrarían millones de pesos si invirtieran unos pocos en enseñar a sus clientes a hacer uso adecuado de los bienes adquiridos o a entender que esperar de los servicios recibidos

2. Información de avances. No hay nada más preocupante y estresante para un cliente que el silencio. Los fabricantes escuchan a diario expresiones tales como: ... si me lo hubiera dicho, no estaríamos en estas.
3. Manejo de quejas. Aunque la teoría siempre ha dicho que una queja es una oportunidad, lo cierto es que en la gran mayoría de los casos, las compañías las considera un problema.

Frente a los problemas que se presentan luego de adquirir los productos, los clientes tienden a comportarse de cuatro maneras diferentes

1. Los que desean llegar hasta el final de las cosas y que se mueven por su afán de vengarse del proveedor que los ha llevado a esa situación. Para estos, las redes sociales y los elementos de apoyo de la legislación, son su principal arma.
2. Aquellos que desean hacer parte de la solución y que dan los detalles de los problemas para que sean tenidos en cuenta. Para estos, la clave se centra en la atención que se les preste. Si no se sienten atendidos pueden hacer parte del primer grupo pues se sienten menospreciados

3. Aquellos que no se quejan. No lo hacen por motivos variados como su tipología. Pueden pensar que los trámites son engorrosos, consideran que la falla es fruto del azar y que no se puede hacer nada por solucionarlo, por experiencias previas o porque el nivel de inversión es insignificante para ellos. En la mayoría de los casos, estos clientes se pierden.
4. Aquellos que no se quejan ante nosotros ni lo hacen antes las redes sociales, pero llevan dentro de si un gran nivel de frustración que estallará en cada escenario social o comercial en el que se dé la oportunidad. Son embajadores negativos de nuestra marca pero no tiene un plan de venganza contra nosotros. Simplemente están agazapados ante la oportunidad de destruir nuestra imagen.

Para entregar tranquilidad a nuestros clientes no es necesario hacer parte de grandes compañías. Realmente sólo hace falta honestidad y capacidad para escuchar empáticamente a los clientes. De hecho, el mayoría de los caos, las Pyme , tiene la posibilidad de entregar con más tacto un especial servicio posventa.

**Rubén Baena Peña. MBA, PhD**  
 rdbaena@hotmail.com

**Programas de formación  
 empresarial especializada**

Haga rendir su presupuesto de **capacitación** para el año adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2	\$ 330.000
Taller académico	4	\$ 580.000
Taller práctico	8	\$ 1.000.000
Entrenamiento	20	\$ 2.100.000
Curso básico	40	\$ 3.800.000
Curso avanzado	60	\$ 5.100.000
Curso especializado	80	\$ 6.800.000
Curso experto	100	\$ 8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano para otras ciudades aplican costos de movilización.



**www.escueladelservicio.com**

# Protocolos de atención al cliente

*Estoy haciendo un recorrido por un centro comercial, mientras espero a mi hija que está en su clase de ballet, lo que me da tiempo para divagar o “lolear”, como lo llaman los empresarios y me siento en una mesa frente a la entrada de varios almacenes de marca que afortunadamente manejan un concepto abierto. Esto me permite observar lo que sucede: nueve de cada diez clientes se van sin comprar. Sucede por varias razones. Abordaré sólo una de ellas: la mala atención.*

**E**n uno de los almacenes, entra una señora y se para un poco más allá de la puerta y allí se detiene. Pasan dos minutos y nadie la atiende, la señora da media vuelta y se va y las “dependientes”, así se llaman quienes están en el *front office* de un negocio de este tipo, no se dieron por enteradas.

En otro almacén entra una joven y la dependiente se fue acercando muy lentamente como si le tuviese miedo, lo cierto es que la joven se marchó sin siquiera mirar nada en el almacén.

Durante la hora y media pude observar diversos factores de competitividad comercial que están fallando, empezando por la comunicación, la vitrina, el diseño, en nuestro país, un tema como el que nosotros hemos trabajado muy de fondo, el *psico-merchandising*, que hemos vendido tan bien en su modalidad virtual para otros países, pareciera que no les importa.

De todas maneras existen varias ilógicas que debemos analizar. La que nos atañe ahora es que estos negocios se mueven a través de la puerta del almacén y sin embargo, la selección del personal que atiende es deficiente, son mal pagados y mal entrenados, eso cuando los entrenan y sin embargo, sin ellos no se movería nada.

No está por demás repetir por enésima vez que servicio al cliente es una estrategia corporativa en la que se dispone a toda una organización para resolver lo que el cliente sueña, desea y necesita y lo que se realiza en contacto con este cliente se llama específicamente “atención al cliente”, ya sea presencial, virtual o por teléfono.

En este sentido, la atención se trabaja como un hito especializado dentro de todo el esquema estratégico de servicio al cliente y se enfatiza en la manera cómo las personas resuelven los requerimientos de otras. Esto implica que atención es un procedimiento que no sólo está en el *front office*, sino que todas las personas que

trabajan en una organización debieran estar entrenadas en el tema.

No importa si el cargo que se ocupa es administrativo, operacional o comercial, todos, de una manera u otra, estamos atendiendo a alguien.

Lo simpático del asunto es que muchas de las compañías que he visitado definen su estrategia de servicio al cliente como una PQRS, preguntas, quejas, reclamos y sugerencias y algunas le agregan una F por felicitaciones, lo que está muy bien. Y esto lo materializan mediante una ventanilla, una línea telefónica, un correo electrónico o un chat y es eso a lo que llaman servicio al cliente, cuando esto representa simplemente una táctica de contacto y no es para nada servicio.

No es de sorprender entonces que poco o nada realicen para fortalecer el tema de atención al cliente.

Aunque debemos reconocer que sí hay empresas que se preocupan por el tema, también cometen un error al considerar que para solucionarlo, se le debe dar una capacitación al personal y contratan conferencistas que en un par de horas motivan y levantan el espíritu pero que en la práctica no dejan nada. Esa platica se perdió.

La atención al cliente es un modelo táctico operativo que debe estar inmerso en el comportamiento corporativo y se materializa en el diseño de procedimientos que se ejecutan a diario.

De ahí que este tema no se soluciona con una capacitación, se requiere por una parte de un verdadero y permanente entrenamiento y por otra de una definición clara de ese modelo. Es decir, mediante la declaración de protocolos.

No basta con traer a una persona a ocupar un cargo. Persona que supuestamente tiene experiencia. Dos cosas se han vuelto una realidad para mí. La primera es que debo dar por hecho la mediocridad de nuestro entorno,

es decir, que debemos dar por sentado que la persona que contrate, la que se supone tiene experiencia, proviene de un escenario de poco aprendizaje y menos búsqueda de la excelencia, así que la llamada experiencia no es otra cosa que la extensión de esta mediocridad.

La segunda cosa es que mi estrategia de servicio es mía y por ende no puedo simplemente poner a una persona en un cargo, debo mostrarle nuestro estilo de hacer las cosas.

Además teniendo en cuenta el bajo perfil de las personas que regularmente se contrata para la atención al cliente, con mayor razón debemos estipular por escrito la manera cómo deben proceder en su puesto de trabajo. Y no, no es un manual de funciones. Es una guía de comportamiento.

La formación de este personal se divide en tres: habilidades de comunicación, actos de calidez y protocolos de atención.

Las habilidades de comunicación le permiten conocer al cliente y encontrar la frecuencia en la cual este cliente se comunica; los actos de calidez promueven la empatía y conectan la emocionalidad y en los protocolos de atención materializan el acto de servicio.

Un protocolo es un paso a paso en el cual, de manera meticulosa, describimos la manera cómo deben actuar los sujetos en nuestro propio escenario y está constituido por descripciones comportamentales y operacionales.

Un criterio importante para esta construcción es que el marco conceptual y lo que le da la base para desarrollar cada paso, es el conocimiento del cliente. Es decir los protocolos incluyen diferentes escenarios para cada tipo de cliente.

Sin embargo, como la tipología de clientes teóricamente es tan amplia, cada autor de servicio al cliente propone una, y desde mi perspectiva un poco sesgada hacia Jung, yo prefiero que se utilice el DISC, BTSA o Dominancia Cerebral, las tres teorías, de fondo, son la misma cosa, sólo tienen matices propuestos por sus autores: William Moulton Marston, Katherine Benziger y Ned Herrmann, en su orden y que logran trazar un mapa comportamental simple, el cual es posible enseñarlo al personal y que brinda herramientas sobre cómo reconocer con claves físicas, auditivas o gramaticales, qué tipo de mezcla de perfiles tiene el sujeto que tienen en frente, en la línea telefónica o en la web.

Estos protocolos se construyen en tres grandes componentes y cada uno tiene sus pasos. El componente uno inicia con el acercamiento al cliente, la entrega de la solución, la retención, el manejo de conflictos, el manejo de la información y las tareas diarias.

El componente dos es donde se estipula explícitamente el margen de maniobra del empleado; y el componente tres describe literalmente el conducto regular que debe seguir en determinadas ocasiones.

#### **Componente uno:**

Dos expresiones se vuelven recurrentes en esta fase: “en caso de...” es una, y la otra es “Y si...” Esto sucede porque la redacción debe pintar escenarios situacionales que corresponden a cada tipología del cliente.

##### **a. El acercamiento**

No nos acercamos de la misma manera a cada persona. A algunas no las debemos atender, pero esa decisión no la toma el dependiente, debe preguntarle directamente o leer la semiología del cliente para saber si desea o no ser atendido. Esto es porque, por supuesto, personas como yo queremos mirar sin que nos molesten y sólo llamamos al dependiente cuando estamos listos para hacer una pregunta. Algunos clientes requieren afecto y otros clientes quieren específicamente información, y otros más simplemente quieren que les sirvan.

Algunos clientes deben ser atendidos de frente y mirándolos a los ojos, a otros nos le debemos hacer a un lado de tal manera que sientan nuestro calor corporal, para otros es necesario manejar una posición diagonal de tal manera que no sienten en ningún momento una confrontación y a otro tipo de clientes debemos hablarles casi en la oreja.

Este es simplemente un ejemplo en un almacén. Con otros tipos de negocio se resuelve con el lenguaje corporal.

No es tan fácil explicarlo cuando se trata de una llamada telefónica, ya sea de entrada o de salida.

Es necesario “sentir” el tono de voz y ajustar nuestro tono, ritmo y volumen, lo mismo que la estructura del argumento a cada perfil.

La táctica de acercamiento define el desarrollo de los siguientes pasos pues su objetivo principal es iniciar el paso tres que es la retención. Si desde el principio se aprende a retener al cliente es más difícil que este se vaya a buscar otras alternativas. Insistimos en que esto

depende en cuán bien entrenado está nuestro personal para identificar los perfiles.

### **b. La solución**

Uno de los perfiles quiere todo rápido y sin cuentos, mientras que otro prefiere las cosas pausadas y bien explicadas, ambos muy serios, mientras que los otros dos sólo comprarán si el proceso es divertido. Es relativamente fácil cuando se trata de un comprador eventual y no un cliente y cuando se trata de una entrega inmediata.

Es un poco más complejo cuando se trata de procesos largos y cuando el contacto con el dependiente es solamente el inicio. Se debe lograr la continuidad de la táctica en cada una de las fases de la entrega de la solución para el cliente.

Piense por ejemplo en una agencia de viajes en la cual se da el primer contacto vía telefónica, luego el cliente viene a la oficina o un comercial lo visita; ese es el acercamiento, en el cual se debe levantar la información del perfil o perfiles de los clientes. Cuando el cliente o los clientes hacen uso de su viaje, debe existir continuidad en la entrega del servicio, el mismo lenguaje para el mismo perfil. Lo mismo sucede si la compañía hizo bien su trabajo y el cliente continuo comprándoles.

Uno de los efectos de esta coherencia en el protocolo de la entrega del servicio es que se convierte en el eje central de la experiencia de servicio y le da al cliente la sensación de que todo el tiempo el trato fue personalizado, cuando en realidad lo que se hace es entregar el servicio de la manera adecuada a su perfil.

### **c. Retención**

Aunque no niego que las campañas de fidelización basadas en promociones o tarjetas ya sea de regalos o de puntos, tienen su grado de interés, en la práctica no son las que logran la fidelización.

Esta se logra con las tácticas de retención en el acto de entrega de servicio y estas van desde la sensorialidad y la emocionalidad hasta el discurso del dependiente... y después, entréguele la tarjeta.

No están equivocados quienes dicen que los cliente sólo son fieles a su propia comodidad y sensación de placer y sí, es cierto.

La función de las tácticas de retención es lograr vincular esas sensaciones al punto de venta o a la marca. Esto tiene como efecto que el cliente no se va a querer ir y

cuando lo hace no ve la hora de volver. Esto definitivamente no lo logra personal sin entrenamiento.

Ya se habrá dado cuenta de la simultaneidad de estas tres primeras fases y de lo delicadas que son. Funcionan para todo tipo de empresas y todo tipo de modelos de negocios y en todas las modalidades de contacto.

El tema es que se debe tomar el trabajo de describirlas y detallarlas minuciosa y metódicamente para cada perfil y hacer que su personal lo ensaye todos los días. Es lo que llamamos el “Show” o la “performance”, frente al cliente.

### **d. El manejo del conflicto**

En este mismo sentido, no se manejan los conflictos de la misma manera para cada perfil, eso ya es obvio; sin embargo, los conflictos en sí mismos tienen diferentes fases, momentos y espacios con los cuales es necesario ser cuidadoso.

En cualquiera de los casos, lo más recomendable es que el cliente manifieste el conflicto. Prefiero mil veces a un cliente colérico que se pelea frente a un dependiente a un cliente flemático que no dice nada, no se quejará, simplemente se irá y comentará su problema en voz baja con todo el que se le cruce.

Es habilidad del dependiente aprender a detectar el conflicto latente y canalizarlo para darle la correcta resolución. Otro aspecto en el cual no son entrenados y lo que hacen en la práctica es rehuirle al cliente que tiene algún tipo de problema o simplemente derivarlo a la ventanilla de quejas y reclamos; primer paso para perder a un cliente para siempre.

Otros dos protocolos son el manejo de la información y la gestión de tareas diarias. En cuanto al manejo de la información, lo ideal es que los dependientes cuenten con las herramientas y los dispositivos necesarios para ingresar información lo más rápido posible.

En este sentido los software de CRM resultan en muchas ocasiones imprácticos, engorrosos y regularmente se trata de información que no escala por lo que su uso estratégico es realmente escaso.

En cuanto a las tareas diarias, se deben describir con todo detalle pues son las que le dan sostenimiento al sistema.

No debemos sobre cargar al personal con funciones sin explicar a las que finalmente el personal no tiene ni idea cómo ejecutar.

### Componente dos

Piso y techo, es la expresión más común y significa que debemos aprender a tener confianza en nuestro personal y darle un margen de actuación frente a las diferentes situaciones. En este sentido funciona también el análisis por posibles escenarios e indicarle explícitamente al personal desde dónde y hasta donde puede actuar.

Es a esto en la práctica lo que se llama empoderamiento: darles la capacidad de decidir, sin embargo ya me he encontrado a personas que me dicen que a ellas no les pagan para pensar y tampoco las dejan. Estos son los empleados “sin piensa” de salario mínimo que finalmente le salen muy costosos a una organización, tanto que en la mayoría de ocasiones no se puede cuantificar.

Cuánto dinero cree usted que se pierde por la mala atención, gente que cuelga el teléfono o que simplemente se da vuelta y se va.

Cuando usted establece un piso y un techo de actuación le está diciendo a la persona que ella está en capacidad de gerenciar su propio puesto de trabajo y que lo puede mejorar y hacer crecer.

Este aspecto tiene un impacto del cien por ciento en la mejora de la atención pues el cliente siente que él es importante y que por eso le están resolviendo sus sueños, deseos, necesidades y conflictos, en la cara, en el acto y eso genera confianza para todos los públicos que intervienen. El cliente, el empleado y el jefe.

### Componente tres

Cuando las empresas son pequeñas, es posible que a veces no suceda, aunque sí sucede; y cuando las empresas son grandes es un total caos.

Digamos que usted es un asesor novato en una agencia de viajes o que es un botones en un hotel: ¿cuántos jefes tiene? El supervisor, el coordinador, el jefe de área, el jefe de zona, el gerente de sede, el gerente regional, el gerente de área, el gerente de país, el gerente general, el presidente.

Bueno, no quisiera exagerar, pero si cada uno de ellos pasara por su puesto y le diera una orden, a cuál de ellos le seguiría la instrucción. Suena a que no es posible que suceda, pero sí le sucedió a una amiga recepcionista de la sede principal de un banco.

Resulta que sin restarle la autoridad a ninguno de ellos, existe algo que se llama el “conducto regular” y funciona hacia arriba y hacia abajo. Repito, el empleado debe respetar el conducto regular y los directivos también. Cuando esto no sucede los empleados simplemente enloquecen. En América Latina, este es uno de los problemas más comunes que alteran el clima laboral y por ende alteran la calidad de la atención: ¿y entonces, a quién le hago caso?

Se ha dado cuenta del orden en el cual desarrollamos este tema; primero los protocolos, segundo el margen de maniobra y el tercero el conducto regular. Esto es porque primero el empleado tiene criterios para atender al cliente, segundo, con un piso y un techo claros, tiene capacidad de resolver las cosas él solo y tercero, cuando se pasa del piso o el techo y no lo puede resolver, sabe específicamente a quién debe acudir.

En muchas ocasiones este conducto regular se establece por tipologías de caso y no por cargos.

Es una metodología muy recomendable pues se llega directamente a quien tiene la competencia de resolver la situación y se evitan niveles de autoridad; sin embargo, para que esto suceda, insistimos en que el personal deberá estar muy bien entrenado.

### Componente cuatro

¿Cómo? ¿Luego no eran sólo tres? Para este componente cuatro debe existir también un protocolo. Resulta que permanentemente hemos hecho énfasis en la necesidad del entrenamiento y que debemos obviar la capacitación o por lo menos realizar solamente la óptima.

Esto es porque el entrenamiento debe ser un comportamiento corporativo permanente e interno que se construye en escala.

Es decir que son los jefes inmediatos, incluyendo a la presidencia de la organización, quienes se encargan de formar en el hacer a su personal, inmersos en la cotidianidad y con indicadores de aprendizaje según el desempeño. Si esto no se hace así, aunque suene a un gran esfuerzo, la organización nunca alcanzará su verdadero potencial.

Quedan otros temas pendientes: ¿Cómo se diseña la estrategia? ¿Cómo se implementa? ¿Cómo se entrena al personal? ¿Cómo se mide? Pero esos son temas que veremos en otra ocasión. 

## Disponibles en Amazon Kindle

