Autor del best seller **BUENO, BONITO Y CARITO**



Detalles que Enamoran

Cómo **derretir** a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más.

INCLUYE 100 FORMAS DE ENAMORAR A LOS CLIENTES

David Gómez

bienpensado



Cómo derretir a los clientes para que

no quieran comprarle a nadie más.

David Gómez

El presente libro se ha escrito con fines pedagógicos, para invitar a los lectores a diseñar una mejor experiencia para los clientes y lograr su preferencia. En cumplimiento de la norma de propiedad intelectual e industrial, se reconoce y respeta la titularidad de terceros sobre algunos de los nombres, marcas, slogans, casos y ejemplos que aquí se mencionan. Se hace la salvedad de que su uso en el libro tiene como único propósito ponerlas en conocimiento de los lectores, e ilustrar situaciones sugeridas por el autor en cada una de las circunstancias mencionadas, así como explicar y ejemplificar conceptos de marketing. Este libro es una ayuda para los lectores en el diseño de sus estrategias comerciales, más no una solución en sí misma, por lo cual, no le es posible al autor garantizar resultados específicos o hacerse responsable de ellos. Adicionalmente, es deber y responsabilidad del lector, mantenerse actualizado sobre los cambios en la información proporcionada. Al momento de la publicación de la presente obra, los enlaces de internet citados a lo largo del libro se encuentran en pleno funcionamiento; sin embargo, y dada la naturaleza de los mismos, es probable que al consultarlos posteriormente, alguno de ellos haya cambiado, lo que es potestad de cada página de internet.

Diseño de cubierta: Bien Pensado
Diseño de texto y diagramación: Diego Mauricio Puentes
Diseño del logo Detalles que Enamoran: Yohan Gallego
Caricaturas de los capítulos: depositphotos.com © andrewgenn

1ª edición: Marzo 2017
© David Gómez, 2017

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Contendido

INTRODUCCIÓN
RESUMEN DEL LIBRO
C A P Í T U LO 1
A NADIE LE IMPORTA LO QUE VENDE
C A P Í T U L O 2
LA PREGUNTA QUE AÚN NO HA CONTESTADO
C A P Í T U L O 3
VÍCTIMAS DE NUESTRA PROPIA MEDICINA
C A P Í T U L O 4
CAMINOS PARA ALEJARSE DE LA MULTITUD
C A P Í T U L O 5
LOS BUENOS CLIENTES SE PIERDEN POR MAL SERVICIO
C A P Í T U L O 6
NO ES VENDER, ES CONSTRUIR RELACIONES
C A P Í T U L O 7
TODOS ESTAMOS EN EL NEGOCIO DEL ESPECTÁCULO
C A P Í T U L O 8
CREAR EXPERIENCIAS ES UNA VENTAJA COMPETITIVA
C A P Í T U L O 9
INVERTIR EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE ES BUEN NEGOCIO
C A P Í T U L O 10
ASÍ LUCE UN SERVICIO DEMENCIALMENTE SORPRENDENTE
C A P Í T U L O 11
PRIMERO LO PRIMERO
C A P Í T U L O 12
DE LO QUE SIEMBRES COSECHARÁS
C A P Í T U L O 13
UN HONESTO ACTO DE CONTRICIÓN
C A P Í T U L O 14
PUNTOS DE CONTACTO Y CUSTOMER JOURNEY
C A P Í T U L O 15

APRIETE ALGUNAS TUERCAS
C A P Í T U L O 16
CONECTE LOS PUNTOS
C A P Í T U L O 17
EL EFECTO SORPRESA
C A P Í T U L O 18
NO CONOCEMOS LOS CLIENTES
C A P Í T U L O 19
TIPS PARA CONOCER LOS CLIENTES
C A P Í T U L O 20
INFORMACIÓN PARA ENAMORAR
C A P Í T U L O 21
INCORPORE DETALLES EN EL PROCESO COMERCIAL
C A P Í T U L O 22
USTED ES EL MAYOR DIFERENCIAL
C A P Í T U L O 23
EL AMOR COMIENZA POR CASA
C A P Í T U L O 24
CREANDO EXPERIENCIAS DE MANERA CONSISTENTE
C A P Í T U L O 25
MIDIENDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
C A P Í T U L O 26
EL FUTURO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
C A P Í T U L O 27
MANOS A LA OBRA
C A P Í T U L O 28
100 FORMAS DE ENAMORAR A LOS CLIENTES
C A P Í T U L O 29
CAMBIANDO EL MUNDO, UNA PERSONA A LA VEZ
ACERCA DEL AUTOR
AGRADECIMIENTOS
NOTAS

INTRODUCCIÓN

Detalles que Enamoran es una invitación a tomarse en serio la experiencia del cliente; no solo como un camino sostenible de diferenciación, sino como una forma de mejorar el servicio a nuestros clientes y de inspirar a los empleados. Es para aquellas personas y organizaciones que quieren trascender; pasando de vender algo, a significar algo. Es pasar de realizar simples transacciones comerciales, a construir una relación y a sorprender con gratas experiencias.

El principio de Detalles que Enamoran aplica no solo para los negocios, sino para las relaciones humanas en general. Es volver a lo esencial. Es entender que el tener productos y servicios con tecnología de punta es importante, pero que más allá de la funcionalidad, están las personas con las que interactuamos.

¿Por qué un libro de experiencia del cliente?

Porque crear experiencias memorables es una poderosa forma de diferenciación. Las propuestas de valor se están estandarizando; y las audiencias cada vez prestan menos atención. Porque independiente de lo que vendamos y el sector en el que nos encontremos, todo lleva un servicio implícito, aun los productos físicos. Sea un asesor comercial, una entidad estatal, un profesional independiente o el líder de una gran multinacional, el servicio y la experiencia de aquellos que le "compran", es lo que hace la diferencia. La experiencia es lo que determina si un cliente le vuelve a comprar y lo recomienda, o si es la primera y última vez que lo ve.

La experiencia es la forma como sus clientes perciben todas las interacciones que tienen con su empresa. Estas interacciones suceden todo el tiempo, antes, durante y después de la compra; con personas y procesos de todo tipo. La calidad de la experiencia no la dictamina la empresa, sino el cliente de acuerdo a su propia percepción y frente a sus propias expectativas.

Cómo está organizado el libro

El libro está dividido secuencialmente en seis partes o actos, que recorren de una manera lógica el proceso para crear experiencias memorables.

	PRIMER ACTO	SEGUNDO ACTO	TERCER ACTO	CUARTO ACTO	QUINTO ACTO	FINALE
QUÉ EXPLICA	Problema: No hay lealtad	Solución: Enamore	Cómo empezar: Ajuste lo básico	Cómo enamorar: Sorprenda con detalles	Cómo mantenerlo: Creando cultura	Plan de acción
TÍTULO	La insoportable indiferencia	Creando experiencias memorables	Ponga la casa en orden	Sorprenda con detalles que enamoran	Cultive una cultura centrada en el cliente	Empiece a enamorar
MENSAJE CENTRAL	La falta de diferenciación tiene a las compañías en problemas. Clientes indiferentes y mínima lealtad	Mejorar las experiencias y la calidad del servicio, crea un diferencial sostenible en el tiempo	Cumpla con lo mínimo. Sorprender servirá de poco, si lo esencial no funciona	Una vez lo básico está cubierto, enamorar con detalles logrará la preferencia	Ajuste procesos, contrate gente con actitud de servicio, entrene y verifique la consistencia	Aplicación individual y corporativa, para derretir de inmediato: 100 formas de enamorar a los clientes
CAPÍTULOS	1 al 4	5 al 10	11 al 16	17 al 22	23 al 26	27 al 29

Espero que este libro le sea útil, que lo use como un manual y que tome lo que le sirva. Para que sea ridículamente práctico, he decantado el contenido incluyendo lo estrictamente necesario para cumplir con la promesa: cómo derretir a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más. Lo que sobraba fue eliminado y lo que faltaba, fue incluido. Además se ha relajado la diagramación para que sea una lectura más agradable y fluida.

En el **Primer Acto** (La insoportable indiferencia) explico por qué la falta de diferenciación es el origen de la casi inexistente lealtad de los clientes. Si no necesito convencerlo de esto, o si se leyó mi libro anterior sobre diferenciación (*Bueno, Bonito y Carito*) puede empezar directamente por el segundo acto. A menos que quiera tener contexto y refrescar el mensaje.

En el **Segundo Acto** (Creando experiencias memorables) explico y sustento con hechos, datos y estudios, por qué la experiencia del cliente es una poderosa forma de diferenciación y qué la hace sostenible. Es decir, la solución al problema explicado en el primer acto. Si tampoco necesito convencerlo de esto y tiene claro que mejorar el servicio y crear experiencias es la salida, vaya directo

al final del segundo acto, al Capítulo 10, y continúe desde allí.

En el **Tercer Acto** (Ponga la casa en orden) explico por qué si lo esencial del negocio no está funcionando, los detalles que enamoran no tendrán sentido; y qué hacer para corregirlo. Es tener la casa limpia y reluciente antes de traer a los invitados a la fiesta. Por más detallista que sea el vendedor, si el producto no funciona adecuadamente, o si es un suplicio que contesten el teléfono en su empresa, no estamos haciendo nada.

En el **Cuarto Acto** (Sorprenda con detalles que enamoran) explico el poder de la sorpresa; cómo conocer a profundidad a los clientes; cómo usar ese conocimiento para enamorar con detalles y cómo incorporarlo dentro del proceso comercial de manera que se convierta en un hábito. La belleza de esto es que puede hacerlo incluso si su compañía no comparte la filosofía. Usted es el mayor diferencial.

En el **Quinto Acto** (Cultive una cultura centrada en el cliente) explico cómo hacer de la experiencia algo consistente y sostenible; que no sean esfuerzos aislados, sino parte de la cultura organizacional. Hablamos de cómo enamorar a los empleados, de los procesos, del reclutamiento, del entrenamiento, de la verificación y de los indicadores. Es convertir un esfuerzo individual (cuarto acto), en una cultura corporativa.

En el **Finale** (Empiece a enamorar) encontrará pasos concretos para llevar Detalles que Enamoran a la acción de manera inmediata, tanto a nivel individual como a nivel corporativo. Asimismo, encontrará una gran fuente de inspiración en el último capítulo: 100 formas de enamorar a los clientes.

A lo largo del libro encontrará recuadros titulados **Detalle que Enamora**: breves ejemplos de compañías que sorprenden a sus clientes. Experiencias que viví personalmente, otras que investigué y otras que me las compartieron quienes las experimentaron, como contribución para el libro.

"LA CALIDAD DE LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES ES SU ÚNICA VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA"

TONY CRAM, *CUSTOMERS THAT COUNT*

Cómo llevarlo a la práctica

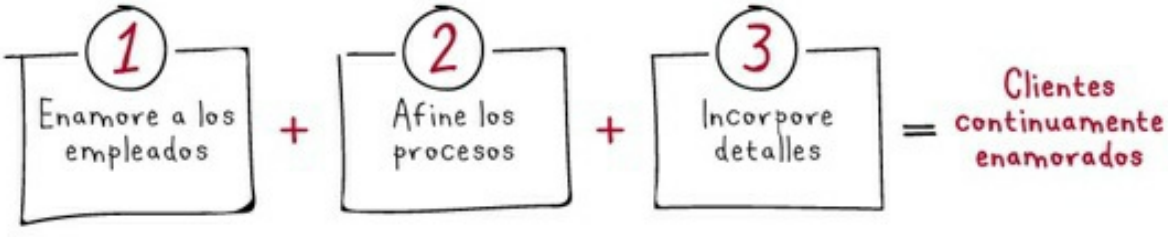
En el Capítulo 27 encontrará una explicación detallada de cómo implementar Detalles que Enamoran en su trabajo. Hay dos maneras: Táctica y/o Estratégica.

Implementación rápida (Táctica)



Para uso individual. Implementación inmediata en su trabajo a nivel personal.

Implementación sostenible (Estratégica)



Para uso corporativo. Proceso para implementar Detalles que Enamoran en la empresa a nivel general.

Al final, independiente de cómo quiera usar este libro, mi mayor deseo es que le sirva para mejorar la relación con sus clientes y que lo inspire a hacer la diferencia. ¿El resultado? Mayores ventas. Clientes fascinados que le compran una y otra vez, convirtiéndose en sus mayores promotores.

RESUMEN DEL LIBRO

La falta de diferenciación está comoditizando industrias enteras. Como consecuencia, la indiferencia de los clientes está incrementando peligrosamente la sensibilidad al precio. Brindar un servicio extraordinario, crear experiencias memorables y sorprender con detalles que enamoran es la solución.

Es un tipo de diferenciación sostenible que incrementa la lealtad de los clientes y mejora la posición competitiva de la empresa. ¿Cómo crear experiencias memorables? He condensado los principales mensajes del libro en lo que he llamado: 10 principios para crear experiencias memorables.

10 principios para crear experiencias memorables

1. Contrate personas con actitud de servicio

Contar con el equipo correcto es el primer paso para crear experiencias para los clientes. Esto implica que desde el reclutamiento debe haber coherencia entre el decir y el hacer. Muchas personas pueden ser brillantes en los aspectos técnicos relacionados con su cargo, pero carecer del interés por servir a los demás. Zappos realiza dos tipos de entrevistas a los candidatos: la funcional y la de cultura. Aunque una persona sea competente funcionalmente, sino encaja con la cultura de servicio de la compañía, no se contrata. Y para estar aún más seguros, ofrecen US$2000 después del entrenamiento inicial a aquellos que decidan retirarse. Si rechazan la oferta es porque de verdad creen en la filosofía de la empresa; si no, mejor que se vayan.

2. Enamore a los empleados

Los líderes en servicio saben de la correlación directa entre la experiencia de los empleados y la experiencia de los clientes. Como dice el dicho, cuide de los empleados que los empleados cuidarán de los clientes. Nada evidencia más una insatisfacción laboral que la actitud y el comportamiento de los empleados frente a su trabajo. Los primeros "clientes" son aquellos que cuidan de los clientes, directa o indirectamente. Empleados comprometidos construyen clientes leales, lo que a su vez, crea empleados más felices.

3. Cumpla su promesa básica

Esto significa que las sorpresas y los detalles que enamoran solo son relevantes si lo básico está resuelto. Es decir, de poco servirá que el proceso de ordenar un pedido y facturarlo sea increíblemente sencillo, si los pedidos no llegan a tiempo o llegan incompletos. No importa qué tan amable sea el mesero, si la comida no es buena, no sobrevivirá. La calidad es una expectativa y un requisito mínimo para competir en cualquier categoría. Se construye sobre el cumplimiento excepcional de la promesa básica. La crema dental blanqueadora debe blanquear y el desodorante debe proteger. Si lo básico no está resuelto, los adicionales serán irrelevantes.

4. Haga a todos responsables de la experiencia

Las compañías que se destacan por brindar maravillosas experiencias tienen claro que la relación con los clientes es integral y no solo responsabilidad del área comercial o de servicio al cliente. Sobrepasar las expectativas de los clientes no depende de un área, depende de *todas* las áreas. Nuevamente, tomando el ejemplo de Zappos, dentro de las cuatro semanas de entrenamiento intensivo por las que deben pasar todos los empleados, hay una en la que cada persona, independiente del cargo que vaya a realizar, debe atender el teléfono e interactuar con las solicitudes de los clientes. No importa si va a trabajar en contabilidad, desarrollo de software o mantenimiento, todos los empleados deben aprender a interactuar con los clientes. Así es como funciona una cultura de servicio.



5. Entrene una y otra vez

Para crear maravillosas experiencias y evitar contratiempos, practique una y otra vez tanto los procesos como las potenciales fallas, para que nada lo tome por sorpresa. Disney es experto en eso. Por ejemplo en Animal Kingdom, antes de que un conductor siquiera se monte en un vehículo para transportar a los turistas, debe pasar por un intensivo entrenamiento en una especie de simuladores de vuelo, donde ensayan las contingencias que pueden suceder en un recorrido. No se deja nada al azar. Es sorprendente cuántas compañías ponen a sus nuevos empleados a interactuar con los clientes, sin haber recibido ningún tipo de entrenamiento, más allá de unas pocas y apresuradas instrucciones.

6. Busque la lealtad, no la simple satisfacción

Satisfacer a los clientes no es suficiente. Un cliente satisfecho es un cliente que se mantiene, pero que si percibe otra mejor opción, puede cambiar de marca. Satisfacción no es sinónimo de lealtad. Satisfacción significa que cumple con los requisitos mínimos y esperados por el cliente, pero de ninguna manera representa un diferencial o una percepción distinta de la marca versus otras opciones. Luche por crear clientes leales, fans y promotores de la marca, no solo clientes satisfechos.

7. Empodere

Si los encargados de ayudar a los clientes no tienen la capacidad de tomar decisiones, no están resolviendo nada. Si el empleado debe "escalar" frecuentemente las solicitudes a una instancia superior, es una clara señal de que las políticas están diseñadas en función de lo que le conviene a la compañía, más no necesariamente a los clientes. Las compañías líderes en experiencias empoderan a sus empleados para que tomen las decisiones que más le convengan al cliente, pues tienen claro que si gana el cliente, gana la compañía. Aceptar una devolución, hacer un envío más rápido o brindar concesiones especiales, hace la diferencia. Algunas empresas autorizan a cada empleado un monto de dinero con el que pueden decidir a favor del cliente sin preguntarle a nadie. También puede establecer mínimos y máximos de negociación (piso y techo) para que después de enseñarles cómo administrarlos, demuestren que pueden tomar decisiones frente a los clientes.

8. Ajuste procesos continuamente

Sorprender a los clientes con gratas experiencias es un acto deliberado y planificado, no una acción aislada de un empleado motivado. No es una acción espontánea sin contexto. Las grandes experiencias hacen parte de los protocolos de la compañía y el *modus operandi* de cada parte del proceso. Las experiencias consistentes se generan cuando cada persona en cada parte del proceso, ejecuta su papel de manera coherente y siguiendo los lineamientos previamente establecidos. Defina y ajuste procesos, pero no abuse de ellos. La ausencia de procesos es tan peligrosa como el exceso de ellos.

9. Corrobore constantemente la ejecución

El papel puede con todo. Por eso estar permanentemente corroborando que los procedimientos se cumplan y que la experiencia sea la que ha diseñado, es fundamental. Es una responsabilidad crítica de los líderes de las diferentes áreas: corroborar que cada miembro de su equipo brinde la experiencia que espera el cliente. Verificar es actuar continuamente como comprador misterioso de su propia organización.

10. Evalúe indicadores de experiencia del cliente

Para el cliente, la experiencia es la percepción de todas las interacciones que tiene con usted, su marca o su organización. Para crear experiencias positivas de manera consistente, debe tener claro qué la determina, qué indicadores le van a alertar cuando se desvíe de curso, o cómo saber si está avanzando en el camino

correcto. El Net Promoter Score (NPS) es uno de los indicadores más utilizados.



TAXISTA 5 ESTRELLAS

En Cali, Ildefonso Barajas ofrece en su taxi:

- WiFi gratis.
- Cargadores para todos los tipos de celular.
- Entrega factura con sello y NIT.
- Revistas.
- Aire acondicionado.
- Artista preferido con su canción favorita.
- Datáfono para pagar la carrera con tarjeta débito o crédito.
- Minuto gratis a cualquier operador.

Adicionalmente los clientes lo pueden contactar por múltiples canales: WhatsApp, Facebook, Twitter, Skype, Instagram y muchas otras. Cuando le preguntaron en entrevista con el periódico El País que si el taxi era de él, responde: "No, el taxi es suyo".

Vea el video del taxista 5 estrellas en DetallesQueEnamoran.com/bonus

PRIMER ACTO

LA INSOPORTABLE INDIFERENCIA

1

CAPÍTULO 1

A NADIE LE IMPORTA LO QUE VENDE



"Julio tiene una idea para que llamemos la atención de los clientes"

Resumen: Los clientes no están prestando atención a lo que les dice. Debe cambiar el discurso. Debe empezar a construir relaciones.

La indiferencia de los mercados y la inexistente lealtad son la consecuencia de la falta de diferenciación de las compañías y de la significancia que no han logrado construir en sus clientes y prospectos. Y es evidente en todos los aspectos, empezando por la dificultad para comunicarse efectivamente.

Muchas marcas no saben qué más hacer para obligar a la gente a ver su publicidad: Pantallas de video en los baños, pop-ups en los sitios de noticias, portadas falsas en revistas, comerciales en medio del partido de fútbol, emails no deseados, llamadas no pedidas, volantes adjuntos al recibo telefónico, anuncios salpicando la prensa, tweets patrocinados, retargeting (el anuncio que lo

"persigue" en varias páginas) etc., etc., etc.

Los clientes están exhaustos

Como cliente ¿Por qué paga la versión premium de Spotify que evita la publicidad? ¿Por qué huye de los vendedores de planes vacacionales, celulares o perfumes en los pasillos de los centros comerciales? Porque está prevenido. Porque ese tipo de vendedores están pensando más en su propio beneficio y en cumplir una cuota, que en ayudar. Porque la mayoría de la publicidad no genera valor. Ok, nada nuevo en esto. Pero lo que me sigue sorprendiendo, es que las marcas lo sigan haciendo. Siguen pidiendo la mano en la primera cita. Mínimo cortejo, seducción y enamoramiento. A lo que vinimos.

Los clientes no se sienten atraídos por compañías que solo quieren venderles. Anhelan marcas y personas que se preocupen por ellos, que les ayuden a resolver algo, y que les hagan la vida más fácil. No solo que los vean como una billetera ambulante. Les interesan las relaciones genuinas, honestas y directas. Los consumidores están cansados de que los vean como "audiencia cautiva" en cualquier evento o recinto (concierto, teatro, cafetería de universidad, avión, taxi, etc.). Entiéndase cautivo como físicamente confinado a un espacio donde sí o sí, tiene que ver el mensaje que está al frente. Es claro que el dinero de los patrocinadores es lo que hace posible realizar muchas cosas. Si no hubiera anunciantes, la radio no sería gratuita o la televisión abierta no se podría financiar. Es evidente. Hay que "vender" las audiencias para financiarse. Ese no es el problema. El problema de fondo es ¿Qué le han hecho históricamente los anunciantes a sus audiencias para que estas no quieran verlos? Mensajes unidireccionales que se basan en el interés del emisor, pero rara vez del receptor. Abundan los emisores; escasean los receptores.

Incluso en la forma como se hace la prospección comercial. Sigue habiendo casos de compañías que le pasan un listado de empresas a sus vendedores, diciéndoles que empiecen a llamar. Eso no es prospección, eso es desenfoque. Los vendedores se vuelven indeseados cuando aparecen sin ser llamados ofreciendo cosas que no han pedido. Pero el problema realmente no es el vendedor, el problema es cuándo aparece y cómo aparece.

Hemos dado más importancia a las características y beneficios de producto, que a la construcción de relaciones. Y esa es la gran oportunidad: Reconectar con la persona.

Hay que cambiar la forma de interactuar

Hace años se acuñó el término *asesor* para describir al vendedor, buscando migrar del evidente enfoque de vender a *asesorar*. Sin embargo, a veces pienso que lo único que cambió fue el término, porque el comportamiento sigue muy similar. Un nuevo término para darle estatus a la gestión, pero que no siempre se refleja en ayudar y asesorar al cliente.

La forma de interactuar de las marcas debe cambiar. Ya no se trata de pararse con un megáfono en la vía pública y gritar: "¡Véanme, soy importante! ¡Cómprenme!". Se trata de entablar una conversación y de pensar realmente en los intereses del cliente.

De interrumpir a ser útil – La comunicación comercial se ha basado históricamente en el modelo de la interrupción. Las marcas deben migrar a resolver problemas, a proveer la información que los clientes están buscando, a construir los mensajes en función de lo que es relevante para las personas, no solo para la marca. Es por ejemplo lo que ha hecho Publicar con su blog de marketing para Pymes, donde educa y ofrece información útil para empresarios y emprendedores[1].

De la historia de la marca a la historia de la gente – Es mover el centro de atención de la marca hacia el consumidor. No es solo contar historias de la marca y el negocio, sino historias de las personas. En una época de total transparencia y clientes hiper-informados, la falta de autenticidad se percibe a leguas. Dove con su campaña *Eres más linda de lo que crees*, es un ejemplo de cómo contar la historia de la gente[2].

De comunicación masiva a conversación personal – La ventaja de la comunicación masiva es su alcance; la desventaja, es que es impersonal y cada vez menos masiva. Con la publicidad online y las redes sociales, ahora es posible conversar con las audiencias basándose en sus perfiles actitudinales, sus preferencias e intereses. Es comunicación basada en quiénes son, qué hacen, qué les gusta, qué están buscando, qué causas apoyan y con quiénes interactúan. Es el principio de la publicidad nativa que ha empezado a integrarse en las conversaciones de los consumidores[3].

"USTED NECESITA MÁS DE SUS CLIENTES, QUE LOS CLIENTES DE USTED"

HARLEY MANNING Y KERRY BODINE, *OUTSIDE IN*

Las ventas son como el amor

Así como uno no pide matrimonio en la primera cita, un cliente no le va a comprar solo con verlo en un anuncio publicitario. Es demasiado prematuro y le faltan elementos de juicio para poder tomar la decisión.

Una relación comercial es muy similar a una relación de pareja. Las dos partes deciden hacer una vida común, basados en sus propias expectativas y en lo que cada uno tiene para ofrecer. Entre más claridad y sinceridad exista, menor la probabilidad de divorcio.

Principios que comparten el amor y las ventas

Hay una etapa de enamoramiento – Antes de tomar la decisión de casarse, la pareja requiere un proceso de enamoramiento donde se conocen mutuamente y determinan si son tal para cual. Antes de pedirle a un cliente que le compre, él o ella necesitan estar seguros de que usted es la compañía, el producto, el servicio, la marca o el profesional correcto. Un adornado mensaje publicitario no es suficiente para convencer a un cliente cada vez más escéptico. Antes de pedir la mano, hay que invitar a cine, a comer helado, a que conozcan la familia y que su futura pareja vea por qué usted es la mejor opción. Ese es el papel de las ferias comerciales, las redes sociales, los artículos de su blog y del producto o servicio de prueba. Pretender que un cliente le compre la primera vez que lo ve, es lo que hace la publicidad inefectiva.

Requiere cultivarse continuamente – Como en las relaciones de pareja, el amor que no se cultiva todos los días, muere todos los días. Es sorprendente ver cómo muchas compañías se olvidan de sus clientes una vez han ganado su amor. Dedican más esfuerzo a atraer y conquistar nuevos clientes, que a cultivar aquellos que ya lo conocen, le compran y confían en la marca. Es enamorar todos los días.

No se puede dar por sentado – El amor no se puede dar por sentado. No puede permitir que la monotonía se apodere de la relación. El que alguien sea cliente

hoy no garantiza que seguirá siendo cliente mañana. Hay que continuar haciendo méritos. Mantenerse en forma, ser detallista y manifestar el amor de manera constante. Por eso es tan importante la etapa previa de enamoramiento en la relación. Si un cliente le compró solo porque le dio buen precio, la posibilidad de que permanezca con usted cuando su competidor le ofrezca un descuento adicional es baja.

Es un tema de confianza – Es muy difícil lograr una venta si antes no ha generado confianza. Puede que usted sea una gran persona, que su producto sea maravilloso y que su servicio sea inigualable. De nada servirá si el cliente no lo reconoce y aún no confía. Incluso en productos o servicios de bajo desembolso y bajo riesgo para el cliente, necesita saber que está tomando la decisión correcta. Nadie quiere equivocarse y tener cosas qué lamentar.

Hasta que la muerte los separe – Es agotador tener que salir todos los días a buscar nuevos clientes, a empezar de cero una relación, a presentar sus atributos y a convencer al prospecto de que en verdad usted es un buen partido. Los negocios prósperos son aquellos que entienden el valor de los clientes en el tiempo y se esmeran por mantener la relación hasta que la muerte los separe.

Es una relación de confianza

Como en el amor, las ventas son el resultado de cultivar pacientemente una relación y generar la confianza suficiente para que el cliente dé el sí, pero sobre todo, para que *continúe* dando el sí.

Lo indeseable de la publicidad y de muchos vendedores no significa que el fin último cambie. Por supuesto que debemos seguir conectando con la gente en un esfuerzo para promover y vender. Lo que no debe perder de vista es que las ventas conllevan cortejo y seducción. Es la esencia de las relaciones. Conocerse, conversar y enamorar. Habiendo tantos pretendientes al acecho ¿qué otra razón tendría un cliente para preferirlo?

Tres puntos clave:

- Los clientes están cansados de que los persiga para venderles.
- Quieren algo más que un efímero amor de verano.
- Más que beneficios funcionales, construya relaciones

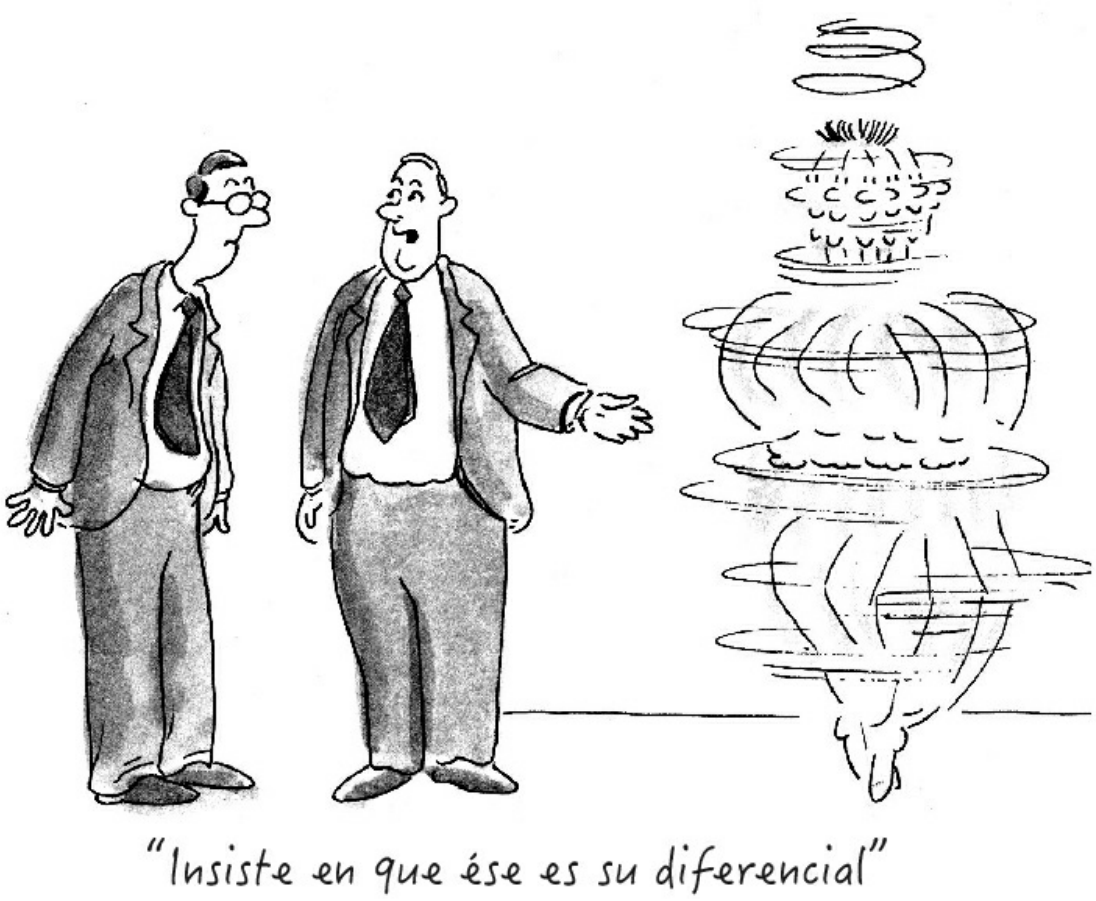


SURTIDO DE FERRETERÍA A LA MEDIDA

La cadena norteamericana de ferreterías Ace Hardware, donde cada punto de venta es propiedad de una persona de la misma comunidad en la que interactúa, es una buena demostración de foco en el cliente. Siendo el pertenecer a la comunidad uno de sus más férreos principios, el inventario de productos que tiene disponible cada almacén, depende de las necesidades específicas de las personas que viven alrededor. Por ejemplo, tienen todos los grifos, bombillos y repuestos de las instalaciones que están en los conjuntos residenciales del barrio. No es tener muchas cosas, es tener las cosas que la gente necesita. Es una forma de leer las necesidades de la comunidad y definir el inventario acorde. Cuando un vecino necesite un repuesto ¿Dónde cree que lo comprará?

CAPÍTULO 2

LA PREGUNTA QUE AÚN NO HA CONTESTADO



Resumen: Tenga claro por qué un cliente debería comprarle a usted en lugar de su competencia.

Lo que vende seguramente tiene grandes beneficios. Pero es probable que sus competidores también los tengan. Hay muchos pretendientes llenos de ofertas y promociones, pero ninguno sobresale por algo en particular. Ninguno logra dejar flechado al cliente.

¿Por qué enamorarse de usted y no de su

competencia?

Este es la pregunta cuya respuesta desarrollé ampliamente en mi libro *Bueno, Bonito y Carito*, partiendo del principio de que la falta de diferenciación es el origen de la mayoría de los problemas, empezando por los de precio.

Piense detenidamente ¿Cuál es su diferencial? ¿Qué lo hace un mejor partido para su cliente? ¿Por qué debería casarse con usted? Las primeras cosas que probablemente vienen a la mente son un buen servicio, los años que lleva en el mercado, el profesionalismo de su equipo, o la calidad de sus productos. El problema es que esos aspectos también los tienen sus competidores, por lo que no son suficientes para enamorar.

Si hace algo bien pero su competencia también, no es un diferencial. Si todos en la categoría dicen lo mismo, probablemente no se está diferenciando. Está diciendo lo que cree que el cliente quiere escuchar. Ningún pretendiente resalta ni llama la atención de un cliente potencial.

¿Cómo enamora a sus clientes?

Para enamorar más clientes, pregúntele a los que le compran por qué le compran. Luego salga y comunique esas razones a los que aún no lo conocen, para que también se enamoren de usted. Pregunte a cada cliente que toma la decisión de trabajar con usted o comprar su producto: "¿Por qué nos escogió en lugar de nuestros competidores?". La respuesta a esta pregunta contiene el significado más profundo y la esencia de lo que realmente significa para sus clientes.

No es la jerga publicitaria que usa en sus anuncios y no son las frases elaboradas que promueven su "Excelencia en servicio", los "25 años sirviendo a nuestros clientes" o el "Llámenos para comprobarlo". Aquí hablamos del tuétano de su negocio, aquello que aunque no sea tan evidente o pomposo, es lo que hizo que su cliente le comprara.

Si la razón que le dan los clientes de por qué le compraron, es porque tenía un precio bajo, prenda una alerta amarilla (tirando a naranja). No es que no pueda competir por precio, no es que no pueda decir que vende barato y con esto ser atractivo para algunos clientes. El problema es que por un lado, no todos quieren comprar barato y por otro, siempre tendrá competidores al acecho que intentarán vender más barato que usted. Recuerde la máxima: Lo que por precio viene, por precio se va.

El argumento para atraer nuevos clientes

Cada vez que tenga la oportunidad pregunte por qué lo prefirieron por encima de otros pretendientes. Hágalo y tome atenta nota de su respuesta. Así es como el mercado lo percibe.

Dado que es un cliente que decidió invertir su dinero y tomar el riesgo de comprarle, más vale que le preste atención, pues será el argumento para seducir a aquellos que aún no lo conocen. No es lo que usted cree lo que lo hace diferente, es lo que sus clientes perciben lo que lo hace diferente (y usualmente no es lo mismo). Impresionan más los pequeños pero significativos detalles que las grandes promesas.

Y es justamente la falta de diferenciación la que ha llevado a la comoditización. Cuando todos lucen muy similares, el cliente decidirá por precio. Somos víctimas de nuestra falta de diferenciación.

Tres puntos clave:

- La falta de diferenciación es el origen de todos los males.
- Para saber qué lo diferencia, pregunte a sus clientes por qué le compran.
- Si le compran por precio, prenda una alerta amarilla.

GRACIAS POR TU COMPRA

Tutu Party confecciona tutus para niñas, que pueden usarse en fiestas temáticas, halloween o simplemente para divertirse. En cada envío adjuntan una carta agradeciendo la compra con una fotografía de su fundadora María Alejandra, su madre y su hija, con el siguiente texto por ejemplo para Navidad:

"Sabemos que Navidad es una fecha importante para ti, tu familia y tu princesa y queremos darte las gracias por confiar en nosotros para hacer más mágico este momento de unión con el hermoso traje que estás recibiendo. Gracias a tu compra estás ayudando a hacer crecer nuestro sueño y estamos muy contentas de poder llegar cada vez más lejos.

El producto que estás recibiendo es de excelente calidad, hecho a mano con amor y con todos los accesorios en los mejores materiales. Por favor haznos saber que estás recibiendo todo a satisfacción, para nosotros es muy importante que estés contenta con tu compra. Esperamos poder ser parte de tu día con los otros productos disponibles en nuestra tienda.

Muchas gracias.
Patricia, Sofía y María
Fundadoras de TutuParty.co"

Vea las imágenes de Tutu Party en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 3

VÍCTIMAS DE NUESTRA PROPIA MEDICINA



Resumen: Estamos sufriendo nuestra falta de diferenciación. Los clientes nos están viendo como commodities, fácilmente sustituibles.

Cada vez más negocios enfrentan la batalla contra la comoditización. Originada por un agresivo competidor de bajo precio, innovaciones tecnológicas o la introducción de sustitutos, la falta de diferenciación desencadena guerras de precio y una gran indiferencia de los clientes. Muchas compañías están debatiéndose entre la vida y la muerte, tratando de generar valores agregados y sustentar beneficios que parecieran no resonar en los clientes, quienes están escogiendo opciones más económicas. Se ha perdido el amor.

Los commodities no son los mercados, son las compañías

Aunque es tentador culpar de la comoditización a China o India, a la recesión económica, a la escasez de recursos en el sector, a las políticas de Gobierno, o a la falta de criterio de los clientes para apreciar la calidad; el verdadero origen de la comoditización está en la falta de acción oportuna para enfrentar la inminente estandarización de la oferta por parte de la competencia. Es decir, es la compañía la que a falta de diferenciación, permite que lentamente sus productos y servicios se conviertan en commodities. Una compañía no es víctima de la comoditización; es víctima de su falta de innovación, de ignorar las tendencias y de no ver más allá del siguiente cierre de trimestre.

La obsesión por los resultados de corto plazo evita identificar y prepararse para las tendencias y cambios tanto en los competidores como en los hábitos de consumo. Dedicamos más esfuerzo a seguir presionando la venta a toda costa para llegar al número, a sabiendas de que muchos productos o modelos de negocio lo que necesitan es reinventarse.

No se crea el cuento de que es un commodity

El hecho de que un cliente le diga que lo que usted vende es un commodity, no lo convierte en un commodity. El vendedor es el primero que debe estar convencido del valor que genera y aunque el producto en sí puede ser similar a otros, la sumatoria de la propuesta de valor no lo es. Y ahí está la diferencia. La comoditización comienza en el preciso momento en que se ve a sí mismo como algo carente de diferenciación, sin argumento para sustentar un precio mayor. Muchos clientes querrán convencerlo de que su producto es un commodity que pueden conseguir en otro lado más barato, buscando obtener mejores condiciones. Un buen vendedor nunca deja que eso pase.

No todos los llamados commodities son realmente commodities. Aun en productos altamente estandarizados y competidos como los combustibles, el cemento o el azúcar, hay formas de diferenciarse en el producto mismo, modificando algunas de las propiedades para lograr mejor desempeño. Pero aun si el producto que vende fuera exactamente igual al de otro competidor, esto no significa que no pueda diferenciarse. Cuando el producto es igual, es cuando el diferencial debe estar *fuera* del producto. En aspectos como el servicio y la experiencia del cliente.

Los productos *per se* no son commodities. Son las compañías las que permiten que se conviertan en commodities. Siempre será más fácil decir:

“Como vendemos commodities, tenemos que bajar el precio para ganarnos el negocio”. Recuerde la principal misión de un vendedor: demostrar valor. Y si tiene la presión de los clientes que lo quieren hacer ver como algo indiferenciado ¡con mayor razón!

¿Por qué tantos vendedores se aferran a la idea de que venden commodities? Porque es la respuesta que siempre nos encaja cuando algo va mal. Da una justificación para la salida más fácil: bajar el precio. Si los vendedores no están demostrando valor, están ayudando a comoditizar su producto. Los compradores son conscientes de los riesgos que están corriendo si escogen laopción incorrecta. Es misión del vendedor evidenciarlos.



Anticípese al Apocalipsis

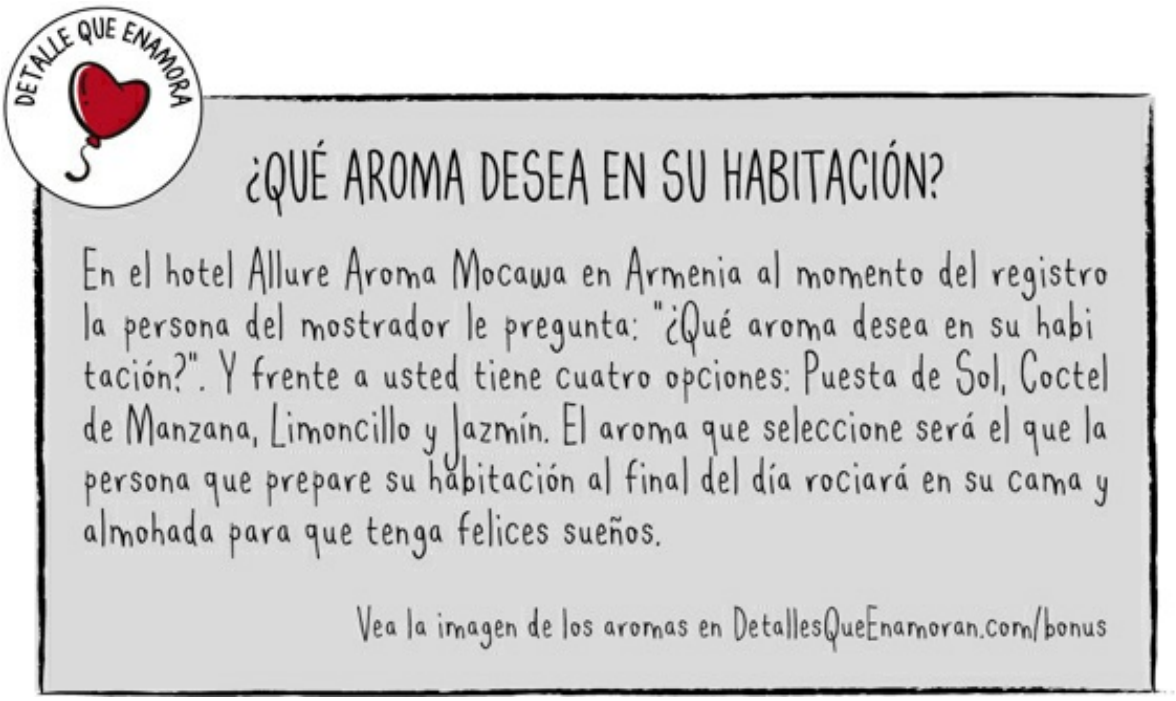
El mejor antídoto para la comoditización es la anticipación. Sea que ya se encuentre en medio de una guerra de precios o que apenas la esté visualizando, no espere a que lo golpee. Analice tendencias, implemente cambios más rápido, desarrolle su apetito por nuevas oportunidades de mercado, identifique qué podría resolver mejor que ningún competidor esté resolviendo, trate de predecir los movimientos futuros de la competencia, e identifique cuáles son los próximos desafíos de sus clientes.

Solo se convierte en commodity cuando se resigna a verse como tal. Cuando tambalea la confianza en lo que vende. No se entregue. Haga la diferencia. De hecho tiene múltiples caminos para diferenciarse.

Tres puntos clave:

• Las compañías causan la comoditización por no innovar.

• La diferenciación de un commodity está fuera del producto.
• La anticipación es el mejor antídoto para la comoditización.



CAPÍTULO 4

CAMINOS PARA ALEJARSE DE LA MULTITUD



Resumen: Hay 10 caminos para diferenciarse. Esas son buenas noticias. Hay luz al final del túnel.

Si el antídoto para vencer la apatía de los clientes es la diferenciación la pregunta es ¿cómo diferenciarse? ¿Cómo ser más atractivo que los demás pretendientes, sabiendo que también tienen lo suyo?

10 alternativas de diferenciación

Después de estudiar cientos de casos de diversas industrias y compañías, buscando elementos comunes que les han permitido la diferenciación en sus

respectivos mercados, identifiqué diez alternativas para que un negocio logre diferenciarse. (En el libro *Bueno, Bonito y Carito* puede profundizar y conocer ejemplos adicionales).

1. Posicionarse diferente: Apropiese de un atributo especial

Aunque su producto o servicio sea similar al de sus competidores, la forma como lo posicione, la historia que cuente y cómo lo presente, hace la diferencia en la percepción de los clientes. Por ejemplo Maybelline Travel Collection agrupa productos alrededor de situaciones específicas. Son kits como por ejemplo "Jet Lag: Maquillaje esencial para lucir bien a la llegada" "Meet the Parents: Maquillaje esencial para ganar sus corazones" o "Job Interview: Maquillaje esencial para una buena primera impresión"[4]. Son los mismos cosméticos, pero posicionados según el uso del cliente.

2. Característica de producto: Promueva algo que nadie más tenga

Se refiere a algo especial y único. Un aspecto funcional o de desempeño que solo la marca tiene y que es lo que justifica su particularidad versus los competidores. Por ejemplo, en el mercado de alimentos concentrados para cerdos, Italcol ha logrado diferenciarse a través de su exclusiva Línea Naranja[5], incorporando un aditivo compuesto que ayuda a disminuir la producción de amoníaco en el estiércol. El beneficio es la significativa reducción de olores y una menor emisión de amoníaco al medio ambiente.

3. Nivel de servicio: Provea un servicio extremo y sorprendente

Siendo algo pendiente para muchos de sus competidores, diferenciarse en el servicio es una gran oportunidad. Los productos que ofrecen los *duty free* dentro de un aeropuerto son prácticamente los mismos y de las mismas marcas. ¿Qué le haría comprar en un lugar y no en otro? Por ejemplo, que le guarden sus compras hasta que vuelva a pasar por el mismo aeropuerto en su viaje de regreso. Y eso es exactamente lo que hace una tienda dentro del aeropuerto de Lima en Perú, promoviéndolo alrededor de la tienda como "Guardamos tus compras hasta tu regreso"[6]. Venden lo mismo, su servicio es el diferencial. Otro caso es el de un estacionamiento en Bogotá que brinda a

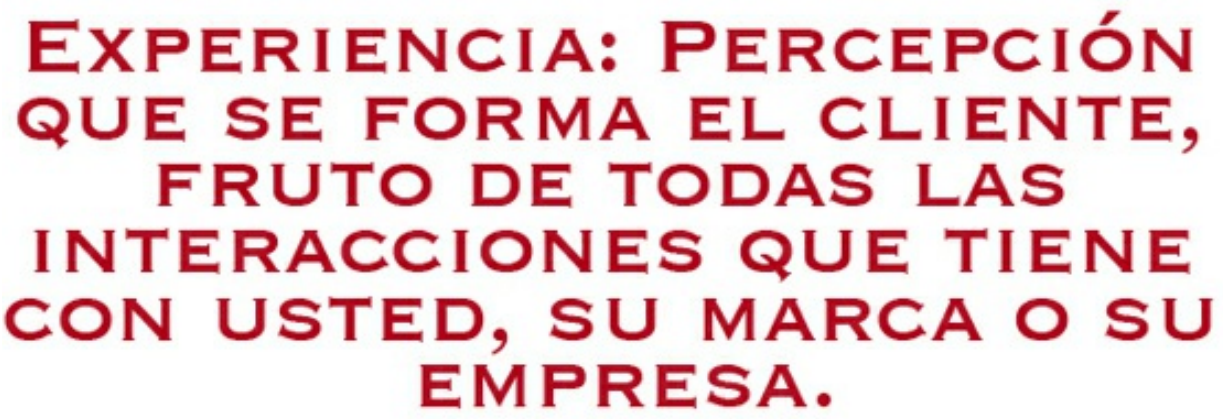
sus clientes servicios gratuitos como cables de arranque, baño, sombrilla y WiFi.

4. Storytelling: Cuente una historia que inspire

Cada negocio tiene una historia, cada organización tiene una visión, cada empresario tiene un sueño y cada producto tiene magia. Sin embargo, esto no siempre es visible para los clientes. La esencia de la empresa de pinturas Tito Pabón gira alrededor del storytelling. Habiendo sido en sus orígenes una empresa de comercialización, donde su fundador también se desempeñó como pintor, su misión es mejorar la calidad de vida de los pintores. Y esto lo refleja en múltiples aspectos, desde el desarrollo de pinturas cero VOC que protegen la salud del pintor (el VOC afecta la capa de ozono y al ser inhalado por el pintor puede afectarlo) hasta programas de capacitación. Es una filosofía que va más allá de la gestión comercial. "Si tengo que vender, algo estoy haciendo mal", fue la expresión que utilizó su gerente Lida Pabón cuando la entrevisté[7].

5. Nicho de mercado: Enfóquese en un segmento

Es atender un segmento de clientes con necesidades muy específicas. *Tell me bye* es una compañía española de tecnología que se enfoca en un nicho específico: funerarias. Cuentan con plataformas digitales personalizables, donde la funeraria puede ofrecer a los familiares del difunto obituarios, e-commerce (flores, productos y donaciones) libro de firmas digital y muros privados[8]. No pretenden resolverle todo a todos. Son relevantes para un segmento.



6. Experiencia del cliente: Haga sentir al cliente único y especial

Este es el tipo de diferenciación en la que se enfoca este libro. Cómo crear experiencias memorables. La experiencia es lo que el cliente percibe en la interacción con su compañía. Es la forma como se siente tratado, la simplicidad de los procesos y la oportuna atención posventa. Independiente de lo que venda, siempre hay una experiencia implícita. Un restaurante en Santa Cruz de la Sierra hace del vino toda una experiencia. Al llegar le entregan una tarjeta para que se auto-dispense el vino de su preferencia por copa (el cual se carga automáticamente a su cuenta) en una cava que incluye decenas de marcas[9]. La experiencia de recorrer la cava e ir probando marcas es una razón de preferencia para los clientes.

7. Especialización: Haga algo mucho mejor que el resto

El principio de la especialización es enfocarse en ofrecer algo con más profundidad y conocimiento que otras empresas generalistas. La especialización lleva implícito un mayor portafolio de opciones. Es el caso del restaurante bar Yard House, que se precia de tener la selección de cervezas del barril más grande del mundo, con más de 120 marcas disponibles. Un diferencial para los amantes de la cerveza[10].

8. Distribución: Esté presente en lugares más convenientes

Este diferencial permite a una marca llegar por nuevos canales y de forma más directa a sus clientes, *antes* que su competencia. El principio es que a mayor distribución, mayor exposición a clientes potenciales; y a mayor exposición a clientes potenciales, mayor la probabilidad de vender. Es poco común encontrar frutas en las cajas registradoras de supermercados y tiendas de conveniencia. Esa es la oportunidad que ha capitalizado Chiquita Banana con su versión especial *Chiquita To Go*, donde gracias a una tecnología de conservación especial y a un minucioso modelo de distribución, ahora ofrece bananos en las cajas registradoras bajo el concepto de snack saludable[11].

9. Diseño: Exprese estética y funcionalidad que enamore

La estética y la funcionalidad generan atracción. Compramos marcas, que aun

costando más, nos gustan y atraen más. La forma como *lucen* y funcionan los productos y los servicios (porque los servicios también se materializan) hace la diferencia. Es el principio de Senz, la marca de sombrillas aerodinámicas que ha ganado ocho premios de diseño; las cuales resisten vientos de hasta 100 km/h[12]. Un producto que se diferencia no solo en su tecnología y funcionalidad, sino también en su estética.

10. Procesos: Comunique su forma diferente de hacer las cosas

El proceso es la forma como hace las cosas. Es la organización, el cuidado y los detalles lo que hace la diferencia. Autolab es un taller de mecánica automotriz que diseña cuidadosamente cada parte de su proceso para que la experiencia del cliente sea placentera. Desde el protocolo de recibo del vehículo y chequeo sistematizado, hasta la educación, facturación y posventa, nada es dejado al azar. Es el taller al que iría mi mamá[13].



La experiencia del cliente como diferencial

Independiente de cuál sea el camino, la diferenciación es lo que permite a las compañías disfrutar de una posición competitiva más sólida. Sin embargo, no todas las formas de diferenciación ofrecen los mismos beneficios ni son igualmente robustas, especialmente si la competencia anda al acecho. No subestime la agilidad de sus competidores cuando se trata de sobreponerse a una desventaja competitiva (especialmente aquellos con dinero para invertir). Incluso si no pueden vencerlo desarrollando un mejor producto internamente, comprarán una compañía que sí pueda.

La experiencia del cliente les tomará más tiempo. Por eso es uno de los diferenciales más sólidos. Crear experiencias memorables no depende de grandes inversiones, sino de una cultura y una voluntad corporativa. Esto sumado a empleados motivados y procesos afinados, lo convierte en un perfecto engranaje de diferenciación.

Tres puntos clave:

- La diferenciación es el antídoto para vencer la apatía de los clientes.
- El producto no es la única forma de diferenciación.
- Experiencia es el resultado de las interacciones que tiene con el cliente.



HASTA UN EXÁMEN MÉDICO PUEDE SER AGRADABLE

Realizarse un examen de diagnóstico no es un plan muy divertido. Especialmente las resonancias magnéticas, donde la sensación de claustrofobia es poco deseable. Sin embargo la Tomografía Axial Computada, mejor conocida como TAC en la Clínica del Country es diferente. No por los equipos, sino por la imagen tranquilizadora de árboles en otoño que está iluminada en el techo mientras el paciente se realiza el examen. Son las cosas que nadie ha pedido, pero que demuestran que se preocupan por la ansiedad que siente el paciente.

Vea las imágenes de otoño en el techo en DetallesQueEnamoran.com/bonus

SEGUNDO ACTO

CREANDO EXPERIENCIAS MEMORABLES

2

CAPÍTULO 5

LOS BUENOS CLIENTES SE PIERDEN POR MAL SERVICIO



"El plan de salud sólo la cubre a usted y a tres enanos"

Resumen: Los clientes no se van, son las compañías las que los dejan ir por prestarles un mal servicio.

Somos responsables de nuestros resultados. El problema no está en la competencia, en las condiciones económicas o en el precio. El problema está en la experiencia que brindamos a nuestros clientes.

Los clientes no se pierden por precio

Muchas compañías presumen que la principal razón para la pérdida de clientes o para no cerrar más negocios, es el precio. Y esta presunción lleva a sobreestimar su impacto.

En términos generales, podríamos dividir los clientes en dos grandes grupos: los que buscan precio y los que buscan otra cosa (servicio, marca, diferenciación, relación). Los clientes que buscan precio no son leales. Los tendrá cuando ofrezca promociones o descuentos, pero los perderá cuando alguien más lo haga. Lo abandonarán incluso por una pequeña diferencia. Son los que conocen perfectamente las propuestas de su competencia y dedican horas a comparar precios antes de comprar. Les enorgullece comprar barato. En el estudio realizado hace unos años por Rockefeller Corporation, este grupo representa el 11%. Muy poco si se compara con la desproporcionada reacción de las compañías y su excesiva disposición a bajar los precios. Toman acciones y diseñan mensajes como si fueran la inmensa mayoría, desconociendo que el problema no está allí.

El otro tipo de cliente es aquel que se enfoca más en la relación. Son las personas que buscan proveedores en los que puedan confiar. Compañías amigables con productos confiables para construir relaciones. Saben que aunque se podrían ahorrar un poco de dinero aquí y allá, el proceso implica demasiado tiempo y energía, y valoran el nivel de servicio.



El costo del mal servicio

El mismo estudio de Rockefeller Corporation revela una interesante realidad: los clientes no son los que dejan a las compañías, son las compañías las que dejan a los clientes. Y más interesante aún, los pierden a causa de algún representante de la empresa.

Según el estudio, los clientes se pierden:

1% porque se mueren
2% porque se mudan
4% porque se van con el vendedor
11% por el precio y otros costos asociados
14% por insatisfacción con el producto/servicio
68% por la actitud de indiferencia de algún representante de la compañía

Y estos números son consecuentes con otros estudios que demuestran que la principal razón por la que se pierden los clientes, es por prestar un servicio mediocre y presumir la lealtad. El reporte *Customer Experience Impact* de Harris Interactive/RightNow Technologies, demuestra que el 86% de las personas han dejado de hacer negocios con una compañía por una mala experiencia de servicio. De la misma manera, según la Small Business Administration (SBA), la percepción de que los vendedores no se interesan es la principal razón para la pérdida de clientes, con un 70%.

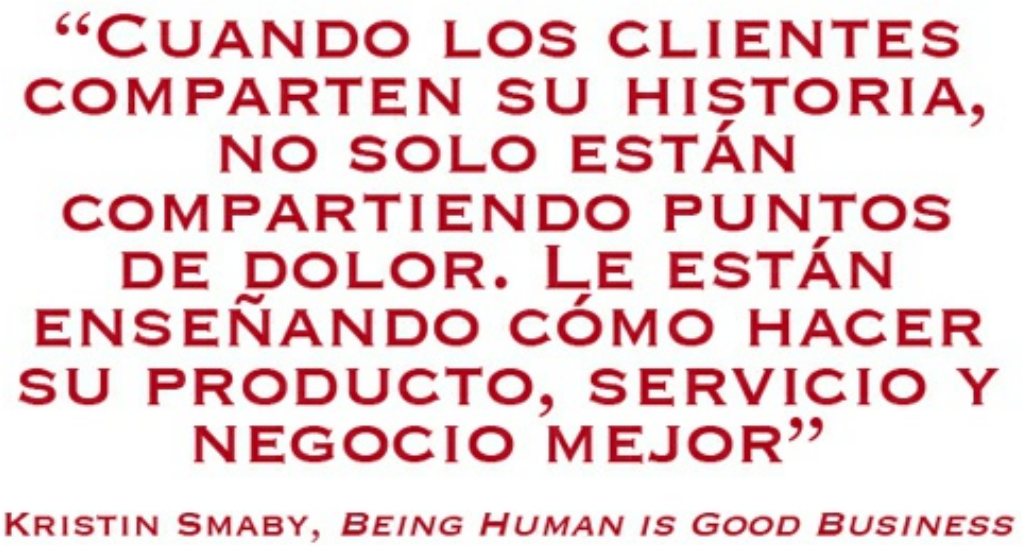
Más estadísticas

Para validar la importancia y el impacto de enfocarse en mejorar la experiencia

del cliente, Help Scout lo demuestra con estadísticas[14]:

- Solo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan.
- El valor de un cliente leal es 10 veces el valor de su compra inicial.
- Se requieren 12 experiencias positivas para compensar una negativa.
- El 70% de las experiencias de compra dependen de cómo los clientes se sienten tratados.

- 9 de cada 10 consumidores dicen que pagarían más por una mejor experiencia de servicio.
- Los empleados solo preguntan el nombre del cliente en el 21% de los casos (pese a que el cliente tiene nombre el 100% de las veces).
- Una buena experiencia se comparte con 9 personas, mientras una mala con 16.



No presuma la lealtad

No es buena idea presumir la lealtad de los clientes. Cumplir con sus expectativas no es suficiente. Quieren saber que cuida de ellos. Quieren respuestas efectivas cuando tienen preguntas o surge un problema. Algunos vendedores creen que porque han atendido un cliente por cierto tiempo, estos estarán allí para siempre. Deje de asumir cosas de sus clientes, porque sus necesidades y expectativas cambian con frecuencia. Incluso si piensa que hace un buen trabajo, es probable que sus clientes no lo vean de la misma manera.

La buena noticia es que está bajo su control. La mala, es que los clientes son menos fieles de lo que solían ser. Antes había menos opciones. Incluso si su servicio era aceptable, es probable que los clientes se quedaran porque no había muchas alternativas. Los tiempos han cambiado. La competencia abunda. Los clientes se pierden por descuido, por negligencia y por dejar de cultivar relaciones. Enfocarse en crear gratas experiencias y brindar un servicio excepcional es la salida.

Tres puntos clave:

- El 68% de los clientes se pierden por indiferencia de la compañía.
- Solo el 11% de los clientes compran por precio.
- Los clientes se pierden por mal servicio y por no cultivar relaciones.



DEL EQUIPO DE AMY, CON AMOR

Lush es una compañía inglesa de cosméticos con fuertes principios de responsabilidad social y ambiental. Productos hechos con ingredientes naturales que están en contra de pruebas en animales, compran éticamente a sus proveedores, no utilizan empaques primarios (lo llaman "empaque desnudo") apoyan diversas causas sociales y son 100% vegetarianos (ningún insumo es de origen animal). La forma como empacan sus productos y especialmente cuando son para regalo, agrega varios detalles que hacen la diferencia.

Los productos son cuidadosamente organizados con una tela reutilizable de la compañía Re-Wrap (Reempaque), especializada en textiles reusables y sostenibles. Re-Wrap es una organización sin ánimo de lucro que fabrica telas reutilizables, entrenando mujeres con dificultades económicas en habilidades de costura, para que puedan vivir dignamente .

Cuando llega la caja en su exterior tiene sticker que dice, "Este regalo fue empacado con amor por el equipo de Amy". Un simple autoadhesivo hace una gran diferencia, envía un simple pero poderoso mensaje: hay alguien detrás que se interesa por usted.

Vea las imágenes del empaque de Lush en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 6

NO ES VENDER, ES CONSTRUIR RELACIONES



Resumen: La venta es la consecuencia de cultivar sólidas relaciones comerciales.

La venta es una consecuencia. Es el resultado de ganarse la confianza de los clientes. Todos los días. La venta no la generan las fastuosas campañas publicitarias o los descuentos de temporada. Esos estímulos van y vienen; las relaciones permanecen.

Estamos más enfocados en vender que en servir

La obsesión por crecer vía nuevos clientes nos está matando. Nos han dicho en todas las formas que es 6 o 7 veces más costoso adquirir un nuevo cliente que mantener uno actual. Pero aun así, seguimos premiando la gestión comercial por adquisición de clientes.

De acuerdo a un estudio de Marketing Metrics, las diferencias son abismales:

- Probabilidad de vender a un nuevo prospecto: 5-20%
- Probabilidad de vender a un cliente actual: 60-70%

No obstante las compañías invierten más en atraer clientes que en mantener los actuales. Y no un poco, ¡55 veces más! De acuerdo a Genesys, compañía especialista en experiencia del cliente[15], en el mundo por cada US$55 que se invierten en marketing, se invierte US$1 en servicio al cliente. Vergonzoso.

Las compañías están más interesadas en los clientes que no tienen. Ofrecen más incentivos por la consecución de clientes que por la retención. Incluso en industrias donde "la única forma de crecer es quitándole clientes a la competencia", no tiene mucho sentido. Sigue siendo más costoso. Cultivar relaciones con clientes actuales es mucho más rentable.

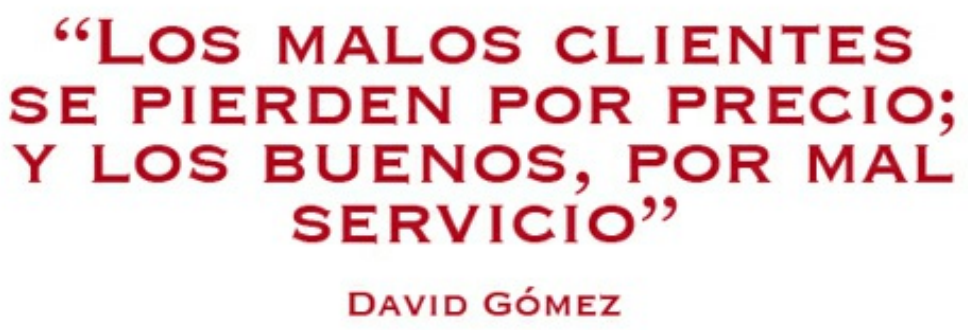
Es inteligencia emocional aplicada a las ventas

Si la venta es la consecuencia, la causa es el genuino interés por la persona y sus necesidades específicas. Es entender su realidad y encontrar la mejor manera de ayudarle.

Daniel Goleman, autor del concepto de inteligencia emocional, lo describe de la siguiente manera: "Los mejores vendedores utilizan la preocupación empática, donde usted siente y se preocupa por las necesidades de las personas. En lugar

de persuadir a alguien de comprar algo incorrecto, estas estrellas de ventas se aseguran de encajar las necesidades del cliente con lo que ofrecen, incluso si esto implica enviarlos a otro lugar. Esto construye duraderas relaciones basadas en la confianza y un cliente que regresa una y otra vez".

El que un cliente adquiera un buen producto o servicio es parte de la ecuación. Es lo que gira alrededor de este beneficio funcional, lo que hace la diferencia y llega a ser tanto o más importante.



Los clientes compran más que beneficios funcionales

Los clientes compran mucho más que un producto o un servicio. Compran la sumatoria de beneficios, tangibles o intangibles.

No se trata *solo* de lo que su producto hace, se trata de todo lo que está alrededor, que usualmente pasa desapercibido pero es altamente apreciado. Y es ahí donde están las mayores diferencias.

"Satisfacción garantizada" ya no es suficiente

Construir genuinas relaciones comerciales genera lealtad. El objetivo no es la *satisfacción* del cliente, el objetivo es la *lealtad* del cliente. Ahí es donde entran las relaciones a hacer la diferencia.

Inercia no es lo mismo que lealtad. Inercia es quedarse porque no ha aparecido nada mejor. Lealtad es una influencia afectiva basada en la confianza. La recompra es un comportamiento, la lealtad es una actitud. Eso es lo que tiene que entender para enamorar a los clientes y cultivar relaciones duraderas y significativas.

Qué caracteriza una sólida relación comercial

Como en toda relación humana, hay elementos que determinan el nivel de involucramiento y la solidez de la relación.

- Transparencia – Sin agendas alternas y claridad en la comunicación.
- Genuinidad – Interés real de ayudar al cliente.
- Confianza – Base de toda relación. Extiende el nivel de tolerancia.
- Significancia – Cada una de las partes encuentra sentido en la relación.
- Balance – Relación basada en la equidad, el beneficio mutuo y el respeto.
- Empatía – Hay química. Las partes se entienden y disfrutan la relación.

- Interacción – Comunicación fluida y periódica.
- Largo plazo – Es una apuesta de largo alcance, no una negociación puntual.
- Reconocimiento – Necesidad de sentirse apreciado y reconocido.
- Propósito común – Cuando ambas partes van hacia el mismo lado y buscan objetivos comunes en el tiempo.

La calidad de las relaciones importa

El psiquiatra Robert Waldinger, director del estudio más extenso que se ha realizado de manera ininterrumpida sobre el comportamiento humano, encontró la respuesta a una pregunta fundamental: ¿Qué hace una buena vida? Diferente a lo que podríamos pensar, no es el dinero o la fama.

Por 75 años han estudiado 724 personas. Año tras año conociendo su trabajo, su vida familiar y su salud. Aún siguen con vida 60 personas y todavía participan en el estudio, la mayoría de más de 90 años. Ahora están estudiando los más de dos mil hijos de estas personas.

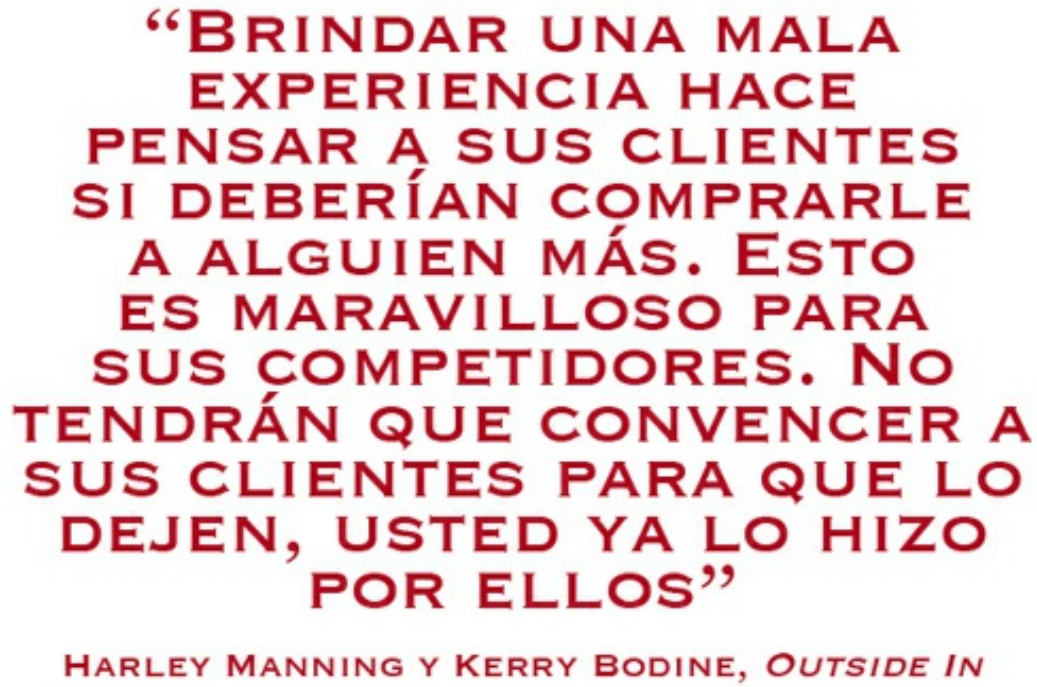
En sus orígenes el estudio se dividió en dos grupos contrastantes. Uno conformado por graduados de Harvard y otro por jóvenes de los barrios más pobres de Boston. Estos últimos, seleccionados por venir de familias desfavorecidas y con grandes problemas. La mayoría vivía hacinada y sin agua en sus casas. En los dos grupos, a través de los años hubo todo tipo de evolución. Algunos escalaron socialmente hasta la cima, mientras otros cayeron hasta lo más bajo.

¿Qué lecciones surgen de estudiar por tanto tiempo la vida de estas personas? El mensaje más claro de estos 75 años de estudio es: las buenas relaciones nos mantienen felices y saludables.

El estudio arroja tres aprendizajes fundamentales sobre las relaciones:

1. Las relaciones sociales nos hacen mucho bien. Y la soledad nos mata. Las personas más conectadas socialmente con la familia, los amigos y la comunidad, son más felices, físicamente más saludables y viven más.
2. Es la calidad de las relaciones lo que importa. Matrimonios conflictivos sin mucho afecto, son más nocivos que divorciarse. Vivir relaciones buenas y cálidas nos protegen.
3. Las buenas relaciones no solo protegen nuestro cuerpo, también protegen nuestro cerebro. Quienes están en relaciones donde pueden confiar en la otra persona, mantienen su buena memoria por más tiempo.

La gran conclusión es que las relaciones cercanas nos hacen bien y nos cuidan la salud. La buena vida se construye con buenas relaciones[16].



Cultive relaciones antes que las necesite

Las relaciones comerciales se basan en el mismo principio de las relaciones personales. Son relaciones *humanas*.

Especialmente para adquisición de clientes, la preparación es fundamental. Las relaciones se construyen mucho antes de que esas personas se conviertan en clientes potenciales. Las renovaciones anuales de los clientes se construyen durante el año, no justo en la fecha de vencimiento. Vaya abonando a la cuenta bancaria antes de "retirar".

La diferencia entre vender y construir relaciones está en la permanencia, en la profundidad y significancia de la relación. No desaparezca del radar. Si solo se comunica con el cliente cada vez que debe hacer una venta, no está cultivando una relación; es una simple transacción. No hay relacionamiento, solo intercambio.

Los proveedores son parte del equipo

Con sorpresa veo cómo muchas compañías tratan con desdén a sus proveedores. Escudados en su posición de clientes, pasan por alto que todos

hacen parte de la misma ecuación. El cultivar relaciones aplica también para proveedores. Todos hacen parte del mismo equipo que se está esmerando por sacar adelante *su* negocio.

Un proveedor comprometido es uno de los activos más valiosos con los que pueda contar para la construcción de ventajas competitivas. Desde el desarrollo de soluciones y optimización de procesos, hasta un gran apoyo en momentos de crisis. Cuando deba responder de urgencia a sus clientes ¿Quién cree que estará detrás apoyándolo? ¿Quién redoblará esfuerzos para entregar a tiempo los pedidos extra? ¿Quién es el más interesado en que a usted le vaya bien? Correcto. Sus proveedores. Si la va bien con sus clientes es en gran medida gracias al apoyo de sus empleados y proveedores. Nunca lo olvide.

Tres puntos clave:

- Se invierte más en atraer clientes que en cultivar los actuales.
- El objetivo no es la *satisfacción*, sino la *lealtad* del cliente.
- Una relación comercial se basa en los principios de toda relación humana.



SERVIR VA MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Esta historia me la compartió Augusto Dueñas cuando trabajó en Wella. Para incentivar el uso y compra de tinturas para el cabello, se hacían brigadas de tinturado en almacenes de cadena. Las consultoras de belleza de Wella prestaban el servicio y las clientas apreciaban estas acciones comerciales.

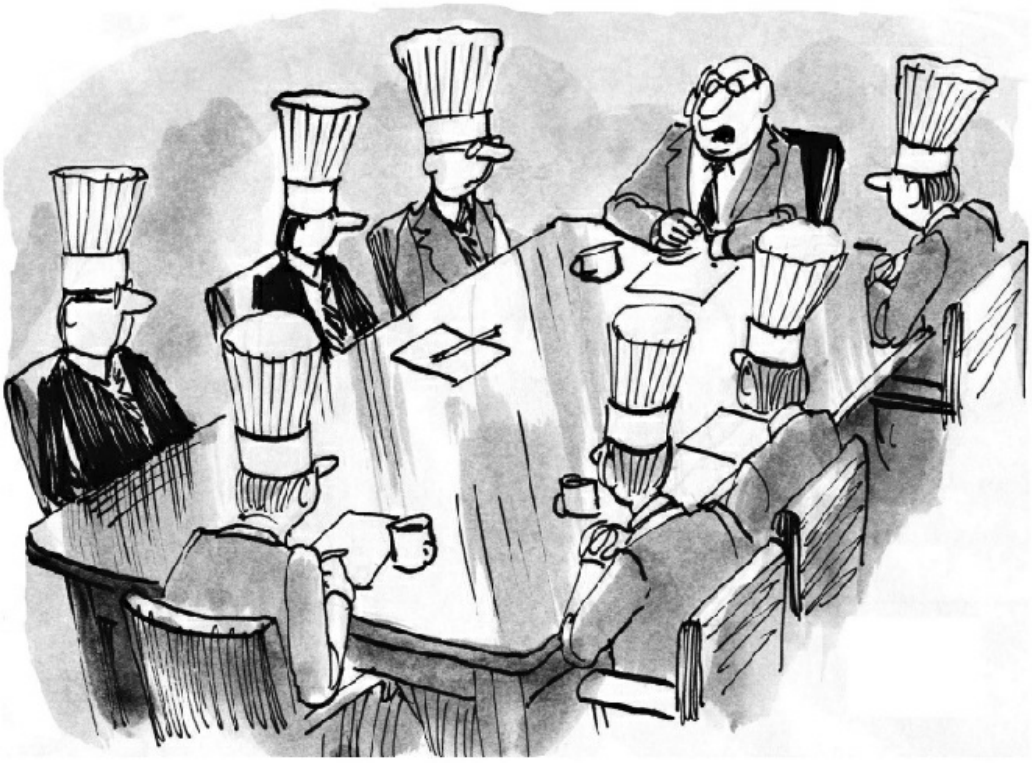
La señora Rita compró las tinturas y solicitó turno a la asesora de belleza para la aplicación del tinte. Cuando Rita llegó a su casa luciendo su nuevo color de pelo, se enteró de la noticia de que su esposo estaba sin trabajo. Preocupada por el gasto futuro que representaría el mantenimiento del tinte, Rita regresó al almacén de cadena para pedir que por favor le pusieran su color original. La asesora de belleza la atendió de inmediato y llamó a la supervisora para pedir atención especial para Rita al día siguiente en las oficinas de Wella.

Le informaron el tratamiento especial que iba a tener durante los siguientes seis meses. Rita iba a ser beneficiada con tintura aplicada gratis, de unos productos en estudio. Y si al sexto mes el esposo no conseguía trabajo, le aplicarían el tinte para regresar a su color natural. Además, la asesora de belleza consultó con el gerente de Recursos Humanos sobre vacantes en la planta de producción; ingresó la hoja de vida del esposo de Rita, quien presentó pruebas de ingreso y se vinculó con la empresa como operario en la bodega.

La asesora fue mucho más allá de su trabajo. Reconoció las necesidades de su cliente e hizo algo al respecto. Siempre se puede ir más allá.

CAPÍTULO 7

TODOS ESTAMOS EN EL NEGOCIO DEL ESPECTÁCULO



"Así es como vamos a crear experiencias memorables para los clientes"

Resumen: No importa lo que vende ni a quién se lo vende. Todo negocio puede (y debe) crear experiencias memorables.

Independiente de lo que venda, está en el negocio del espectáculo. Todos creamos experiencias, voluntaria o involuntariamente. Sea que venda aislantes térmicos, nivelación de terrenos, exámenes de diagnóstico, fajas para adelgazar o servicios exequiales, todos tienen algo inherente al servicio. Cuando se trata de crear experiencias memorables, no importa si vende productos o servicios al consumidor final o a compradores industriales; todos estamos en el negocio del espectáculo.

Lo mismo es aburrido

Todas las industrias deben entender que no es suficiente hacer negocios como siempre se han hecho. Abrir un local, esperar a que la gente llegue, pregunte a cómo y diga "ahorita vuelvo", es bastante retro. Bienvenido al mundo de la experiencia del cliente, donde prestar un buen servicio es lo mínimo para no morir de inanición, pero está lejos de ser un diferencial que llame la atención.

Nos sorprendemos cada vez menos. En un mundo donde la realidad supera la ficción, necesitamos crear "espectáculos" para alucinar a los clientes, lanzar nuevos servicios y hasta para atraer aliados estratégicos. Nadie presta atención y cuando la presta, es por milésimas de segundo. Así que más vale que tenga algo relevante para decir y que la forma como lo diga sea atractiva. La experiencia diferencia, crea poderosas conexiones con los clientes, llama la atención de los medios, atrae talento y motiva a los empleados.



¿A qué nos referimos con el negocio del espectáculo?

Las relaciones comerciales están transformando la forma de hacer negocios. No se trata solo de una relación transaccional de compra-venta, sino de la generación de experiencias memorables y significativas para los clientes. En un mundo plagado de malas noticias, polarización y negativismo, buscamos afanosamente estímulos que nos hagan sentir bien.

Sorpresa

Las sorpresas positivas en los clientes generan una mayor disposición a la recompra y a la recomendación. Generan agrado hacia la marca. Una estadía en

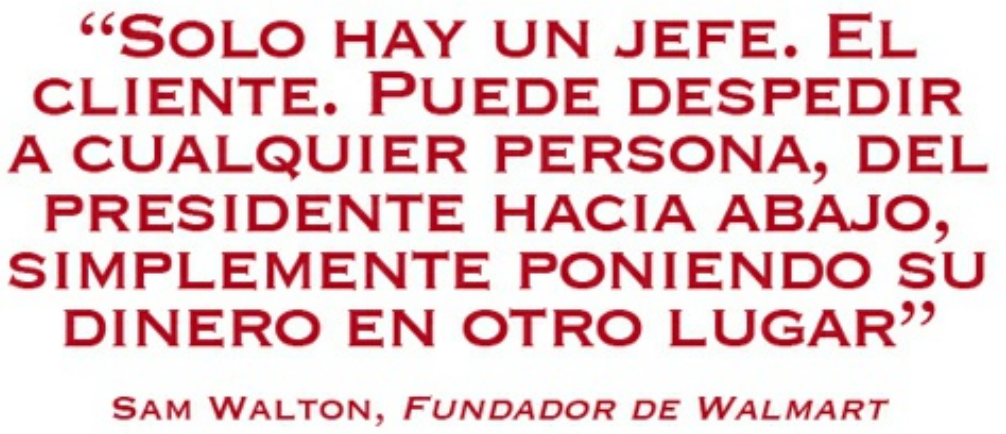
el hotel Hilton tiene muchas cosas positivas, pero lo que más me impactó fueron las notas de buenas noches escritas a mano por la camarera por varios días consecutivos[17]. Algo inesperado y significativo. Una sorpresa es algo que interrumpe la predecible secuencia de acontecimientos, en la forma que esperamos que ocurran. Todos esperamos algo en todo momento, bien sea por experiencias pasadas o por referentes externos. Las gratas sorpresas se adhieren de manera indeleble a nuestra memoria, permitiendo una rápida y precisa evocación en el futuro. Como bien lo dice la *sorpresóloga* Tania Luna: "Nos sentimos más cómodos cuando hay certidumbre, pero nos sentimos más vivos cuando no la hay"[18].

Entretenimiento

Entretenimiento es el cantante de ópera que sorprende con su interpretación de *O Sole Mio* a los comensales del restaurante Mediterránea de Andrei en Bogotá, o los acertijos en el reverso de las cajas de cereal. Entretenimiento es el mini-juego que ofrece una aplicación mientras sube un archivo a la nube, o las palomitas de maíz en la tienda de ropa infantil Offcorss los fines de semana. El entretenimiento capta la atención y el interés de las personas, generando placer y agrado. La forma como presentamos las cosas puede cambiar dramáticamente (para bien) la forma como los clientes nos perciben y la manera como interactuamos con ellos. Está en la esencia de las relaciones.

Personalización

Una de las cosas más poderosas y que más genera conexión es la personalización. No solo en el diseño de productos o servicios "a la medida del cliente", que es una promesa genérica; sino en un trato realmente *personal*. Como cuando alguien nos llama por nuestro nombre. Por eso como veremos más adelante, el primer paso para enamorar a un cliente es conocerlo tan a fondo que lleve a la personalización. Conozca las preferencias del cliente, su nombre, el de sus hijos y su familia. Preste atención a su historia y documente toda la información que le permita adaptar su servicio y entablar conversaciones significativas.



Todo se trata de la experiencia

Las tendencias son evidentes. Un menor impacto de la publicidad tradicional, consumidores hiper-informados, mayor aprecio de la responsabilidad social y ambiental de las marcas, consumo responsable y búsqueda de experiencias a toda costa. Consumimos lo que queremos, no lo que las marcas quieren que consumamos. Es como una corriente ideológica que dice: "Esto es lo que quiero y así es como lo quiero. Si me lo puedes dar, bien; si no, alguien más me lo dará. Chao pescao". Hay miles de marcas emergentes resolviendo mejor las cosas y de la manera como los clientes lo quieren.

Los consumidores están clamando por relaciones más genuinas y duraderas, no solo por simples relaciones transaccionales donde se vende algo a cambio de un dinero. Están en la búsqueda de relaciones estables en las cuales puedan confiar; y no solo de ofertas y promociones. Están en búsqueda de experiencias. Por eso todos estamos ahora en el negocio del espectáculo.

Tres puntos clave:

- Las experiencias rompen la inercia en los consumidores.
- No solo es lo que vende, sino la experiencia que brinda alrededor.
- Una buena experiencia sorprende, entretiene y es personalizada.



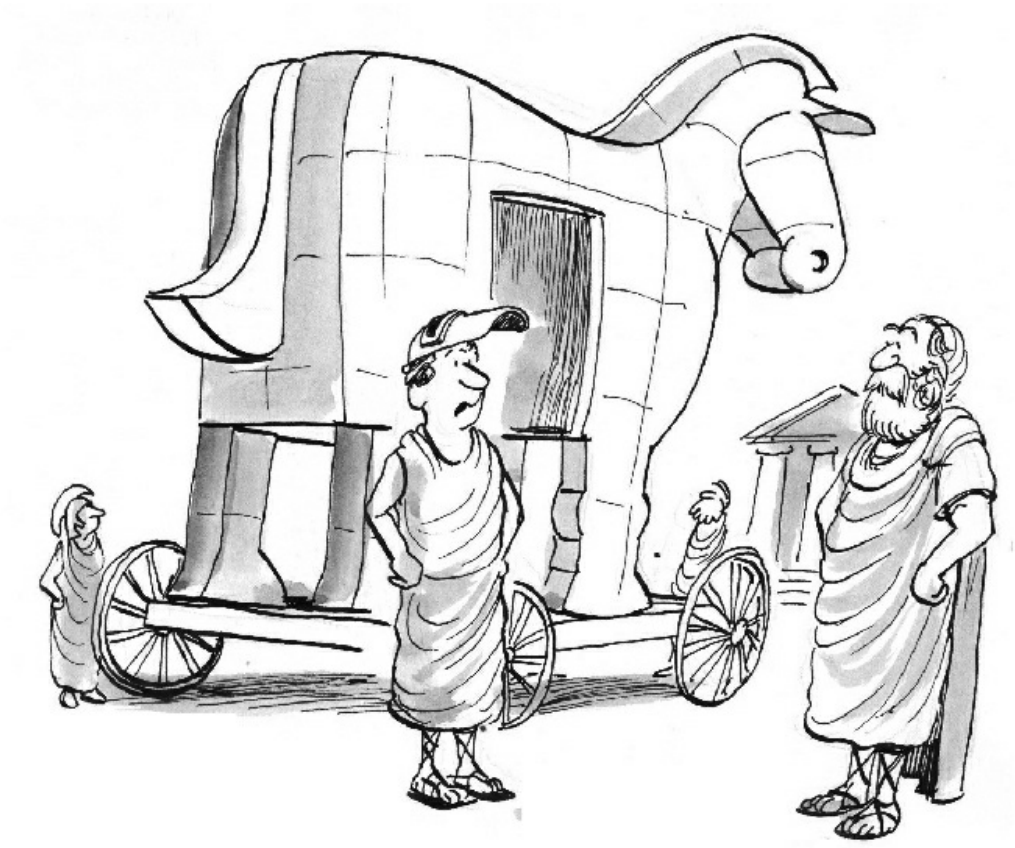
AQUÍ ESTAMOS PARA AYUDARNOS

In the Bag Cleaners es una pequeña lavandería en Kansas que hizo algo grande . Un detalle que le dio la vuelta al mundo. Puso un letrero en sus locales que decía: "Si está desempleado y necesita limpiar su traje para una entrevista, se lo limpiamos gratis. Cuando las cosas se ponen difíciles, le ayudamos a lucir bien - Dave Coyle". Son las compañías que atraen adeptos a su causa. Más allá de lo que venden, es el interés por los demás.

Vea el inspirador letrero de In the Bag en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 8

CREAR EXPERIENCIAS ES UNA VENTAJA COMPETITIVA



Resumen: Un servicio extraordinario y personalizado es tan escaso, que quien lo hace sobresale.

Mejorar la experiencia del cliente es una gran oportunidad de diferenciación, en un mundo donde la actitud de servicio deja mucho que desear. Hay tres razones por las cuales crear experiencias memorables y prestar un servicio excepcional, pueden darle una ventaja competitiva:

- Muy pocos lo están haciendo.
- Es altamente apreciado por el cliente.
- Incrementa el valor de la compañía.

Muy pocos lo están haciendo

El estudio *Global Customer Service Barometer* de American Express, reportó que el 60% de los consumidores que están dispuestos a hacer una compra, desisten debido a una mala experiencia de servicio[19].

Piense en las propias experiencias que usted como cliente ha tenido. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un servicio sorprendente? Probablemente han sido casos aislados, más no la norma. En uno que otro sector hay compañías que brillan con su sorprendente nivel de servicio; no obstante en la gran mayoría, esa posición aún está disponible. Y puede ser suya.



Es altamente apreciado por el cliente

Los clientes están pagando por vivir experiencias. En Air-bnb, la plataforma para reservar y alquilar viviendas privadas, adicional al alojamiento, puede comprar cientos de experiencias en múltiples ciudades, todas dirigidas por anfitriones locales. Seleccione el tipo de experiencia: deportes, naturaleza, fines solidarios, espectáculos, comida o arte; y encontrará desde entrenamientos con un samurái y fotografía de cuevas, hasta clases de baile de cabaret y trabajo social con entidades sin ánimo de lucro. Los clientes quieren experiencias y están pagando por obtenerlas.

Diferenciarse creando experiencias de servicio tiene su recompensa y no solo emocional. En el mismo estudio de American Express, el 74% de los consumidores reportaron haber gastado más en una compañía debido a su buen servicio al cliente. Por otro lado, el 68% de los consumidores dijeron estar dispuestos a pagar más a compañías que provean un excelente servicio.

Por otro lado, las expectativas futuras de los clientes fueron analizadas en el *Reporte de Clientes 2020* realizado por la consultora Walker, donde es evidente la creciente relevancia de las experiencias: *"La experiencia del cliente superará al precio y*

al producto como diferenciador clave de la marca. Los clientes esperarán que las compañías conozcan sus necesidades individuales y personalicen la experiencia"[20].



Incrementa el valor de la compañía

Los clientes no son los únicos que retribuyen la buena experiencia. Los mercados financieros también. Watermark Consulting en su reporte *The 2015 Customer Experience ROI Study* [21], llegó a una gran conclusión que demuestra por qué debe hacer de la experiencia del cliente su máxima prioridad: Incrementa el valor económico de la empresa. *"Una gran experiencia de cliente genera un enorme valor estratégico y económico a una empresa, que es difícil de replicar por los competidores"*, afirma el estudio.

El *Índice Forrester de Experiencia del Cliente* evalúa el desempeño de más de 300 marcas en miles de consumidores, clasificándolas de mejor a peor. Con base en esta información, Watermark Consulting clasificó las marcas mejor calificadas como *Líderes* y las peor calificadas como *Rezagadas*, correlacionando la experiencia del cliente con el retorno de sus acciones en un ciclo económico completo; desde la pre-recesión que empezó en el 2007, hasta la recuperación post-recesión hasta el 2014. Registró el retorno de la acción y lo comparó con el indicador de S&P 500.



Los resultados hablan por sí solos: Las compañías *Líderes* en Experiencia del Cliente generaron en este período 35 puntos de retorno por encima del promedio de mercado. Mientras que las compañías llamadas *Rezagadas* han tenido un retorno de 45 puntos por debajo del promedio de mercado.

Los *Líderes* según el estudio logran mayores ingresos y menores gastos. Mayores ingresos debido a una mayor retención de clientes, menor sensibilidad al precio y un voz a voz positivo. Y gastos más bajos gracias a menores costos de adquisición, menor número de quejas y reclamos y menor rotación de personal.

Crear experiencias memorables es buen negocio.

Tres puntos clave:

- La escasez de gratas experiencias es una oportunidad para sobresalir.
- Los clientes claman por experiencias y están pagando por ellas.
- Las compañías líderes en experiencia financieramente valen más.



LABORATORIO QUE APOYA EN TRÁMITES

Hay ciertos medicamentos que por su alto costo y complejidad, deben ser aprobados por la Entidad Prestadora de Salud (EPS) para ser suministrado a los pacientes. Ir a reclamar un medicamento puede tomar toda una mañana y es lo más aburrido del mundo.

El laboratorio Astra Zeneca, que produce medicamentos para enfermedades cardíacas, envía una persona (llamada gestor) para que haga el trámite de reclamar el medicamento en la EPS y se lo lleva al paciente, ahorrándole tiempo valioso, evitándole desplazamientos y dolores de cabeza.

CAPÍTULO 9

INVERTIR EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE ES BUEN NEGOCIO



"Estamos comprometidos con mejorar la experiencia del cliente"

Resumen: La experiencia del cliente es como un medicamento milagroso. Cura la infidelidad, reduce costos y estimula el voz a voz.

Aunque rara vez las inversiones en la experiencia del cliente tienen un retorno inmediato, sí impactan positivamente el estado de resultados de la empresa.

Por qué enamorar a los clientes es buen negocio

Derivado del capítulo anterior, hay varias razones por las cuales mejorar la

experiencia del cliente arroja sus frutos económicos.

Incrementa la lealtad (frecuencia de compra) – Cuando el cliente vive una buena experiencia, se siente tratado amablemente, escuchado y gratamente sorprendido por los altos estándares de servicio de los empleados que lo atienden, vuelve una y otra vez. Esto incrementa el valor del cliente en el tiempo, es decir, el dinero que invertirá en comprar sus productos y servicios a lo largo de los años.

Estimula el voz a voz (atrae nuevos clientes) – Cuando un cliente experimenta detalles que lo enamoran, lo comparte. Son el tipo de cosas que estimulan el voz a voz y generan referidos automáticos. Esto representa nuevos clientes.

Mayor rentabilidad (menor sensibilidad al precio) – Los clientes están dispuestos a pagar por mejores experiencias. Los clientes pagan por comodidad, rapidez, amabilidad, simplicidad y en general por un mejor servicio. Esto implica que cualquiera sea la inversión que haga en mejorar la experiencia, será compensada con creces al no competir por precio.

Reduce el costo de servicio (evita reprocesos) – Hacer las cosas bien desde el comienzo y crear gratas experiencias evita reprocesos en el servicio. La disminución al mínimo de reclamos por insatisfacciones de clientes o por no cumplir con las expectativas, reduce costos e incrementa la productividad.

Menor rotación de personal (empleados satisfechos) – Es muy diferente el clima laboral en una empresa donde los clientes no se sienten bien atendidos o donde los empleados se desgastan continuamente tratando de recomponer fallas en los procesos, que aquellas líderes en experiencia del cliente. Las empresas con altos estándares de servicio y enfocadas en crear experiencias memorables gozan de mayor estabilidad laboral de sus empleados, disminuyendo los costos asociados a la rotación de personal: capacitación adicional, extensión de la curva de aprendizaje, los clientes deben tratar con personas inexpertas, entre otros. Es más inspirador trabajar para compañías que admiramos.

Mayor valoración de la empresa (sólida ventaja competitiva) – Una empresa reconocida en el mercado por su obsesión en la experiencia del cliente es una empresa con una poderosa ventaja competitiva. Uno de los más valorados activos con que una compañía puede contar: clientes leales y rentables, que además refieren la marca. Estas compañías tienen una mayor valoración que aquellas que simplemente se apalancan en precios para atraer clientes temporales, pero que difícilmente se mantendrán en el tiempo.

Menores costos legales (evita indemnizaciones y demandas) – Aunque puede no aplicar en todos los casos, en ciertas situaciones las malas experiencias de los clientes llevan a indemnizaciones y costosas demandas, que no solo tienen impacto económico sino también en la reputación de la marca. Una compañía esmerada

por crear buenas experiencias está menos expuesta a este tipo de circunstancias y de hecho, en caso de una eventualidad, los clientes son más tolerantes.



Es la oportunidad de hacer la diferencia

Cuando todas las marcas en la industria tienden a ofrecer lo mismo, cuando cada vez más luchamos por no ser percibidos como commodities y vencer la inevitable indiferencia de los clientes, brindar experiencias memorables y construir genuinas relaciones de confianza es una enorme oportunidad.

Mejorar la experiencia de los clientes requiere trabajo, dedicación y esfuerzo, pero sobre todo, voluntad y visión de largo plazo. Algo bastante escaso. Debido a que los retornos económicos no se evidencian de inmediato, pocas compañías tendrán la visión, disciplina y consistencia para invertir en el futuro y cultivar relaciones de lealtad. Estarán más ocupadas viendo cómo cumplen la cuota del mes y cómo logran mejorar los resultados de corto plazo para ganarse los concursos de ventas y las bonificaciones, que en construir verdaderas ventajas competitivas. Ahí es donde usted gana. Esa es su gran oportunidad.

Para empezar a hacer la diferencia y sorprender con detalles que enamoran, el primer paso será poner la casa en orden y garantizar que lo esencial funciona correctamente.

Tres puntos clave:

- Enamorar incrementa la rentabilidad: Fidelidad y precios más altos.
- Enamorar reduce costos: Menor rotación de personal y menos reprocesos.
- Empiece a enamorar, antes que la competencia caiga en cuenta y lo haga.



TARDE DE CONSENTIDAS

La boutique Natalia Herrera en Buga, en su primer aniversario realizó la Tarde de Consentidas, donde las clientas podían disfrutar de:

- Masaje corporal o facial.
- Tips profesionales de maquillaje.
- Pasabocas y champaña con mesero.
- Cantante con serenata personalizada.
- Decoración especial: flores y velas.
- Regalo para cada clienta al final del evento.

Vea el video de la Tarde de Consentidas en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 10

ASÍ LUCE UN SERVICIO DEMENCIALMENTE SORPRENDENTE



"Hace lo que sea por un cliente"

Resumen: Crear experiencias memorables y diferenciarse es un tema de voluntad y de disciplina. David puede vencer a Goliat.

Cuando se habla de servicio sorprendente, es común pensar en referentes internacionales como Disney, Starbucks o Zappos. Pero también tenemos nuestros propios exponentes. Creadores de tendencias que rompen estándares se encuentran entre nosotros. Es el caso del hotel 101 Park House en Bogotá.

Es Detalles que Enamoran en acción

El 101 Park House tiene claro que nada sucede por azar y que cada interacción es una maravillosa oportunidad para dejar una huella. Para Martha Lucía de Francisco y Eugenia Gelambi, quienes están a cargo del departamento de Customer Experience, el sorprender, aflorar una sonrisa y enamorar, es más que una actitud, es una forma de operar. Es preocuparse por conocer a fondo cada persona, descubriendo el ser humano que hay detrás.

Es una muestra de que si hay voluntad, es posible hacer la diferencia. Y de qué manera. Es un hotel independiente fundado hace 20 años con 68 suites. Enfrenta una feroz competencia, desde quienes compiten por precio hasta grandes cadenas con modernas instalaciones. No están afiliados a ninguna red, ni tienen presencia en otras ciudades. No cuentan con los presupuestos de marketing de las multinacionales, ni con un reconocimiento de marca global. Sus clientes, las redes sociales y las relaciones públicas son su voz en el mercado. No cuentan con nada de eso, pero cuentan con algo mucho más valioso: una inconmensurable pasión por crear experiencias memorables y tocar la vida de las personas. Cambiar el mundo, un huésped a la vez.

Es David venciendo a Goliat

Están entre los seis hoteles más costosos de Bogotá, compitiendo con infinidad de opciones; y aún así crecen año tras año. El nivel de satisfacción es del 98% y el 54% de los huéspedes repiten, algo que cualquier hotel envidiaría. Han ganado premios como Mejor Boutique de Suramérica, premios La Barra y el de los Periodistas de Turismo. ¿Cómo ha logrado David vencer a Goliat? Creando experiencias memorables, afinando procesos y cultivando una cultura de servicio. Todos. Los. Días.

Tomemos por ejemplo el servicio de conserjería, uno de los más importantes en la creación de experiencias. Al conserje es a quien acude el huésped para literalmente cualquier cosa que necesite, es como llamar al 911 pero en vivo. El

conserje está sentado en un escritorio en el lobby esperando que lo busquen. Excepto en el 101 Park House. Aquí es el conserje quien busca a los huéspedes para ver qué necesitan. Como me lo dijo Martha Lucía: *"Aquí tenemos la cultura del sí. Todo se puede; solo hay que encontrar la forma"*. En Colombia hay cinco conserjes y uno está en el 101 Park House. Es coherencia en la estrategia.

Es pensar y planear las sorpresas

Está en el ADN. Es parte de la cultura y es una maravillosa responsabilidad. Cada que llega una reserva se activa el proceso. El equipo empieza a pensar cómo pueden sorprender a esa persona cada día. Si ya se ha hospedado antes, repasan la información disponible, o empiezan a indagar en Internet todo lo que les ayude a entender los detalles, pero sobre todo, qué lo apasiona. ¿El resultado? Sorprendentes detalles que enamoran:

- Una ejecutiva de una gran empresa llegaría al hotel en los próximos días y el equipo pensaba en cómo sorprenderla. Mientras monitoreaban sus redes sociales encontraron que había compartido la receta de las galletas que le hacía su madre, expresando cuánto las extrañaba. ¡Bingo! Cuando la persona llegó al hotel, cuál no sería su sorpresa al recibir de parte del equipo las galletas que habían sido preparadas especialmente por el chef, con una emotiva y afectiva nota de bienvenida.

- Un huésped mencionó en una ocasión que la habitación era muy grande, que parecía una hacienda (tienen de 63, 85 y 110 M2). En su próxima visita, le decoraron la habitación con un letrero de bienvenida que decía: *"Bienvenido a la Hacienda"* y en el interior le pusieron imágenes de animales y decoración afín a una hacienda.
- Una pareja mencionó que viajaban mucho y que por sus múltiples ocupaciones no habían podido casarse. Se activó el protocolo en el equipo y les prepararon una boda simbólica con las personas del hotel como invitados.
- Si un huésped llega con mascota, también le tienen su bienvenida. En la habitación lo espera un recipiente con agua y galletas y un letrero con la imagen del famoso Bolt.

- Cuando el conductor viene del aeropuerto con un huésped en camino, le pregunta qué le gustaría tomar. Inmediatamente envía un mensaje al hotel y cuando llega su bebida favorita está esperándolo.
- En otra ocasión, un ayudante de cocina que tocaba el violín salió al restaurante e hizo una presentación sorpresa para los comensales.
- Y si el huésped olvidó comprar un regalo para su familia, no hay problema, lo tienen cubierto. El equipo encontrará algo especial para que les lleve.

Es aprender de las señales que da el cliente

El 101 Park House, además de estudiar previamente el perfil de cada huésped en redes sociales, está atento a las señales que da durante su estadía. Todos los empleados están pendientes. Cada comentario y cada expresión es registrada en su CRM interno. Cada huésped tiene una hoja de vida en la que los empleados anotan cualquier comentario. Están pendientes de sus preferencias en alimentos y bebidas, alojamiento y gustos personales.

Es sorprender desde la primera visita

El 101 Park House también sorprende a quienes se hospedan por primera vez en el hotel. Les entregan una cesta de bienvenida con frutas exóticas y dulces

típicos, incluyendo tarjetas explicativas de cada una indicando qué son, dónde se producen y hasta cómo se deben comer (especialmente para el tomate de árbol).

Es entender las necesidades de cada tipo de cliente

El 101 Park House es uno de los preferidos por los extranjeros que son trasladados a Bogotá, los cuales permanecen por varios meses en el hotel mientras se mudan a su hogar definitivo en la ciudad. Conscientes de esto, todos los empleados siempre están buscando formas de mitigar la nostalgia de estar lejos de su país. Por ejemplo:

- A una familia venezolana que se iba del hotel después de tres meses, la sorprendieron con una cena tradicional de su país, incluyeron platos típicos y decoración temática.
- A un huésped le preguntaron qué le gustaba hacer los fines de semana cuando vivía en Buenos Aires. Les contó que ir a fútbol, hacer

parrilladas y estar con su familia. Lo invitaron al estadio a un partido, los empleados lo llevaron a jugar fútbol y le instalaron un asador en la terraza de su habitación.

- La hija de una familia que llevaba varios meses cumplió años. Le organizaron un día de spa para ella y sus amigas por cuenta del hotel.
- Una huésped extrañaba mucho los animales que tenía antes de ser trasladada. Investigaron qué animales tenía. Le compraron un par de

periquitos para que la acompañaran.

- A unos huéspedes holandeses, al día siguiente después de que Holanda perdió un partido de fútbol, los sorprendieron decorando todo el restaurante de naranja: platos, manteles y letreros. Para que

se animaran.

Es explorar múltiples opciones de personalización

Tienen claro que todo radica en la personalización. *"No es regalar por regalar, es personalizar"*, dice Martha Lucía. Algunas personalizaciones con las que sorprenden a los huéspedes:

- Su nombre en la etiqueta de una bebida o haciendo alusión a algo propio en una botella de vino, una

cerveza, agua embotellada o un paquete de chicles.

- En la llave de la habitación o del estacionamiento.
- Cartas de naipe con la cara del huésped.
- Láminas del álbum del mundial con la cara de la persona y la camiseta del país de origen.
- La red Wi-Fi. Por ejemplo a Seth Godin, el reconocido autor de La Vaca Púrpura, le personalizaron la red llamándola Purple Cow. Y la nevera blanca de su habitación la decoraron con manchas púrpura simulando la carátula de su libro.

Miden el impacto de las experiencias

Establecer metas de servicio enfoca la organización. El hotel toma el pulso a la experiencia del cliente con varios indicadores:

- Porcentaje de personalización de experiencias: Mínimo el 35% de los huéspedes deben recibir cada día algo personalizado.
- El conserje debe contactar al menos el 15% de los huéspedes para identificar necesidades y sorprender.
- Se debe implementar una actividad masiva al mes: Aquella que impacta a todos los huéspedes en un momento determinado. (Por ejemplo, la cena temática del Día de las Velitas en Diciembre, con platos típicos y explicación de costumbres de la

temporada).

- Implementación de una innovación al mes.
- Número de testimonios en redes sociales: Una cantidad mínima por año.
- Porcentaje de huéspedes que repiten. El indicador que hablamos anteriormente que se encuentra en el 54%. Clara muestra de preferencia.
- Y por supuesto, el cumplimiento de las metas de ventas.

Es posible hacer la diferencia. Es cuestión de voluntad, de procesos, de prestar atención y de convertir los detalles que enamoran en un hábito.

Vea las imágenes de las sorpresas del 101 Park House en *DetallesQueEnamoran.com/bonus*

Tres puntos clave:

- La limitación de recursos no es una excusa para hacer la diferencia.
- Los detalles son pensados y planificados para cada persona con antelación.
- Crear experiencias es una cultura que debe ser compartida por todos.



HELADO PARA ROMPER EL HIELO

Los detalles que enamoran, además de fortalecer la relación con los clientes actuales, son una poderosa herramienta para atraer prospectos. En su libro Gift-ology, John Ruhlin cuenta la efectiva estrategia que implementó con AgriGold, una distribuidora de semillas de maíz que quería incursionar en grandes clientes cultivadores de áreas de cinco, diez y hasta cincuenta mil hectáreas. AgriGold competía con Pioneer, una marca fuertemente posicionada y arraigada en los clientes por generaciones: cultivadores cuyos bisabuelos, abuelos y padres habían usado semillas Pioneer. Un desafío nada fácil.

La estrategia consistió en enviarles un obsequio después de la temporada de siembra, cuando estarían agotados y necesitarían refrescarse. Dado que era verano, implementaron la campaña del helado, la cual ejecutaron en tres etapas.

Lo primero que hicieron fue pedirle a cada uno de los 80 representantes que seleccionara los 20 prospectos más importantes de su zona, a quienes se les envió un fino y pesado tazón de cerámica, representando los fundamentos de AgriGold. Fueron 1.600 cultivadores.

Una semana después, se les envió un cucharón Copco de US$40, algo así como el Cadillac de los cucharones para helado.

Siete días después se enviaron 1600 galones de helado Schwan's, cada uno empacado dentro de una pequeña nevera refrigerante, con el tema "Helado de la cosecha". Cada uno llevaba una nota que decía, "Ha trabajado muy fuerte durante la temporada. Merece un descanso. Disfrute un delicioso helado. Adjunto encontrará un DVD de 17 minutos que habla un poco de por qué creemos que seríamos un gran aliado para usted".

Finalmente los representantes de ventas visitaron a cada uno de los prospectos, muchos de ellos llevando caramelo, chocolate y otras coberturas de regalo. La respuesta fue abrumadora. La mayoría de representantes fueron invitados a seguir y a compartir con la familia por una o dos horas. Un tipo de conexión que va más allá de los beneficios funcionales del producto. Es demostrar el esmero y el cuidado por la relación, incluso antes de que sea cliente.

TERCER ACTO

PONGA LA CASA EN ORDEN

3

CAPÍTULO 11

PRIMERO LO PRIMERO



"El jefe dice que debemos estar más atentos a las solicitudes de los clientes"

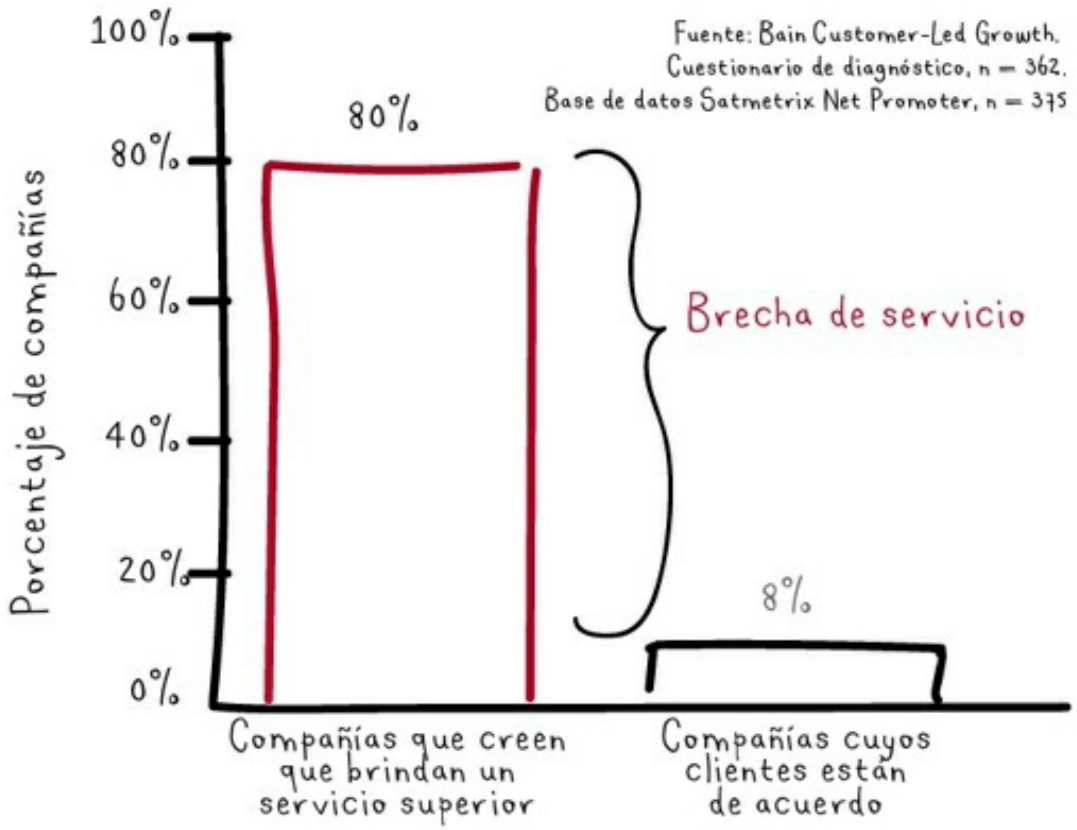
Resumen: Si lo básico no funciona, los detalles no enamoran.

No sirve deleitar, si lo esencial no funciona. Los detalles que enamoran construyen sobre la base de una operación que fluye sin contratiempos. Y esto solo sucede cuando tiene la casa en orden.

Cumpla con las expectativas básicas

Piense en su negocio y póngase en el lugar del cliente ¿Qué expectativas de servicio tendría? ¿Cómo quisiera ser tratado? ¿Qué tan rápido desearía que fuera la atención? ¿Cómo debería fluir la comunicación? ¿Qué instrucciones esperaría recibir? ¿Cómo esperaría que fuera la actitud de aquellos con los que interactúa?

No siempre hay coherencia entre el nivel de servicio que la compañía cree que entrega y el que el cliente recibe. En un estudio realizado por Bain & Company llamado *Closing the delivery gap* (Cerrando la brecha del servicio)[22], identificaron que una cosa es lo que las compañías piensan y otra lo que los clientes perciben.



De las 362 firmas que entrevistaron, el 80% piensan que entregan a sus clientes una experiencia de servicio superior. Pero cuando se les hace la misma pregunta a los clientes de esas mismas empresas, tan solo el 8% considera que entregan un servicio superior. Las compañías se están engañando a sí mismas al creer que cumplen con las expectativas de sus clientes.

Lo que el cliente quiere

Tener claras las expectativas de los clientes y trabajar en pro de cumplirlas es lo que hace la diferencia. De eso se trata poner la casa en orden. Lo que el cliente quiere:

Claridad en las expectativas – Sea muy específico en lo que el cliente puede esperar. Claridad significa no dar espacio para ambigüedades o malas interpretaciones. Hay una gran diferencia entre decir: *"No se preocupe, tiene garantía"* y decir: *"La garantía de seis meses cubre desperfectos de fábrica. Existe la opción de hacer reparaciones por otras causas por un pequeño valor"*. La insatisfacción de los clientes surge cuando dice: *"Podemos procesar su orden en un día"*, cuando lo que realmente quiere decir es *"Podemos procesar su orden en un día, una vez recibamos su solicitud diligenciada con todos los documentos necesarios adjuntos"*. Es simple claridad.

Cumpla sus promesas – Cumplir las promesas significa exactamente eso, cumplir las promesas. Cumplir desde la calidad del producto hasta los tiempos de entrega. El cumplimiento de promesas establece el tono de la relación. Es parte de la coherencia, principios y valores de las marcas. En ocasiones durante el proceso de venta, el asesor asiente a la mayoría de las preguntas de los clientes, diciéndoles que el producto o servicio sí cumple, probablemente por temor a perder la venta. La información se plantea de forma poco precisa de manera que la promesa quede en el aire. Lo quiera o no, esto crea una clara expectativa y un compromiso que el cliente asume usted cumplirá. No lo defraude.

Simplicidad – Simplifique los procesos, reduzca los trámites, evite pasos innecesarios y piense siempre cómo puede hacer la vida más fácil a los clientes. En ocasiones, bajo la premisa de "cumplir con las políticas y estándares de la empresa", hacemos el proceso excesivamente complejo. Facilite que le compren. ¿Hay algo que enamore más a un cliente que hacerle las cosas absolutamente sencillas? Elimine toda la burocracia, procesos y operatividad posible, para que el cliente realmente disfrute su experiencia y no sea un tormento hacer negocios con su empresa. Son los engorrosos formularios que debe diligenciar en múltiples empresas de servicios, las estériles llamadas a las líneas de servicio al cliente o los interminables procesos ¡incluso para pagar!

Información fluida – Sea fácil de contactar. Evite que el cliente tenga que llamar varias veces para poder hablar con un ser humano. Abra diferentes canales de comunicación como WhatsApp, redes sociales o chats en línea. Mantenga a los clientes informados. Si surge algún inconveniente, comuníquele cuanto antes. El problema no es que se tarde un poco más, el problema es que el cliente no sepa de manera que pueda tomar decisiones. Suponga que se comprometió a hacer una entrega el siguiente viernes de 500 unidades, pero cuatro días antes se entera que le faltan 110. Revisa internamente y la planta le dice que muy probablemente le puede entregar las

110 unidades faltantes dos días antes de la fecha prometida al cliente, pero no es totalmente seguro. ¿Debería avisarle al cliente, incluso si sabe que podría llegar a cumplirle? La respuesta es un rotundo sí. Con cuatro días de antelación su cliente tiene tiempo de reaccionar o definir un plan de contingencia.

Busque una solución – El cliente espera que las personas con las que interactúa traten de encontrar una solución. Que sepan de qué están hablando, que conozcan los procesos internos, qué se puede y qué no se puede hacer. Que conozcan del producto, el servicio y la forma como funciona. No hay nada más frustrante que recibir respuestas como, *"Lo siento esa es la política de la empresa ¿Le puedo ayudar en algo más?"*. No solo no se resuelve el problema, además no se percibe la más mínima intención de ayudar y lo despiden automáticamente. Por amor a Jesucristo, busque soluciones. Aunque no siempre se podrán cumplir las expectativas, intentarlo y tratar de hacer algo al respecto, cambia radicalmente la experiencia del cliente.



En busca de la coherencia

Entender lo que un cliente quiere no es tan difícil, solo piense en lo que usted como cliente espera cada vez que interactúa con una marca, un profesional o una empresa. Cuando actuamos como clientes somos bastante exigentes, pero cuando estamos del otro lado, el comportamiento es diferente. Si exigimos buen servicio es porque es lo mínimo que esperamos de un proveedor, pero cuando un cliente nos exige buen servicio es que el cliente está exagerando en sus demandas. El cliente somos nosotros mismos en condición de compradores. Solo hay que ser coherentes.

Tres puntos clave:

- Cumpla la promesa básica de lo que su producto o servicio resuelve.
- Los clientes esperan claridad, simplicidad y soluciones, no excusas.
- Contraste lo que ofrece vs. lo que exige cuando usted es el cliente.

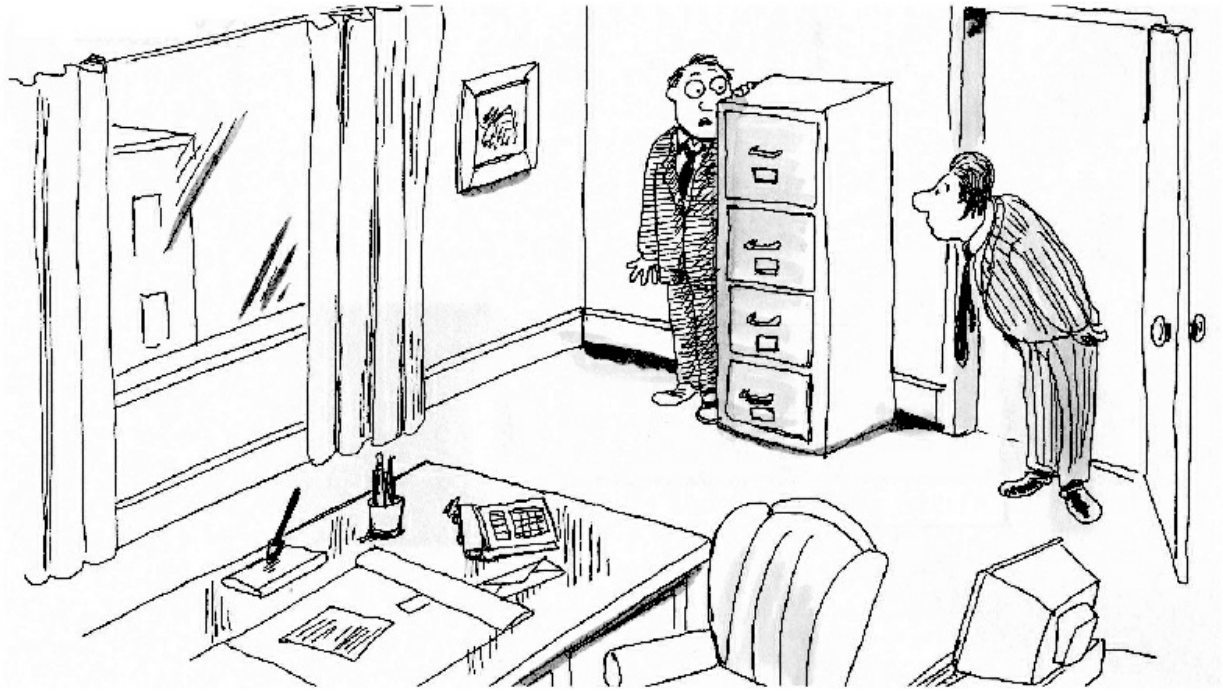


ANTEOJOS FORMULADOS PARA LEER EL MENÚ

Una amiga Sandra Roldán me contó su experiencia en un crucero por Asia, donde en el restaurante tenían una caja llena de anteojos con diferentes formulaciones, para que las personas mayores pudieran leer el menú. Es pensar en necesidades no siempre tan evidentes.

CAPÍTULO 12

DE LO QUE SIEMBRES COSECHARÁS



"Afuera hay un cliente con dudas sobre lo que le prometió ..."

Resumen: Como trates al cliente, el cliente te tratará.

El nivel de servicio que ofrece una compañía se puede clasificar de acuerdo al impacto que genera en sus clientes, con la consecuente reacción de estos frente al modelo de atención. Lo primero es ser consciente del nivel en el que se encuentra, para con base en esto establecer compromisos para subir el estándar.

Los clientes pasarán de ser potenciales detractores de la marca (cuando el servicio es simplemente criminal) hasta fervientes evangelizadores (cuando el servicio es alucinante). Aquí aplicaría el principio de "como los trates te tratarán". Para las compañías el buen servicio es un diferencial, mientras que para los clientes es una expectativa. Ese es el desafío y la enorme oportunidad que representa el crear experiencias memorables.

Cada nivel de servicio genera una determinada actitud del cliente:

NIVEL DE SERVICIO	ACTITUD DEL CLIENTE
Criminal	Detractor
Básico	Desertor
Esperado	Indiferente
Deseado	Fan
Alucinante	Promotor

Nivel 1: Criminal – Aquel que rompe la promesa de servicio y pierde toda credibilidad. Está por debajo de cualquier expectativa y el cliente se sorprende por lo decepcionante. Es el servicio que hace que el cliente no solamente vete para siempre el producto, servicio, marca o empresa, sino que se vuelve un ensañado detractor. Lo ha herido en lo más profundo.

Nivel 2: Básico – Es lo mínimo, no va más allá de lo estrictamente necesario. Esto es lo que pidió, esto es lo que recibe. Hay falta de cortesía y no hay comunicación para avisar nada al cliente. No hay ningún interés. Frente a este tipo de servicios, los clientes estarán dispuestos a buscar otras opciones más agradables y que cumplan al menos con sus expectativas.

Nivel 3: Esperado – Es un servicio que no tiene nada de especial. Su cliente le compra mientras no haya nada mejor. Es un nivel de servicio aceptable frente al cual el cliente es indiferente, pero fácilmente se puede trasladar hacia otra oferta que sea un poco más atractiva o más económica.

Nivel 4: Deseado – Es el servicio que un cliente quisiera pero que rara vez recibe. Es lo que le gustaría que las compañías hicieran. Este servicio hace que los clientes sigan viniendo. Los clientes apoyan la marca, son fans, pero todavía no luchan por ella.

Nivel 5: Alucinante – Es un servicio absolutamente sorprendente, inesperado y gratificante para el cliente. Supera ampliamente cualquier expectativa y le genera

una sonrisa de felicidad. Es el cliente que le cuenta animosamente su experiencia a amigos, familiares y conocidos. Más que un fan, es un evangelizador, promotor y reclutador de la marca.

Vea el proceso como escalones, donde cada nivel es un paso hacia algo mejor. Las empresas que entienden el poder de un extraordinario servicio buscan formas de evolucionar.

Para saber en qué nivel se encuentra y qué debe empezar a ajustar, recorra personalmente el proceso antes, durante y después de la compra, buscando fugas.

Tres puntos clave:

- Cada compañía se ubica en un nivel de servicio, de criminal a alucinante.
- Identifique dónde se encuentra y empiece a evolucionar.
- El premio por un servicio alucinante, son clientes promotores de la marca.



TE QUEDA MUY BIEN ESA GORRA

En el Starbucks de Connecta en Bogotá, a una clienta le escribieron en el vaso: "Geraldin, te queda muy bien esa gorra". Otro día ella no pudo ir y una amiga le compró un Frapuccino, en el que le escribieron "Geraldin, por qué no viniste", junto a una carita triste. Sobra decir que esto ha fidelizado a Geraldin y sus compañeras de trabajo

Vea el mensaje en el vaso y la gorra de Geraldin en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 13

UN HONESTO ACTO DE CONTRICIÓN



Resumen: Recorra el mismo proceso que recorre su cliente e identifique aspectos a mejorar.

¿Qué encontraría si recorriera como cliente el proceso de su empresa? ¿Si usted fuera el cliente, qué sorpresas tendría? ¿Unas buenas, otras no tan buenas? ¿Qué pasaría si recorriéramos desde un punto de vista externo nuestro propio negocio?

Estamos tan ensimismados en el día a día y acostumbrados a ver las cosas desde adentro, que perdemos la perspectiva que tiene un cliente, una persona que entra en contacto por primera vez con nuestra marca, con nuestro negocio, con nuestro producto o con nuestro servicio. Recorra paso a paso el proceso que sigue un cliente potencial que va a trabajar con usted, mientras trabaja con usted y después de que trabaja con usted, a ver cómo es la experiencia.

¿Qué encontraría en su empresa si fuera su propio cliente?

Haga de comprador misterioso de su propia empresa y recorra las tres etapas: Antes, Durante y Después del proceso de compra. *Antes* de que un cliente potencial entre en contacto con usted, es decir toda la parte de exploración, esos primeros contactos, primeras impresiones. *Durante* el proceso comercial, el proceso de compra, el trabajo directo con la compañía. Y *Después*, una vez es cliente ¿Qué pasa con esta persona? ¿Qué pasa con este proceso?

Experiencia *Antes* de la compra

Es lo que sucede una vez un cliente potencial entra en contacto con su compañía. ¿Está actualizada su página web? ¿Tiene contenido útil? ¿Responde preguntas frecuentes? Si tiene un blog ¿Está actualizado, o su último artículo es de hace un año? ¿Qué imagen está dando? En sus redes sociales ¿Está dando respuesta a las solicitudes de la gente, o simplemente ha descuidado su presencia porque no vio mucho movimiento y piensa que no vale la pena? Si el cliente lo busca en Google ¿Aparece en los primeros resultados? Cuando un cliente llama a su compañía ¿Le contesta rápidamente? Haga el ejercicio. Llame a su propia empresa ¿Le contestan, le dan información apropiada, lo tratan bien, con amabilidad, responden las inquietudes que tiene?

Si tiene un punto de atención al público ¿Cómo está la disposición de este punto de venta? ¿Qué señales le está dando al cliente? ¿Tiene una caja olvidada en la recepción desde hace tres semanas que ya se le volvió paisaje, pero que es lo primero que el cliente ve? ¿Cómo es la atención que recibe cuando llega al local u oficina? ¿Tienen contacto visual? Escriba al email de contacto ¿Le responden oportunamente? ¿A quién le está llegando esta información en la empresa?

Estas primeras experiencias son fundamentales para construir confianza y enviar las señales correctas a los clientes potenciales. Evidencian que es una compañía seria, responsable y profesional, que genera valor. El ojo de un cliente es mucho más exigente, mucho más agudo y mucho más afinado. Lo va a juzgar en esta primera fase de exploración.

Evalúe los puntos de contacto que apliquen para su negocio y trate de definir qué oportunidades tiene de crear una mejor experiencia antes de la compra.

Experiencia *Durante* la compra

Una vez el cliente entra en contacto con usted o está en un punto de venta ¿Pide más información? ¿Tiene formulario de contacto o un número telefónico en su página web? ¿Cómo está manejando este proceso con los clientes? ¿Los vendedores están ampliamente entrenados para dar soluciones a las inquietudes? Pida una cotización y evalúe si se la envían a tiempo y si efectivamente incluía todo lo que usted pidió. ¿Le adaptaron la propuesta a lo que necesitaba? O le dijeron "se la enviaremos pronto" ¿Y pasaron varios días y nada?

¿Le están haciendo seguimiento a los clientes que entran en contacto y que están interesados? ¿Está haciendo una adecuada presentación de los argumentos que como compañía está manejando? Si le hicieron un despacho ¿Llegó completo, con todo lo que había pedido?

Experiencia *Después* de la compra

Una vez el cliente compra ¿Validaron que todo estuviera en orden? A usted que está haciendo el recorrido como cliente ¿Lo llamaron a verificar que hubiera quedado a gusto, que no hubiera habido algún inconveniente? ¿Le enviaron información complementaria? ¿Siguieron en contacto? ¿Siguió la conversación? ¿O simplemente una vez ya es cliente, se olvidaron de usted?

¿Cómo mantienen la relación para continuar enamorándolo? ¿Estuvieron pendientes de usted? ¿Le ofrecieron productos adicionales? ¿Se construyó una verdadera relación o fue simplemente un amor de verano? ¿Se preocupó la compañía por usted como cliente, o simplemente fue uno más y siguieron el proceso para buscar más clientes nuevos sin construir relaciones de largo plazo?

Recorra su propio proceso comercial

Recorra el proceso e identifique si efectivamente está brindando una experiencia tan buena como cree o si tiene oportunidades de mejora. Se puede llevar sorpresas e identificar grandes oportunidades.

Siempre habrá cosas por mejorar. Lo importante es darse cuenta a tiempo para poder corregirlas y prometer realmente lo que sabe que está cumpliendo. Creemos que nuestra propuesta de valor es maravillosa, cuando en la práctica los clientes están recibiendo mucho menos. Recuerde que el posicionamiento es lo que hace, no lo que dice. Así que si realmente quiere diferenciarse creando experiencias memorables, debe ser coherente en todas las acciones y en todos

los puntos de contacto. Por eso recorra el proceso, haga de cliente, explore, busque oportunidades, eso va a hacer que su compañía sea mucho más eficiente y mucho más atractiva.

Tres puntos clave:

- Haga de comprador misterioso para su propia empresa.
- Evalúe cada experiencia antes, durante y después de la compra.
- Identifique puntos de dolor y prenda alertas.



RESTAURANTE PARA ZURDOS

En el restaurante El Cielo en Bogotá, antes de poner la mesa le preguntan si es diestro o zurdo, para saber de qué lado le ubican los cubiertos. Es pensar en los pequeños detalles que la mayoría no piensa.

CAPÍTULO 14

PUNTOS DE CONTACTO Y CUSTOMER JOURNEY



"Simplificamos el proceso de reclamos para los clientes"

Resumen: Mapee todas las interacciones con un cliente (puntos de contacto) y construya su Customer Journey.

Cualquier elemento tangible o intangible que entre en contacto con clientes y prospectos en forma de empaques, olores, oficinas, tiempos de entrega, página web, puntos de venta, atención presencial, trato telefónico, emails, uniformes de los empleados, entre muchos otros, son interacciones que sirven de base a los clientes para crearse una opinión. La sumatoria de los puntos de contacto conforma el Customer Journey.

Puntos de contacto

Cualquier punto de contacto, por pequeño que sea, puede afectar la forma como clientes y prospectos ven una marca, e influir positiva o negativamente en el proceso de decisión de compra. La importancia de los puntos de contacto no solo se limita a transmitir una imagen favorable de un negocio; es algo que está directamente relacionado con el posicionamiento, el proceso de construcción de marca y con la forma como la gente lo percibe. Debe planear de forma intencional y estratégica cada punto de contacto con el fin de construir un Customer Journey coherente.

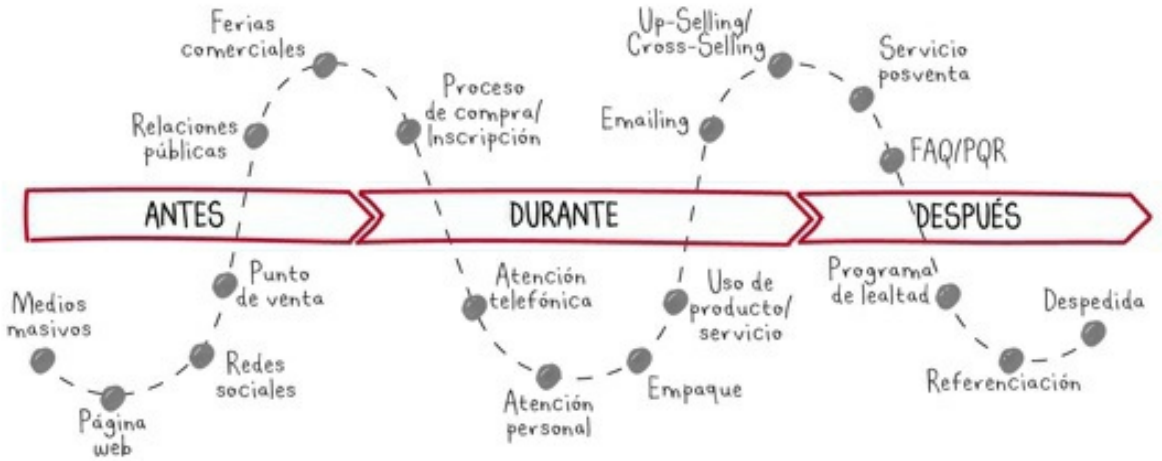
Identificación de los puntos de contacto

Aunque muchos pueden parecer obvios, hay gran cantidad de puntos de contacto que no son tan evidentes, pero no por eso menos importantes. Si bien cada persona puede darle un peso diferente a cada uno de los elementos que intervienen en la relación con una marca, las empresas no pueden permitirse restarle valor a ninguno.

Customer Journey

Los puntos de contacto se mapean a través del Customer Journey, identificando todas las posibles interacciones antes, durante y después de la compra. Aunque el Customer Journey

es diferente para cada compañía, e incluso para distintos tipos de clientes, un típico Customer Journey podría lucir más o menos así:



Antes de la compra, un cliente está expuesto a medios masivos donde se entera del producto, servicio, marca o compañía; explora su página web para obtener más información, así como sus redes sociales. Posteriormente visita un punto de venta para explorar y conocer el producto o servicio de primera mano. Otro contacto pudo haber sido a través de un evento, activación de marca o feria comercial. Con esto ya tiene una idea clara de lo que quiere comprar, por lo que pasa a la siguiente fase. El proceso *Durante* la compra incluye por ejemplo la transacción misma o la inscripción del servicio, atención telefónica y una visita personal del asesor asignado. El empaque mismo envía un mensaje, la facilidad en el uso del producto o servicio, los posteriores emails y las interacciones para una eventual compra adicional de productos complementarios. El *Después* comprende el servicio posventa, la adecuada atención de preguntas, quejas y reclamos; así como los programas de lealtad. Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, este puede recomendar la marca o dejar de utilizarla. La despedida puede ser por la finalización del servicio o por la deserción del cliente.

Cada interacción suma a la percepción general de la experiencia del cliente.



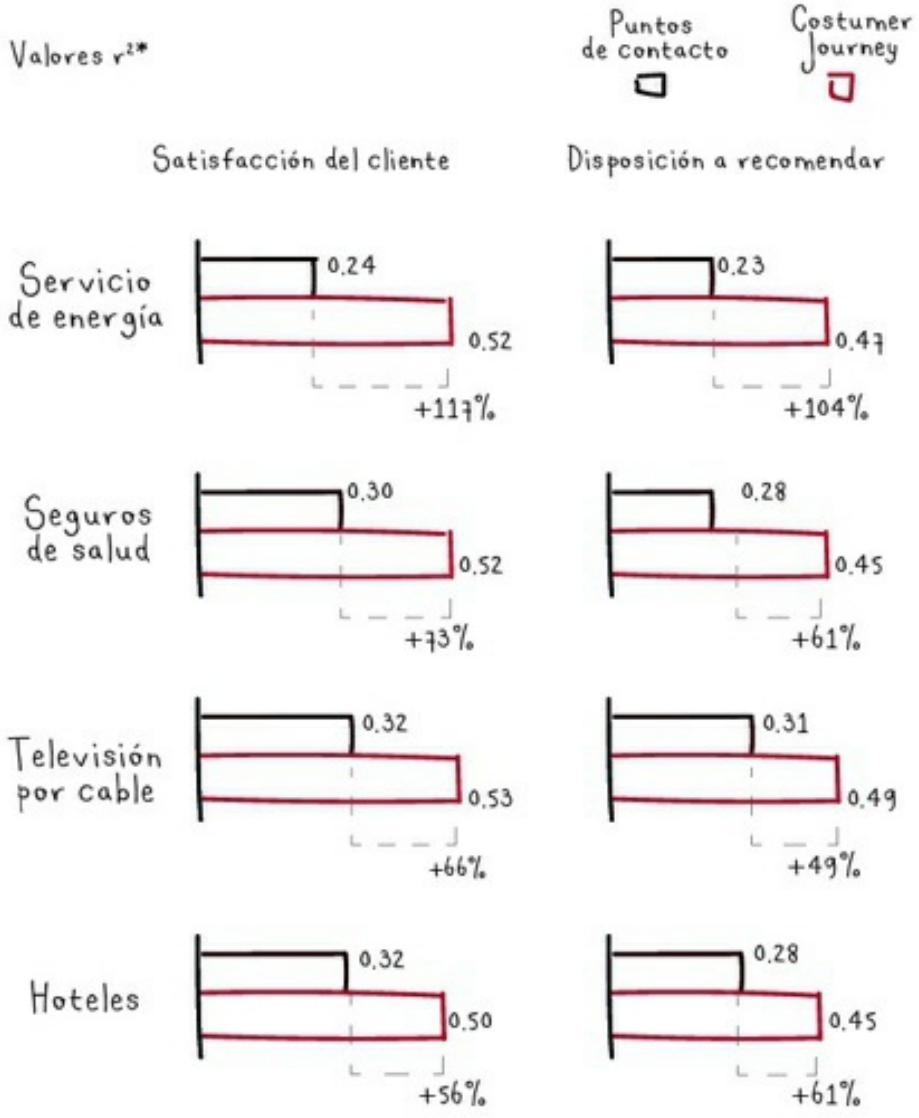
Vea el proceso como un todo

Para hacer de la experiencia del cliente una ventaja competitiva sostenible, debe verla como un proceso completo y no como puntos de contacto aislados. El identificar qué sucede antes, durante y después de la compra le da la perspectiva real del cliente. Una grata experiencia aislada es bienvenida, pero es la sumatoria lo que al final el cliente calificará como una positiva o negativa experiencia. La sumatoria de puntos de contacto es lo que se conoce como Customer Journey o recorrido del cliente. El cliente evalúa las interacciones como un todo. Y así es como usted debe verlos para construir una experiencia memorable.

McKinsey identificó en un estudio realizado en varias industrias, que el

cliente se siente más satisfecho y está más dispuesto a recomendar una compañía, cuando la experiencia completa (Customer Journey) es positiva, que cuando la experiencia se enfoca solo en los puntos de contacto[23].

El Customer Journey correlaciona mucho más fuerte con la satisfacción del cliente y la disposición a recomendar, que los puntos de contacto.



* Los coeficientes son valores r^2 de modelos de regresión múltiple, prediciendo resultados en función de la satisfacción en puntos de contacto vs. satisfacción en el Customer Journey.

Fuente: McKinsey. Encuesta en Estados Unidos de experiencia del cliente en diversas industrias. Datos Junio - Octubre 2015

McKinsey&Company

Entender y visualizar gráficamente las interacciones que conforman el recorrido del cliente, le permite ver la experiencia completa (que es lo que al final cuenta para el cliente). Diseñar el Customer Journey le permite entender qué puntos de contacto, interacciones o experiencias no se están dando como desearía, de manera que pueda apretar algunas tuercas para poner la casa en orden.

En DetallesQueEnamoran.com/bonus encontrará herramientas para diseñar su propio Customer Journey.

Tres puntos clave:

- La experiencia del cliente es la sumatoria de todas las interacciones.
- Cada interacción, por pequeña que sea, envía un mensaje (bueno o malo).
- El cliente no evalúa puntos de contacto, sino la experiencia completa.



GUÍA TURÍSTICO EN ISLA ELEFANTA

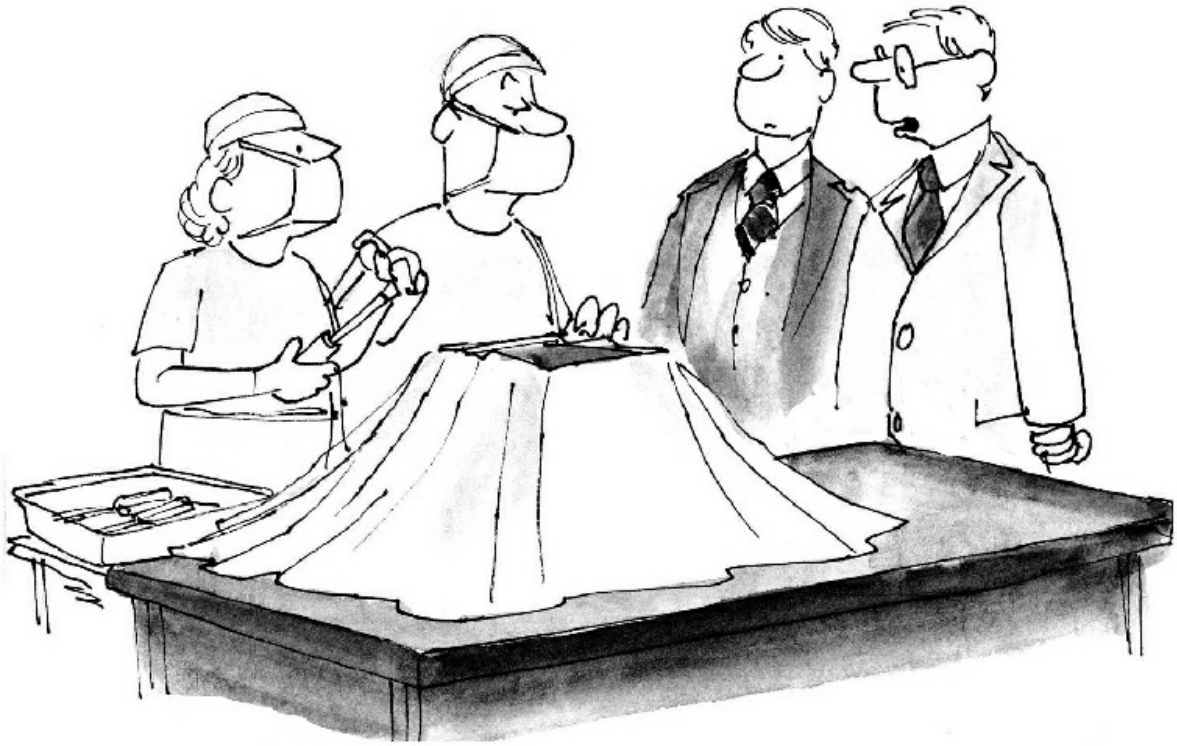
Cuando Camilo Villalobos viajó a Isla Elefanta en la India, vivió una de las más maravillosas experiencias, gracias a un guía turístico fuera de lo normal. A su llegada a la isla, el guía los ayudó a bajar del barco y se presentó como guía turístico oficial. Con un poco de escepticismo empezaron a conversar, mientras el guía le daba algunos tips de cómo sacar el mayor provecho a la visita (como una especie de prueba de servicio sin compromiso), explicándole cuál debería ser la ruta ideal para hacer el recorrido, que tuvieran cuidado con los micos porque se roban la comida y cómo movilizarse por la isla. Tips que de inmediato evidenciaron su conocimiento y la utilidad de su acompañamiento.

Luego les dice el precio de hacer el recorrido, con garantía de satisfacción incluida, "Si no les gusta, no me lo pagan". Sin ningún tipo de presión por vender y demostrando un genuino interés por servir. Durante el recorrido les fue explicando la historia de cada lugar, de cada monumento y de cada situación. Los mejores momentos fueron cuando tomaba las fotografías de grupo. Sabía exactamente cuál era el mejor lugar para ubicarse y cómo posar. Incluso les enseñó trucos para hacer fotos con el celular, por ejemplo en el modo de foto panorámica, la persona que está en un extremo corre hacia el otro extremo mientras se hace el paneo para que salga en ambos lados. Fue la sensación. Les sugirió que no compraran nada en los comercios mientras subían, sino de bajada del recorrido para que tuvieran tiempo suficiente de disfrutar la isla.

Al final se despiden y además del valor acordado por el tour, le dan una generosa propina. Camilo solo pensaba en lo diferente que hubiera sido la experiencia y de lo que se hubieran perdido si no los hubiera acompañado. El guía se despide diciéndoles: "Gracias. Lo mejor que pueden hacer por mí, es recomendarme. Aquí está mi tarjeta".

CAPÍTULO 15

APRIETE ALGUNAS TUERCAS



Resumen: Poner la casa en orden implica hacer cambios de fondo en la organización. Algunos pueden ser dolorosos.

Después de haber recorrido el proceso e identificado cada punto de contacto dentro del Customer Journey, el siguiente paso es tomar medidas al respecto. Aunque apretar tuercas y tapar huecos no suena tan sexy como derretir a los clientes con detalles, es crítico. Lo uno no tiene sentido sin lo otro.

Antes de pasar a sorprender con detalles que enamoran, es necesario validar que está corrigiendo las fugas para cumplir con las expectativas básicas. Cuando un cliente le compra, espera que lo que le vende funcione. Como mínimo, espera que cumpla con las promesas que hace en la comunicación y en todos los mensajes de marketing. Por supuesto le encantaría que superara esas promesas; pero al menos, que las cumpla. Apretar tuercas para cumplir con las expectativas

básicas no diferencia; pero no cumplirlas, descalifica.

Una vez más, por más sonrientes que sean los empleados de un hotel, si la habitación no está limpia, de poco servirá. Por más rápido que conteste el teléfono un agente de servicio al cliente, si brinda la información incorrecta o no está empoderado para dar una solución efectiva, será irrelevante. Por más especial que sea una nota escrita a mano por su agente de seguros, si el proceso de reclamación es una tortura interminable con infinidad de condiciones, el sentimiento será de frustración. No hay detalle, por más especial, personalizado o emotivo que sea, que compense una falla estructural de la compañía.

Haga cambios estructurales

Para lograr este nivel de afinamiento en lo básico, requerirá hacer cambios más profundos. Estos ajustes pueden incluir aspectos estructurales: Cambiar de proveedores, invertir en tecnología, despedir y contratar personas, modificar procesos, actualizar políticas y empoderar empleados. No son decisiones fáciles, pero a menos que esté dispuesto a corregir problemas de fondo, la experiencia del cliente no hará el milagro. Crear experiencias memorables es una ventaja competitiva solo cuando lo básico funciona a la perfección. Sería mucho más fácil saltar directo a la emocionante creación de experiencias para los clientes, sin tener que lidiar con problemas de calidad o de soporte. Pero hay que hacerlo. Una maravillosa experiencia hace la diferencia, solo cuando todo lo demás está cubierto. No se engañe en esto.

El saber dónde apretar tuercas surge de la exploración de su Customer Journey y cada uno de los puntos de contacto. Evalúe las siguientes categorías para determinar qué debe ajustar y cómo hacerlo.



Producto o servicio que funcione

Empecemos por lo básico. El desinfectante debe desinfectar; la pila debe durar; el analgésico debe quitar el dolor; la página del banco debe funcionar; y la

reparación de motor debe tener garantía. Es lo mínimo que el cliente espera: Que lo que está comprando funcione.

Preguntas para saber qué tuercas hay que apretar:

- ¿Está su producto/servicio cumpliendo con lo que promete?
- ¿Trabaja con los proveedores correctos?
- ¿Debería invertir en nuevas tecnologías para evitar obsolescencia?
- ¿Tiene los controles de calidad necesarios?
- ¿Está cumpliendo con sus indicadores de calidad?
- ¿Es la calidad un cuestionamiento de los clientes?

Servicio al cliente básico

Aquí todavía no hablamos de sorprender o maravillar. Aquí nos referimos a lo más mínimo. A aquello que si no lo cumple, no debería siquiera tener un negocio. Esto es lo que cualquier ser humano, en su cabal uso de razón, espera como mínimo de la empresa a la que le compra.

Cosas ridículamente básicas que todo cliente espera:

- Que conteste el teléfono cuando lo llama.
- Que sepa de lo que está hablando y de lo que vende.
- Que se responsabilice de los problemas que ha creado y los resuelva.
- Que escuche lo que dice el cliente y no conteste leyendo un guión.
- Que entregue cuando prometió y como lo prometió.
- Que aparezca *después* de la venta, no solo *durante* la venta.
- Que brinde alternativas de solución y no excusas irrelevantes.

La gente correcta

Hay transformaciones que será muy difícil hacer si no cuenta con la gente correcta. No todos manejan el cambio de la misma manera y eso puede afectar la experiencia de sus clientes. Apretar tuercas puede implicar redefinición de competencias y perfiles. Como dice Marshall Goldsmith: "Lo que te trajo hasta aquí, no te llevará hasta allá".

Preguntas para evaluar en la gente:

- ¿Cuenta con las personas correctas?
- ¿Tienen el perfil que necesita?
- ¿Está cada persona en el lugar correcto?
- ¿La gente correcta cuenta con las herramientas correctas?
- ¿Debería dejar ir a algunas personas que retrasan el proceso?
- ¿Debería contratar personas con las nuevas competencias que requiere?
- ¿Debería reforzar el entrenamiento de la gente que tiene?

Procesos pro-cliente y no anti-cliente

En muchos casos los problemas de servicio se originan en los procesos. Alguien

decide la forma como se deben hacer las cosas, especialmente para cuidar los intereses de la empresa, lo que no siempre favorece los intereses del cliente. El punto es que una cosa no tiene que necesariamente ir en contra de la otra. Es buscar un equilibrio entre la protección de la compañía y la experiencia del cliente. Identifique cómo cada parte del proceso afecta la experiencia.

Preguntas para simplificarle la vida a los clientes:

- ¿Hay una forma más simple y efectiva de hacer las cosas?
- ¿Podría revisar políticas para simplificarle la vida al cliente?
- ¿Los procesos administrativos facilitan el trabajar con su empresa?
- ¿Puede incorporar alguna tecnología que simplifique procesos?
- ¿Cuenta con sistemas de respaldo para responder a eventualidades?

Empleados empoderados

Gran parte de la frustración de los clientes se debe a que las personas con las

que interactúan no tienen el conocimiento; y si lo tienen, no tienen el poder de decisión para dar una respuesta que resuelva el problema.

Preguntas para saber si su equipo puede resolverle la vida al cliente:

- ¿Cada persona que interactúa con clientes cuenta con las herramientas?
- ¿Tiene la información y el entrenamiento necesario para responder?
- ¿Tiene un nivel de autonomía que le permita decidir a favor del cliente?
- ¿Son premiados (o castigados) por ayudar a un cliente?
- ¿Pueden invertir dinero autónomamente en el cliente?
- ¿Los jefes comulgan con la obsesión por el cliente o son un obstáculo?



La experiencia del cliente no es una moda

Servir y sorprender a los clientes no es una moda o algo que promueva aisladamente un área de la empresa. Funciona cuando hace parte de una cultura corporativa y está inyectado en el ADN, algo que solo sucede cuando la dirección de la organización está obsesionada con derretir a los clientes. Para cambios estructurales, la dirección de la compañía es la que tiene la injerencia en las diferentes áreas que requieren trabajar armónicamente para que la experiencia del cliente sea gratificante y fluida.

Servir es un valor de la organización que guía su comportamiento en todas las decisiones y permea cada persona del equipo. Por eso alguien decía que para que el buen servicio sea consistente, debe seguir la ley de la gravedad de Newton, bajar en cascada de la cabeza hacia abajo.

Tres puntos clave:

- Arregle los problemas de raíz; para que el arreglo sea sostenible.
- Revise el producto, el servicio, la gente y los procesos.
- Las experiencias son un diferencial solo cuando se convierten en cultura.

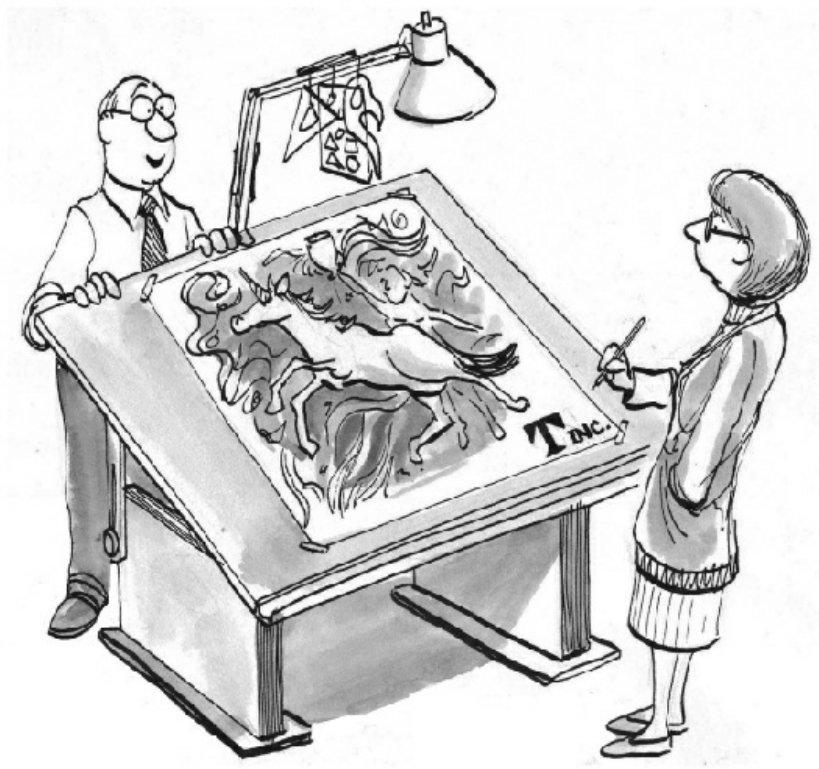


EL EJEMPLO EMPIEZA POR LA CABEZA

Una empresa de organización logística fue contratada para un evento fuera de la ciudad. El día del evento el camión que transportaba las cosas se varó en carretera. Los dueños son dos hermanos y uno de ellos, Carlos Salazar, pese a ser domingo, salió a buscar otro camión, fue hasta el lugar y él mismo ayudó a hacer el trasbordo de las pesadas estructuras. Llegaron sobre el tiempo al lugar e hicieron el montaje rápidamente. Carlos ayudó en la instalación y se quedó. Una vez estuvo todo bajo control, se despidió dejando al encargado que se había asignado días atrás. Así lo cuenta el cliente Daniel José Gómez: "Fue una muestra de entrega, empoderamiento y resolución inmediata de problemas. Esto tumbó cualquier reclamo por llegar tarde y terminaron el montaje de todo faltando 10 minutos para empezar".

CAPÍTULO 16

CONECTE LOS PUNTOS



Resumen: Todas las áreas son responsables de la experiencia del cliente. Cada una debe tener clara la estrategia de servicio e integrarse al resto.

Si lo importante para el cliente es la experiencia completa y no solamente puntos de contacto aislados; el siguiente paso es conectar esos puntos internamente en la organización. La experiencia del cliente se ve afectada por la gestión de diferentes áreas.

Aunque muchas compañías centran sus esfuerzos en fortalecer los empleados de primera línea que interactúan con el cliente, quienes están tras bambalinas tienen tanto o más impacto en la experiencia misma. Considere todos los puntos de contacto que tiene el cliente con el interior de su organización. Algunos están incluso fuera de la empresa dependiendo de terceros. Para el cliente es un solo flujo, independiente de quién lo ejecute. Piense en los servicios de instalación

prestados por contratistas. Una buena experiencia de compra de un electrodoméstico o de televisión por cable, puede ser opacada por una falta de atención o por incumplimientos en las promesas de terceros (como no llegar a la hora acordada). Por ejemplo las personas de aseo, mantenimiento y seguridad son a menudo pasadas por alto dentro de esta ecuación, a sabiendas que tienen un papel protagónico en el show. Deben tener claro cómo deben comportarse para ser coherentes con la experiencia esperada de la marca.

Vaya más allá de lo obvio y verifique que cada punto de contacto aporta positivamente a la experiencia del cliente. Personas de otras áreas que entran en contacto con el cliente. Por ejemplo la persona de facturación, seguridad, despachos o recepción. En negocios de alto tráfico de clientes (bancos, universidades, centros comerciales, supermercados o aeropuertos) la persona de seguridad es un importante punto de contacto con el cliente. Sin embargo, no siempre es capacitada para brindar una positiva experiencia con una actitud amable, pese a que debe mantener su papel de seguridad.

Cada persona que interactúe, conteste el teléfono o decida algo que afecte al cliente, tiene responsabilidad en la creación de experiencias.



Cada área contribuye a la experiencia

Las malas experiencias para los clientes tienen su origen comúnmente en la falta de conexión entre las diferentes áreas, donde al trabajar como silos, no son conscientes del impacto que están teniendo en el cliente.

La interdependencia no siempre es tan evidente. La acción de una persona en un área de la empresa beneficia o perjudica a otra. El desafío existe dado que cada una tiene necesidades que entran en conflicto con las de otras áreas. Y no es un tema malintencionado. Muchos no conocen cómo sus acciones impactan la experiencia del cliente. Y si no entienden este impacto, seguirán enfocándose en sus propios intereses.

El hecho de que los clientes sean atendidos por el área de ventas no significa que los clientes sean de ventas. El trabajo de todas y cada una las áreas de la

organización contribuye de manera directa e indirecta a crear experiencias. Cada área contribuye con estímulos que impactan al cliente. Las áreas de apoyo pueden hacer la diferencia y fortalecer sustancialmente la percepción de servicio.

Por ejemplo, el área de logística es una pieza fundamental, no solamente en términos de tiempos de entrega, exactitud o cumplimiento de despachos, sino incluso en ayudarle a los clientes a que la distribución y la oportuna disponibilidad de producto, sean una ventaja competitiva para ellos. Estar a tiempo en el momento correcto, con la cantidad correcta y tener rápidos tiempos de reposición, es un diferencial al disminuir el costo de inventario a los clientes. Facilitar los procesos de abastecimiento es algo crítico en la experiencia del cliente. Piense en el impacto que tiene la logística para Domino's Pizza en su propuesta de "30 minutos o gratis".

El área de tecnología tiene también un gran impacto, con robustos sistemas de información para los clientes; teniendo la información en tiempo real de qué sucede con cada actividad, despacho o circunstancia con un cliente; en la seguridad de la información, en la facilidad de comunicación con cada uno de los asesores o miembros del equipo que tenga que ver con los clientes; o en la agilidad en los procesos. El área de tecnología puede impactar positivamente la relación con los clientes.

El área de gestión humana tiene también un alto impacto en la experiencia del cliente. Que el personal cuente con un buen ambiente de trabajo hace que los clientes sean atendidos de mejor manera, el entrenar continuamente al equipo hace que los clientes disfruten de asesores mejor capacitados, profesionales y aptos para responder sus inquietudes. La estabilidad laboral hace que los clientes disfruten de personas con muchos más años en la compañía, disminuyendo curvas de aprendizaje y evitando la rotación de las personas con las que interactúa. El tener gente bien pagada, con todas las condiciones y a gusto, también hace que los clientes se beneficien, porque son personas que trabajan con mejor disposición, ánimo e interés por los clientes. El bienestar interno redunda en el bienestar externo.

El área financiera, tesorería, cartera y compras, todos inciden en la experiencia. No solo desde la posibilidad de crear novedosos sistemas de financiación para los clientes, sino también gracias al buen manejo de tesorería. Disponer del flujo de dinero necesario para mantener andando el negocio, tener disponibilidad de inventario para los clientes y poder en algunos momentos incluso apoyarlos en dificultades económicas, hace la diferencia. La gestión de cartera no solo vela por el recaudo, sino que propone ideas para permitirles financiarse, desarrollar una gestión administrativa más eficiente, simple y sencilla para los clientes.

El área de operaciones genera un impacto que va más allá del que tiene evidentemente una producción eficiente y el ofrecer características especiales de producto. El área de operaciones contribuye con aspectos que generan mejores experiencias como trazabilidad de lotes, óptimas unidades de empaque, mejor dispensación, desarrollos especiales a la medida y poder adaptar bajo ciertas condiciones y para ciertos clientes y mercados, productos a sus necesidades. El área de control de calidad vela porque siempre se logren los estándares y que las promesas de desempeño que se hacen a los clientes, se cumplan.

"AUNQUE VENTAS SEA LA PUNTA DE LANZA Y QUIEN USUALMENTE SE LLEVA LOS CRÉDITOS, SON EL RESTO DE ÁREAS DE APOYO LAS QUE NO SOLO MANTIENEN LA COMPAÑÍA OPERANDO, SINO QUE SON UNA PODEROSA FUENTE DE DIFERENCIACIÓN QUE TODA EMPRESA PUEDE EXPLOTAR"

DAVID GÓMEZ

El área de innovación desarrolla modelos de negocio, productos o servicios para el futuro, identificando nuevas oportunidades para los clientes. Innovación no significa solo nuevos productos, son formas más eficientes de hacer lo mismo de siempre; pequeños pero significativos cambios que pueden transformar la experiencia del cliente. Innovación, dependiendo de cada compañía, puede tener un impacto sustancial en los clientes, en el manejo de procesos, en la simplicidad y la forma de trabajar y en los modelos de atención. La innovación tiene un impacto transversal en diferentes áreas de la organización, contribuyendo con mejoramiento, ideas y mayor agilidad que simplifica procesos.

El área de soporte técnico le facilita la vida a los clientes, los saca de apuros, les da una mano cuando lo necesitan y están siempre dispuestos a ayudarle.

Incluso el área de asistencia puede ayudarle al cliente a mejorar el desempeño de sus propios procesos. Los ingenieros de soporte de la multinacional Arrow Electronics son parte de su diferencial, al ayudar a los clientes a encontrar la solución correcta para sus necesidades[24].

El área de servicios generales se encarga de la limpieza y de brindar espacios agradables a los clientes. Oficinas y puntos de venta bien presentados. En términos de productividad, un espacio apropiado para trabajar, limpio y aseado, con buena iluminación, sin tiempos muertos de desplazamiento, hace más sencilla la gestión interna y ahorra tiempo. El área de salud ocupacional brinda un mejor ambiente de trabajo, cuidando la ergonomía y la salud de los empleados, beneficia a los clientes al contar con personas que se sienten mejor y cuentan con mayor disposición para atender sus requerimientos y optimizar la gestión administrativa.

El área legal puede simplificar los procesos sin dejar de cubrir a la compañía en riesgos fundamentales. Es pensar no solamente en todos los apartes y consideraciones de cada documento o formulario que debe diligenciar el cliente, sino en la forma más práctica de hacerlo. Este puede ser un gran punto de fricción con los clientes, o una gran oportunidad para hacer la diferencia.

En cada compañía hay muchas otras áreas que velan porque la propuesta de valor al mercado sea significativa. Cada una desde su ángulo es una poderosa fuente de experiencias. De cada uno depende que sean positivas o negativas.



La gestión del cliente es interdependiente

Todas las áreas son interdependientes. Por supuesto que hay dificultades, diferencias y retos de interacción, pero lo que no se puede olvidar es que la gestión es interdependiente y que la compañía es una sola para el cliente. Cada colaborador en cada interacción es la cara de la organización. La compañía es una sola y en su correcta articulación es donde logran consolidarse las experiencias positivas.

La mejor forma de que cada persona conozca el impacto que su gestión tiene en el resto del equipo y en últimas, en la experiencia del cliente, es entendiendo cada detalle del proceso. Mapear los diferentes puntos de contacto en el Customer Journey ayudará a identificar el alcance e impacto de cada decisión.

Identifique un tipo de cliente y seleccione la parte del proceso que es más sensible o que puede estar generando mayor dolor. Puede que la experiencia de compra en el punto de venta deje mucho que desear; o que el proceso de despacho y entrega no esté cumpliendo con lo prometido. Identificar la raíz del problema ayudará a tomar las medidas sobre las causas correctas.

Una vez hemos puesto la casa en orden, identificado oportunidades de mejora y clarificado puntos de contacto críticos para transformar la experiencia del cliente, estamos listos para los detalles que enamoran.

Tres puntos clave:

- Los clientes no son de ventas, son de todos.
- Cada área puede maravillar o arruinar la experiencia del cliente.
- Mapee el proceso para que todos entiendan su impacto en el cliente.

INTERPRETACIÓN MUSICAL DE GUARDAS DE SEGURIDAD

Los guardas de seguridad no son siempre las personas más amigables y sociables en las empresas. En la Cámara de Comercio de Cali no sólo son amables, sino también cantantes. En un evento con empresarios ingresaron, y micrófono y amplificación en mano, cantaron y bailaron recomendaciones de seguridad en relación a la noche de Halloween que se aproximaba, al mejor estilo caleño:

"¡Oye yo te lo digo!
Evita caminar por la oscuridad
¡Oye yo te lo digo!
Para que puedas gozar, seguro tienes que estar
Para que puedas gozar, seguro tienes que estar
Que tu niño no lleve en el disfraz armas ni agresividad
Para que puedas gozar, seguro tienes que estar
Para que puedas gozar, seguro tienes que estar"

Una forma sorprendente de hacer su trabajo. Sobra decir que los asistentes ovacionamos de pie a los sorprendentes artistas.

Vea el video de los guardas de seguridad cantantes en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CUARTO ACTO

SORPRENDA CON DETALLES QUE ENAMORAN

4

CAPÍTULO 17

EL EFECTO SORPRESA



"Vine a regar las plantas y se desmayó"

Resumen: Si un detalle es inesperado, es mucho más poderoso.

La sorpresa es el mejor antídoto contra la indiferencia. La sorpresa capta la atención, una de las cosas más escasas y valiosas en estos tiempos. Rompa la indiferencia con detalles inesperados; los clientes se derretirán y no querrán comprarle a nadie más.

Un componente importante para que los detalles enamoren, es que sean inesperados. Recibir una prenda de vestir el día de su cumpleaños es agradable, pero es algo anticipado. Sin embargo, recibir de su jefe una nota escrita a mano felicitándolo por su buen trabajo, lo deja en shock. Ahora bien, hay sorpresas tanto negativas como positivas. Aquí hablamos de las positivas, de aquellas que queremos generar en nuestros clientes y que dejan una huella indeleble. No hablamos de aquellas sorpresas como la que le da su banco cuando llama para informarle que su tarjeta de crédito ha sido clonada. Aquí hablamos de las que

nos dan alegría, no de las que nos dan un infarto.

Detalle + Sorpresa = WOW

Cuando a los detalles les agregamos el efecto sorpresa ¡son una bomba! Es una colisión de dos emociones irresistibles y absolutamente fascinantes para el ser humano. Es el principio de la Teoría Psicoevolutiva de las Emociones Básicas, desarrollado por el psicólogo y profesor emérito del Albert Einstein College of Medicine en Nueva York, Robert Plutchiks.

Plutchiks identificó ocho emociones básicas en el ser humano: Alegría, Confianza, Miedo, Sorpresa, Tristeza, Aversión, Ira y Anticipación. Derivadas de estas emociones primarias hay una serie de combinaciones entre ellas, que generan extremos positivos o negativos, dependiendo de la intensidad. Estas combinaciones son de mayor o menor probabilidad de ocurrencia, según el tipo de emoción. La combinación Alegría + Sorpresa es del tipo terciario, con una muy baja frecuencia de ocurrencia, razón por la cual es tan poderosa[25]. La ecuación de las emociones básicas indica que Alegría + Sorpresa = Deleite.

Incluso a los eventos tradicionales se les puede agregar sorpresa. Recibir un regalo es habitual, pero el tipo de regalo puede hacer la diferencia. Por ejemplo, para el cumpleaños de su mejor cliente (evento predecible) ¿Qué tal si le regala una figura de acción personalizada con su propia imagen (obsequio impredecible)?[26] En este caso lo impredecible no es el evento (cumpleaños) sino el detalle. Sorprender es convertir experiencias ordinarias en extraordinarias.

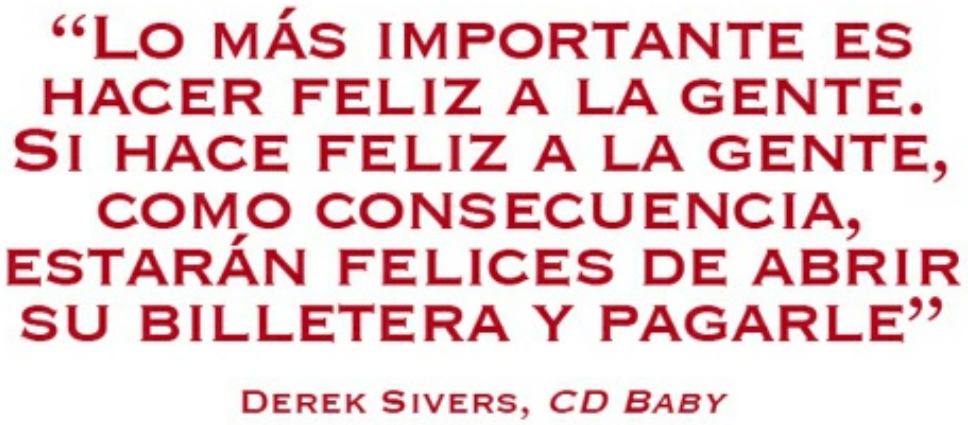
Las sorpresas quedan grabadas en la memoria

"El aprendizaje sucede cuando encuentra algo sorprendente o inesperado", afirma el Dr. Wael Assad, PhD en Sistemas de Neurociencia de MIT[27]. Y esto beneficia no solo a la medicina, al permitir restaurar funciones cerebrales después de daños neurológicos como un derrame u otra lesión cerebral, sino a las relaciones interpersonales en general, al estimular la recordación de

experiencias positivas.

Cuando nos exponemos a una sorpresa, el cerebro reacciona de manera que seamos más propensos a recordarla en el futuro, como si juntáramos la tinta con el sello. Es decir, el que algo sea sorpresa fija la experiencia. Cuando algo nos sorprende, el cerebro segrega más dopamina (tinta) y la transporta al hipocampo (sello), el área "detectora" de novedad y responsable por la formación de la memoria[28].

Cuando recuerda vívidamente un acontecimiento, muy probablemente tuvo un componente de sorpresa. Para probarlo, solo recuerde en la fiesta de fin de año de la empresa, cuando el tímido director del área contable dirigía animadamente la coreografía de *La Macarena* [29].



Nos encantan las sorpresas

Las sorpresas son pequeñas alteraciones de la normalidad, las cuales no necesariamente requieren grandes inversiones, solo un poco de creatividad. Así lo demuestra Andy Nulman en su libro *Pow! Right Between the Eyes: Profiting from the Power of Surprise* (¡Pow! Justo Entre los Ojos: Beneficiándose del Poder de la Sorpresa) con algunos simpáticos ejemplos.

El café francés The French Deli en Vail, Colorado, tiene un horario de atención bastante excéntrico, el cual exhibe orgulloso en su vitrina, Apertura: 7:44 am. Cierre: 4:01 pm. Aunque puede sonar extraño y hasta ridículo, esto pone a las personas a hablar de lo peculiar que es este sitio especializado en capuccinos y sandwiches.

Otro caso es el del restaurante Chophouse, que vende una de las hamburguesas más costosas del mundo. Su popular "Dom Perignon Chophouse

Burger" cuesta US$275 y así la ofrece en el menú:

Chophouse Burger y Dom Perignon
Servida con papas fritas y Angus de 10 onzas $275
Sin la botella de Dom Perignon $15

Un poco de humor siempre es una grata sorpresa.

Pagamos para que nos sorprendan

Nos gustan tanto las sorpresas que pagamos por ellas. Y ese fue el principio que inspiró a Ned Corbett-Winder para fundar *Not-Another-Bill* [30] (No es otra cuenta) en el 2011: *"Ya nadie recibe cosas agradables en el correo, solo cuentas y menús de pizza"*. Es un servicio que le envía mensualmente a usted o un amigo, un elemento sorpresa. Desde £19 al mes y de acuerdo a sus gustos y preferencias previamente determinados, le ayudarán a descubrir artistas, diseñadores y marcas que no encontrará en tiendas masivas. Las categorías incluyen cosas para colgar, de escritorio, jardinería, accesorios femeninos, arte, accesorios masculinos, joyería, cocina, diversión y nostalgia, entre otras.

Un caso similar es el de Birchbox [31], un servicio de suscripción para mujeres donde mensualmente recibe una caja sorpresa, la cual contiene cinco productos de belleza y un regalo extra. *"El objetivo de Birchbox es sorprenderte y ayudarte a descubrir nuevos productos y marcas. Así que no saber qué incluirá tu cajita ¡forma parte de la diversión! Tratamos de adaptarnos al máximo a las necesidades de tu piel, cabello e incluso a tu estilo. ¡Prepárate para un montón de descubrimientos!"*, es su promesa.

Las sorpresas son especialmente poderosas cuando se basan en los gustos y preferencias particulares de la persona que las recibe. Por eso para realmente sorprender a los clientes, hay que primero conocerlos.

Tres puntos clave:

- Si un detalle es sorpresivo, potencia la emoción y el impacto.
- Una sorpresa es recordada por más tiempo. Queda mejor grabada.
- Deseamos tanto las sorpresas, que hasta pagamos para sorprendernos.



POR EL RESPETO

Aces era una aerolínea colombiana que dejó huella por la coherencia que tenía con su eslogan "Por el respeto"; en una época donde los competidores no sobresalían propiamente por el buen servicio.

Luis Felipe Tenorio recuerda una experiencia que tuvo con Aces en 1998. En sala de espera a las 9:00 pm, le informaron que el vuelo tendría una hora de retraso. En su evidente disgusto fue sorprendido. "Llegaron las azafatas con bandejas llenas de cajitas como las que ponen a veces con un chocolate en las almohadas de los hoteles. Las cajitas eran naranja con azul y tenían un smiley, pero en vez de sonreír estaba triste; y decía: 'No siempre las cosas salen como queremos. ¿Hacemos las paces?'. La frase se me grabó para siempre".

(Casi todos) los clientes entienden que suceden cosas inesperadas; lo que incomoda es la indiferencia. Incluso cuando las cosas no salen bien, es la actitud y el manejo de la situación lo que hace la diferencia.

CAPÍTULO 18

NO CONOCEMOS LOS CLIENTES



"¿Podría por favor darnos su respuesta espontánea?"

Resumen: El conocimiento del cliente es la base de la personalización. Esto hace que los detalles enamoren aún más.

El principio es muy sencillo: para sorprender a un cliente hay que conocer qué le gusta. Entre mejor lo conozca, más lo podrá sorprender. Por eso, el primer paso para enamorar es conocer *realmente* a la persona que queremos enamorar. Y esto es usualmente algo que pasamos por alto o a lo que no prestamos mucha atención, tanto en las relaciones comerciales como en las personales. Nos interesa más que los demás nos conozcan, que aprender sobre la otra persona. No conocemos muy bien a nuestros clientes, especialmente a nivel personal. El punto es ¿Cómo podemos enamorar si no tenemos idea de lo que es importante para esa persona? ¿Qué la hace vibrar? ¿Qué la motiva? ¿Qué la apasiona? Conocer sus gustos y preferencias permite sorprender con detalles inesperados

que demuestran interés. Conocer a la otra persona crea una conexión mucho más profunda, genera empatía y agrado y construye una relación basada en la confianza.

Conocer a la persona, no solo el negocio de la persona

No estamos habituados a interesarnos espontáneamente por los demás. No escuchamos y no observamos las señales que nos envían. Recibimos señales todo el tiempo pero no las codificamos. Su pareja, colega, familiar o amigo todo el tiempo le está dando señales de lo que le gusta y no le gusta. Si prestáramos más atención no nos costaría tanto trabajo saber qué regalarle de cumpleaños. Prestar atención y conocer lo más posible de la otra persona, puede ser una de sus mayores ventajas. Le brinda elementos para diferenciarse de los proveedores que se limitan a conocer la parte comercial, pero que a nivel personal no pasan de los aspectos básicos.

Sea que venda un producto o un servicio a clientes finales (B2C) o a clientes industriales (B2B), el principio es el mismo: Conocerlos mejor le da una enorme ventaja. Esto sirve no solamente para saber cómo diseñar el producto, el servicio o la comunicación, que es para lo que habitualmente se usa; sino

para sorprender con detalles que enamoran. Los mercados "masivos" están compuestos por *personas*, los comités de compras están compuestos por *personas*, las corporaciones están compuestas por *personas*. Independiente de lo que venda y a quien se lo venda, siempre interactúa con seres humanos, con individuos que tienen una realidad tanto dentro como fuera de la empresa.

Antes de reunirse con un cliente o prospecto, investigue tant

o como sea posible de lo que es importante para esa persona, sus hobbies, desafíos y metas.



¿Qué tanto conoce a su cliente?

Hagamos un pequeño test. Piense en un cliente específico, defínalo con nombre y apellido. Ahora considere los siguientes aspectos y veamos qué tanto lo conoce. Entre más detalles conozca, más elementos tendrá para construir la relación y diferenciarse.

Información básica

- Nombres y apellidos completos
- Fecha de nacimiento
- Lugar de nacimiento
    - Ciudades/países en los que ha vivido

Educación

- Colegio y universidad donde estudió
- Año de graduación
- Profesión
- ¿Está estudiando algo actualmente?
- ¿Quisiera estudiar algo nuevo?
- ¿Habla otros idiomas?

Familia

- Nombre de la pareja (si aplica)
- Profesión de la pareja
- Ocupación de la pareja
- ¿Tiene hijos? ¿Cuántos? ¿Nombres? ¿Edades?
- Intereses y hobbies de los hijos
- ¿Sus padres aún viven?
- ¿Tiene hermanos? ¿Cuántos?
- ¿Tiene mascota? ¿Qué tipo (perro, gato, pescado, tortuga, iguana)? ¿Cómo se llama?

Aspectos laborales

- Nombre y cargo de su jefe directo
- ¿Cuántos años lleva en la empresa?
- ¿Tuvo otro cargo en la misma empresa? ¿Cuál y cuánto tiempo?
- ¿En dónde trabajó antes, qué cargo tuvo y por cuánto tiempo?
- Asociaciones a las que pertenece
- Para emprendedores ¿Cómo empezó la empresa ¿Origen y orgullo familiar?

Estilo de vida

- Club social al que pertenece
- ¿Es vegetariano?
- ¿Medita o practica yoga?
- ¿Practica un deporte? ¿Cuál?
- ¿Sufre de alguna enfermedad?
- ¿Qué hace el fin de semana?

Intereses especiales

- Hobbies/pasiones
- Causas que apoya
- Serie de televisión favorita
- Lugares preferidos para almorzar/cenar
- ¿Colecciona algo?
- ¿Le gusta leer? ¿Qué lee?
- ¿Sigue algún deporte? ¿Cuál? ¿Equipo?
- ¿Tiene algún sueño que quisiera

cumplir? (Lanzarse en paracaídas, visitar el Taj Majal, estudiar fotografía, aprender a bailar tap)

- ¿Un lugar que quisiera conocer? (Bali, Isla de Pascua, los termales de Santa Rosa)
- ¿Qué haría si se ganara la lotería?
- ¿Le gusta el cine? ¿Película favorita?
- Comida preferida
- ¿Música favorita? ¿Artista?
- Frente a la Navidad ¿La ama, la detesta o le es indiferente?



La base de la personalización

No estamos buscando solo sorprender, estamos buscando sorprender

con *detalles que enamoren*. Estos detalles parten del conocimiento de la persona a la que queremos enamorar, para interactuar de manera relevante y construir una relación *personalizada*. Cada cliente tiene nombre y apellido, historia de vida y unos sueños por cumplir.

Véalo así. No es lo mismo preguntarle a un cliente "Hola ¿Cómo está la familia?" (pregunta genérica); que preguntarle "¡Hola Andrés! ¿Cómo están los hijos? ¿Cómo le ha ido a Martín con sus clases de fútbol? Y Juliana ¿Ya este año entra al jardín infantil?". Nótese la diferencia. El segundo caso demuestra conocimiento e interés por la vida de la otra persona.

Si por ejemplo investigó que la persona que quiere conocer en un evento social, es apasionada de montar en bicicleta o apoya una fundación que rescata perros de la calle; imagine la diferencia de entablar una conversación alrededor de estos temas. Muy diferente a la típica introducción de "Mucho gusto ¿En qué trabajas?". Perdió una gran oportunidad. Y esto aplica no solo para clientes y prospectos. Aplica para colegas, potenciales aliados estratégicos y todo tipo de personas, independiente de su trabajo. Recuerde que todos los puntos se conectan.

Tres puntos clave:

- Entre más conozca al cliente, más podrá personalizar la sorpresa.
- Explore facetas personales y haga la tarea de investigar.
- Esté atento a todas las señales y la información que le da el cliente.



FELIZ DÍA DE LA INDEPENDENCIA

La empresa de administración de inmuebles en Panamá, Administra PTY, ha implementado varios detalles con sus clientes:

- Felicitan a los residentes extranjeros el día de su respectiva independencia, ponen anuncios alusivos en los elevadores, envían mensajes por correo e ilustran con la bandera de su país.
- Envían detalles a los miembros de Juntas Directivas en su cumpleaños.
- En las oficinas de administración de los edificios mantienen dulces, café y té para quienes los visitan para hacer sus pagos.

CAPÍTULO 19

TIPS PARA CONOCER LOS CLIENTES



"Se está tomando muy a pecho el conocer todo sobre sus clientes"

Resumen: Ponga a trabajar los cinco sentidos para construir el perfil personal de su cliente. Conózcalo mejor que su propia pareja.

Identificar aspectos clave de los clientes no es tan complejo como parece. Conocer a una persona es relativamente sencillo, solo debe prestar atención. Como dice Piero: "Las cosas se cuentan solas, solo hay que saber mirar".

Conociendo a la persona

Siempre esté atento a identificar oportunidades para saber más de su cliente:

Observe – La decoración de la oficina, las fotos de los portarretratos, la forma en que se viste.

Escuche – Esté atento a las menciones de nombres, experiencias, situaciones,

fechas de cumpleaños y similares.

Pregunte – De manera respetuosa, sin sobrepasar los límites y dentro del contexto adecuado, puede hacer preguntas personales. Usualmente el primer paso lo da usted, por ejemplo hablando de sus hijos, para luego preguntarle a la otra persona si tiene hijos.

Fuentes de información

Identifique información disponible a través de otras fuentes que le puedan ayudar a conocer aspectos específicos.

Google – Busque el nombre de la persona y la empresa. Puede encontrar noticias, entrevistas, blogs e información de asociaciones, entre otras cosas.

Página web – La página web de la empresa, además de aspectos generales de la compañía, contiene información de algunos de sus ejecutivos.

Reportes anuales – Las compañías listadas en bolsa publican sus informes corporativos anuales, donde no solamente hablan del año anterior, sino de los desafíos, circunstancias de mercado, estrategias futuras y sus directivos.

Redes sociales – Busque la persona en Linkedin, Facebook, Twitter o Instagram. Encontrará amigos en común, empresas donde ha trabajado y mucha información de gran utilidad para buscar puntos de conexión y temas de conversación.

Ferias comerciales – Las ferias comerciales también son una oportunidad de aprender de cada persona y conectar. Sea expositor o asistente, estos espacios comerciales son por naturaleza eventos de networking. Aprovéchelos al máximo preparándose previamente y conociendo cada uno de sus potenciales interlocutores.

Colegas – Los colegas de su cliente lo conocen mucho mejor que usted. Converse con ellos informalmente para aprender un poco más.

Amigos comunes – Si tiene un amigo en común, contáctelo y pídale que le cuente un poco sobre su cliente.

Conociendo clientes a gran escala

Cuando las relaciones no son necesariamente uno a uno, sino que vende productos o servicios masivamente. También hay formas de hacer la tarea.

La clave sigue estando en prestar atención y observar. Un interesante caso de cómo observar a los usuarios lleva a crear experiencias excepcionales, es el de IDEO. Esta compañía de diseño mundialmente premiada, se basa en la

observación y la interacción con clientes para mejorar experiencias.

La observación mejora la experiencia del usuario

Como lo menciona David Sturt en su libro *Great Work,* el proceso que llevaron a cabo las personas de IDEO para diseñar un nuevo coche para bebé de la marca Evenflo, lo abordaron con ojos y mente abierta. Observaron el uso de los coches desde todos los ángulos: Sus particularidades, su propósito, sus partes, sus materiales, sus usuarios y todo lo que rodeaba el producto.

El equipo de diseño prestó tanta atención a las necesidades de los clientes, que el diseño del nuevo coche representa la máxima experiencia para el usuario. Así es como el conocer al cliente redundó en una experiencia memorable. Un paso adelante en la forma como se han diseñado los coches por décadas:

- Porque vieron a la gente luchar con las grietas en los andenes de las calles, hicieron las llantas más grandes.
- Porque vieron a la gente intentar abrirlo y cerrarlo mientras sostenían el bebé, lo hicieron para abrir y cerrar con una sola mano

mano.

- Porque vieron a las mamás inclinándose para atender a sus niños, hicieron la silla más alta.
- Porque vieron a los papás sufriendo para mantener a los niños felices con sonajeros y juguetes, hicieron una sección de juegos para el bebé.
- Porque vieron que las madres envolvían a sus hijos en mantas, hicieron el coche más suave, envolvente, estable y seguro.

Ese es el poder de la observación.



Capitalice su página web y redes sociales

Incluso a través de la página web puede obtener información de sus prospectos. Una opción es el formulario que debe diligenciar cuando va a descargar un libro electrónico o algún otro recurso, donde le pregunta a la persona generalidades de su perfil como nombre, email, país, empresa, cargo y número de empleados, entre otras cosas. También puede hacer preguntas sobre lo que están buscando o en lo que están interesados en trabajar.

Las redes sociales son también una buena fuente de información. Puede monitorear cientos o miles de menciones de su marca, producto o compañía, e identificar qué aspectos son relevantes, qué inconformidades y qué comentarios están haciendo los consumidores.

Identifique cómo puede generar valor

Es a través de observar, interactuar, preguntar y escuchar a sus clientes y prospectos, como mejor puede entender sus deseos y motivaciones, para finalmente enamorarlos. Prestar atención a sus clientes le permite fortalecer la relación, entender cómo puede generarles mayor valor y cómo ajustar puntos de contacto específicos que sean puntos de dolor. Por otro lado, prestar atención a los prospectos le permite construir relaciones iniciales y comprender su posición frente a la categoría, incluyendo en muchos casos su propia competencia.

Tres puntos clave:

- Para conocer al cliente: Observe, escuche y pregunte.
- Fuentes de información: Internet, amigos y eventos.
- Masivamente, apalánquese en herramientas digitales.



NO TIENE QUE ENAMORAR A MILES, CON 50 BASTA

La mayoría de detalles que enamoran no implican grandes inversiones o robustas infraestructuras, implican voluntad y prestar atención. Incluso en mercados masivos es posible hacer la diferencia, tocando unos pocos.

Kleenex en Israel implementó una poderosa iniciativa. En temporada de invierno identificó en su página de Facebook 50 personas que mencionaban tener gripa. A través de los amigos de cada uno de ellos, consiguieron las direcciones físicas y los sorprendieron enviándoles un kit de "Mejórate pronto" a cada uno con pañuelos faciales. El 100% de las personas compartió el detalle en Facebook y muchos más lo pedían. Resultados: 650,402 impresiones, 1.800 interacciones y 50 kits enviados. 50, no 500 ni 5.000, ¡50! Para hacer la diferencia no hay que hacer algo monumental, sólo hay que hacer algo.

Vea el video de esta campaña de Kleenex en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 20

INFORMACIÓN PARA ENAMORAR



Resumen: Conocer a fondo al cliente tiene sentido cuando utiliza la información en contexto para beneficio del mismo cliente.

Una vez tiene claro qué es importante para el cliente, cuáles son sus preferencias y particularidades, el siguiente paso es utilizar la información para enamorarlo.

Cómo manejar la información

El conocimiento que vamos construyendo de nuestros clientes parte de la confianza y como tal, del respeto con que la manejemos. Como con cualquier amigo, el conocer cosas especiales de nuestro cliente es un gran privilegio y a la vez una gran responsabilidad. Esta información en últimas debe ayudarnos a

servir mejor al cliente, utilizándola en su propio beneficio brindándole experiencias memorables.

Conocer al cliente a nivel personal tiene varias aplicaciones en la cotidianidad de la relación comercial. Algunas formas de utilizarla:

Conversaciones significativas – Durante las conversaciones no solo evitará tocar temas sensibles, sino que profundizará en sus gustos, intereses y necesidades.

Invitaciones especiales – Las invitaciones serán a su restaurante favorito, a los eventos de su interés y actividades afines similares.

Detalles personalizados – Los obsequios tendrán ahora un significado especial. Libros del tema que le gusta leer, o un CD infantil con el nombre de la nieta que acaba de nacer.

Información de interés – Compartirle información que encuentre en las noticias, como que su banda favorita estará de gira por el país.

Supervivencia – Esta información también le evitará vergüenzas. Sabrá que no le debe regalar chocolates si es diabético y que una parrillada no es el mejor plan si es vegetariano.

Genuinas relaciones humanas

Esmerarse por conocer a los demás aplica no solo para los clientes. Piense en el alcance que tendría en nuestras vidas si conociéramos más a fondo a las personas con las que interactuamos. Piense en la calidad de las relaciones en general, con sus amigos, familiares y colegas. ¿Cómo cambiaría este conocimiento su relación con ellos? ¿Cómo fortalecería los vínculos y los lazos de confianza?

No se enfoque solo en el negocio, enfóquese en la *persona* con la que hace el negocio. Este conocimiento le da información valiosa para enamorar con detalles relevantes y hacer la diferencia en un mundo de indiferencia.

Tres puntos clave:

- Maneje con cuidado la información del cliente y nunca viole su privacidad.
- Use la información para sorprender con detalles personalizados.
- Interésese genuinamente por conocer la persona, más allá de la empresa.



QUEREMOS EXPRESARLE NUESTRA GRATITUD

En una visita a Washington con mi esposa, fuimos a tomar el brunch al restaurante Le Diplomate . Ella hizo la reserva y registró su email. Pasamos un rato muy especial, pero lo que llamó mi atención fue el email que le enviaron horas después:

"Hola Ana,

¡Gracias por acompañarnos hoy! Apreciamos su visita y queríamos tomarnos un momento para expresarle nuestra gratitud. Le Diplomate se ha convertido en un destino popular gracias a nuestros visitantes, y queremos asegurarnos de nunca olvidar este simple hecho. Sus comentarios son bienvenidos, es y siempre será nuestro mejor recurso para identificar áreas de mejora o reconocimiento de lo que hemos hecho bien. Entendemos que con las miles de opciones que tienen nuestros visitantes en DC, somos afortunados de ser seleccionados y luchamos por merecer su preferencia. Por favor siéntase en la libertad de contactarnos para cualquier comentario o preocupación. El email lo monitoreamos siete días a la semana. Puede contactarme directamente con los datos que están al pie de mi firma.

De nuevo gracias y cordial saludo,

Jason Crighton, Coordinador de Servicios al Invitado, Le Diplomate"

CAPÍTULO 21

INCORPORE DETALLES EN EL PROCESO COMERCIAL



"Los vendedores preguntan que si podemos extender el tratamiento de realeza también a los clientes"

Resumen: Implementar detalles es más fácil si los hace parte del proceso comercial habitual.

Aunque sorprender y enamorar a los clientes puede conllevar acciones espontáneas de reconocimiento y aprecio, para ofrecer una mejor experiencia y hacer de los detalles más la norma que la excepción, lo ideal es incorporar algunos como parte del protocolo comercial en la interacción con los clientes, de manera que sea prácticamente automático.

Predefina cómo enamorar en diferentes

momentos

Como hemos hablado, cada contacto es una oportunidad para sorprender. Identifique los puntos de contacto en los cuales desea incorporar experiencias y hágalo parte del proceso, para que siempre se haga. Los detalles pueden ser iniciativas generales de la compañía o iniciativas propias del asesor comercial. Hay muchas cosas que puede hacer, aunque la organización no lo implemente formalmente.

"LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ES SU REALIDAD"

KATE ZABRISKIE

Busque formas de sorprender. Piense en los distintos momentos de la relación y la forma como actualmente los está manejando, para ver qué podría hacer diferente.

Evalúe por ejemplo:

- La forma como saluda cuando alguien entra a su establecimiento.
- El email de citación a una reunión con un cliente.
- El diseño de la presentación corporativa.
- Cómo celebrar la primera compra de un cliente.
- El proceso de diligenciamiento de documentos.
- El diseño de las facturas o notas de remisión.
- El empaque de su producto o servicio.
- La decoración de su oficina o punto de atención.
- El mensaje de espera en el teléfono.
- Entre muchas otras cosas.

Por ejemplo, considerando las tres partes del Customer Journey, podría implementar estos detalles en todos los casos, como parte del protocolo comercial:

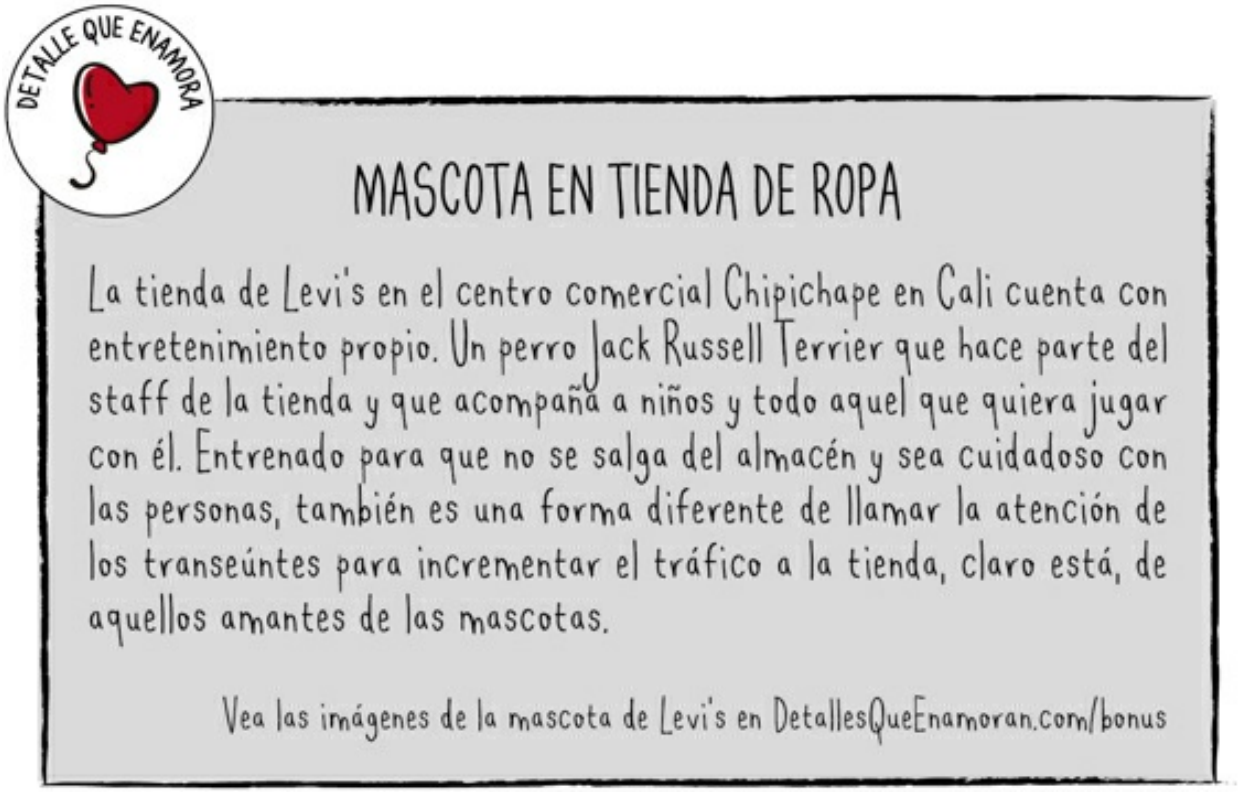
Antes de la compra (prospecto)

Detalles que puede incorporar como parte de su protocolo comercial, en la etapa de enamoramiento de potenciales clientes.

Reunión con detalle personalizado – Puede sorprender desde la primera reunión con un prospecto. Si va a presentar su propuesta a un grupo reducido de personas, sorpréndalos como hizo mi amiga Karina fundadora de Making Dreams[32], llevándole a cada uno de los asistentes una taza de café marcada con su nombre y al final de la exposición entregue el obsequio diciéndole: "Ahora quisiéramos invitarlos a un café para que conversemos sobre los detalles del proyecto y las inquietudes que puedan tener". También puede ser una pequeña caja de chocolates con una etiqueta con el nombre de cada persona.

Sorprenda en ferias comerciales – Cada vez que participe en una feria, aproveche para sorprender y no solo para regalar la bolsa con su logo o el clásico lapicero. En lugar del típico folleto comercial, puede imprimir en el sitio pequeñas historietas y personalizarlas con el nombre del visitante. Para eventos más masivos puede regalar botellitas de agua previamente etiquetada con mensajes con un poco de humor, como "Pócima para enamorar", "Agua de la eterna juventud", o "Gotas de súper poder".

Gracias por contactarnos – Agradecer siempre es una maravillosa razón para comunicarse. Cuando una persona le pide una cotización o contacta al área de servicio al cliente para averiguar sobre sus productos o servicios, es una oportunidad para sorprender. Envíe física o digitalmente una nota formal de agradecimiento por haberlo contactado, con una muestra o merchandising de su empresa. Tome diariamente un par de contactos aleatorios. En ocasiones pudo haber intentado ganar un cliente, pero las cosas no salieron como esperaba. Por ejemplo, si no se gana una licitación. En este caso puede enviar una postal física o un email junto a un pequeño detalle, con un mensaje como, "Gracias por la oportunidad que nos dieron de participar en el proyecto. Esperamos en un futuro poder trabajar juntos. ¡Cordial saludo!".



Durante la compra

Dependiendo de lo que venda, la duración de la relación comercial puede ser de días o de años. Y la experiencia de compra como tal puede ser de unos minutos (mientras explora por el punto de venta) o de meses (mientras un comité de compras decide el proveedor para un proyecto industrial). Cualquiera sea el caso, siempre hay oportunidades para sorprender.

Kit de Bienvenida – Dele una cálida bienvenida a cada nuevo cliente. Aproveche para sorprender desde el primer momento con un kit que puede incluir una carta del director agradeciendo el haberlos escogido, un pequeño detalle e información de cómo sacar el máximo provecho a su producto o servicio, entre otras cosas[33].

Sorpresas especiales – Aunque técnicamente no es un tipo de detalle para implementar en la totalidad de los clientes, puede sorprender a algunos. Eventualmente sorprenda con algo especial. Por ejemplo Southwest Airlines sorprende a los pasajeros con algo de humor a cargo de la tripulación[34].

Cumpleaños poco comunes – Aunque el cumpleaños es un evento predecible, el

tipo de detalle con el cliente puede ser impredecible. Más allá de enviarle un simple mensaje de felicitación por WhatsApp, grabe el saludo en video con su celular y envíeselo; u obséquiele un coleccionable de su hobbie favorito. Si le gusta cocinar le puede regalar una tabla de madera con su nombre grabado[35], o si le gusta la jardinería puede sorprender con un mini kit para sembrar buenos sentimientos[36].



Después de la compra

Detalles que puede incorporar o bien, durante la etapa posterior a la compra (piense en los años posteriores a la compra de un vehículo o de un electrodoméstico); o bien después de que formalmente se termina la relación comercial (por ejemplo, no hay renovación de la póliza de seguros o lo cambian por otro proveedor de materias primas). En muchos casos no es posible saber si el cliente no ha vuelto porque no necesita lo que usted vende, o porque se fue para la competencia. En cualquier caso, mantenerse en contacto es una buena

práctica.

Aniversario de la relación – Tome nota de la primera vez que trabajó con el cliente y envíele un email de aniversario, dándole las gracias.

Seguimos en contacto – Si la relación se termina formalmente, es una buena ocasión para dejar una huella. Agradézcale y deséele suerte. Se sorprenderá de la positiva reacción del cliente y los futuros negocios que llegarán a causa de esta noble despedida.

Te extrañamos – Después de cierto número de días que el cliente no ha reportado una compra, puede contactarlo o enviarle un chocolate con una nota diciéndole: "Te extrañamos. Hace 90 días que no sabemos nada de ti. Solo queríamos saber cómo estabas y recordarte que anhelamos tu próxima visita". También puede aplicar cuando un cliente vuelve a comprar después de cierto tiempo con algo como, "Nos hace muy felices que vuelvas a estar con nosotros. Estos 132 días que no supimos de ti, la vida no fue lo mismo".



NOS ENTRISTECE VERLO PARTIR

La terminación de una relación comercial también es una oportunidad para enamorar, aunque no parezca. Un cliente que se va puede volver y además recomendarnos.

Cuando cancelé los servicios de Basecamp, una plataforma para manejo de proyectos, inmediatamente recibí un email con la imagen de varias personas despidiéndose en caricatura, con el siguiente mensaje:

"Gracias por haber utilizado Basecamp.

Su cuenta ha sido cancelada. Nos entristece verlo partir, pero le agradecemos que haya probado nuestro producto.

Ayúdenos a mejorar. Tenemos una breve y anónima encuesta de retiro. Si tiene un minuto, apreciaríamos sus recomendaciones para mejorar. Su retroalimentación nos ayudará a perfeccionar nuestro producto a futuro.

Lo dejaremos en paz. No recibirá más correos nuestros relacionados con la cuenta cancelada. Si estaba en un plan de pagos, no se le cobrará de nuevo, pero será responsable por los cargos generados antes de su cancelación. Por favor consulte nuestra política de garantía para mayor claridad.

¿Preguntas? Si reconsidera la cancelación o tiene preguntas, por favor envíenos una solicitud y le contestaremos a la mayor brevedad.

Gracias de nuevo por darnos la oportunidad. Aquí estaremos si alguna vez quiere regresar.

El Equipo de Basecamp"

Fue tan especial la despedida que estuve a punto de reversar la cancelación.

Vea el email de despedida de Basecamp en DetallesQueEnamoran.com/bonus

Use la tecnología para enamorar

Automatice todo lo que más pueda para mantenerse en contacto. Entre no hacerlo por falta de tiempo y hacerlo de manera automática, es mejor hacerlo.

La tecnología mejora la experiencia del cliente desde diferentes frentes:

- Simplificando los procesos (aplicaciones móviles).
- Automatizando respuestas (Inteligencia Artificial o asistida).
- Personalizando la comunicación (automatización de marketing).
- Proporcionando contenido relevante (contenidos dinámicos en páginas web).

La tecnología también cumple un papel fundamental al interior de la empresa:

- Automatizando procesos (liberan tiempo de los empleados).
- Tecnología digital portátil (minimiza desplazamientos).
- Digitalizando actividades (optimiza procesos).
- Información en tiempo real (toma de decisiones más rápida).

Tres puntos clave:

- Puede planear detalles para diferentes momentos de la relación.
- Defina un detalle para implementar siempre con cada cliente.
- Aproveche la tecnología para simplificar y automatizar procesos.



VERIFICACIÓN TÉCNICA VEHICULAR

Media hora después de que Ricardo Palmieri fue a hacer la Verificación Técnica Vehicular en la ciudad de Buenos Aires, recibe el siguiente email de seguimiento: "Hola Ricardo, ¡Gracias por haber hecho la VTV! Tu vehículo está en estado APTO y no cuenta con desperfectos graves ni leves, así que puede circular normalmente por la ciudad. Te esperamos el año que viene para la revisión anual. Importante: Si se despega la oblea (sticker) o la pierdes, tienes que acercarte a Santa María del Buen Ayre y pedir una nueva. Muchas gracias. ¡Te esperamos!".

CAPÍTULO 22

USTED ES EL MAYOR DIFERENCIAL



Resumen: Más importante que lo que vende; es *quién* lo vende.

Incluso si la experiencia del cliente no es una iniciativa soportada por la organización, cada persona en la interacción con los clientes puede hacer una enorme diferencia.

Sorprender con detalles que enamoran, por encima de todo, es cuestión de voluntad. La voluntad no se puede comprar y difícilmente desarrollar. Depende de cada persona y de la entusiasta interacción que la motive con cada cliente. Como decía Walt Disney: *"Puede diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo. Pero se requiere de personas para convertir ese sueño en realidad"*.

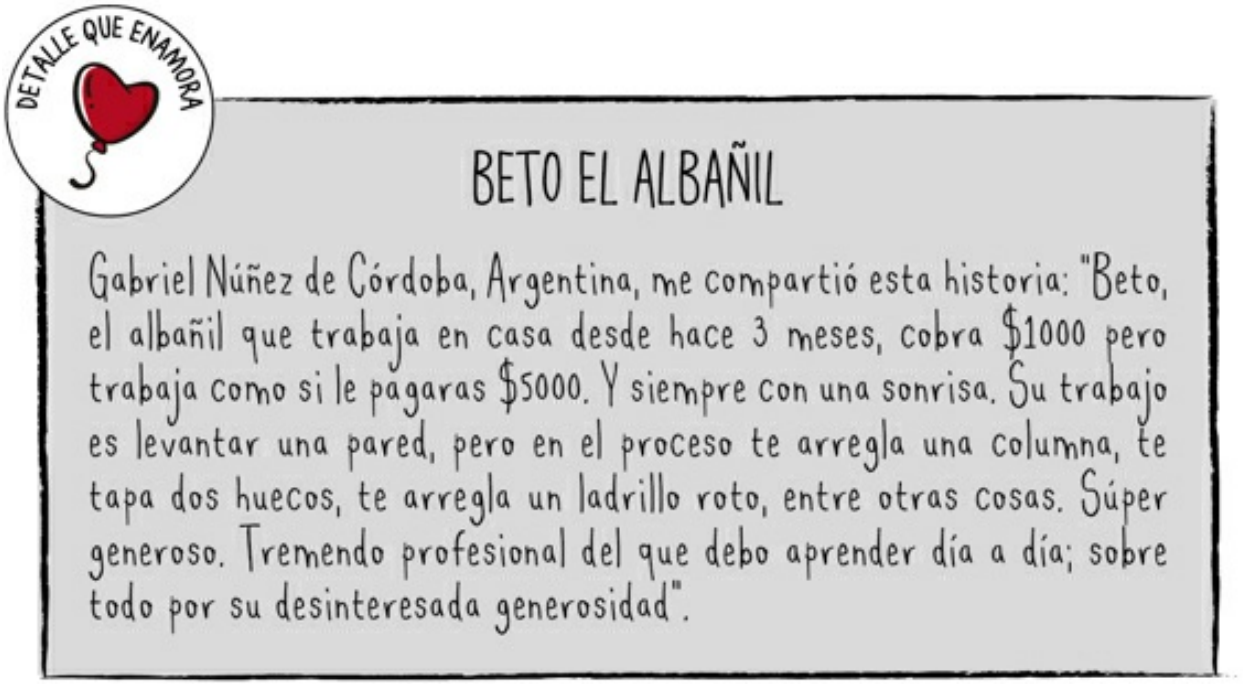
Hay una marca más importante que la marca que usted representa. Hay una marca que el cliente compra antes que su producto o servicio. Hay una marca

que puede cambiar la decisión de un cliente en segundos. Esa marca es usted.



Solo usted es responsable de su reputación

Su nombre es lo que lo separa de cualquier otro que pretenda ganarse la confianza del cliente. Su reputación habla por usted. Su nombre genera comentarios del cliente como, *"Sandra siempre me responde rápidamente, conoce muy bien lo que necesito y cumple sus promesas"*. Muchos clientes compran por el vendedor a pesar de la empresa que representan. Son los asesores los que hacen la diferencia, los que van la milla extra y los que hacen todo lo que sea posible, para que pese a las incoherentes políticas de la empresa, encuentren la manera de ayudar al cliente. Es difícil que un cliente se case con una marca; pero que se case con la persona en la cual confía, es inevitable. Su marca personal puede tener más peso que la marca de lo que sea que venda.



A usted es el primero que compran (o rechazan)

Por supuesto que un excelente producto y un gran servicio son maravillosos argumentos y una poderosa herramienta de negociación. Pero es usted quien hace la verdadera diferencia. Es usted quien enamora. Es usted quien se gana el corazón de un cliente, o es usted quien decepciona al cliente.

¿Por qué dos vendedores que venden exactamente el mismo producto, al mismo tipo de clientes y que cuentan con las mismas herramientas, obtienen resultados totalmente diferentes? La diferencia no está en lo que venden. Tampoco está en a quién se lo venden. La diferencia está en *quién* lo vende. La diferencia está en la persona. En la actitud que cada uno asume y en la responsabilidad de hacer que las cosas pasen.

Lecciones de Gene Simmons

Gene Simmons ha sido el genio empresarial detrás del emporio comercial de la banda de rock Kiss. Por eso cuando hablamos de marca personal, el mismo Gene tiene algo que decir, como lo cuenta en su libro Me, Inc.:

"Si se ve a sí mismo como una marca, entenderá la verdad subyacente: La gente juzga.

Juzgan todo. Evalúan todo. Lo evalúan a USTED. Lo evaluarán antes de conocerlo. Cuando lo conozcan. Y una vez se haya ido. Siempre tendrán algo para decir de usted antes, durante y después. Porque su marca, su reputación, lo precederá y siempre estará con usted. Es como una sombra. Su sombra siempre lo acompaña. Igual que su marca. Donde se pare, ahí estará. Depende de usted crear una poderosa silueta. Es su responsabilidad construir y controlar su marca. Su nombre. Su apariencia. Sus habilidades de comunicación. Su interacción con la gente".

Usted es responsable de su propio destino; no es su jefe, ni su empresa, ni su competencia, ni su cliente. Es usted. Y continuando con nuestro amigo Gene, concluye con broche de oro:

"Recuerde, usted no es el único allá afuera. Hay muchas otras personas ambiciosas que desean lo mismo que usted, quieren dar una mejor impresión que usted, son más inteligentes que usted, están más calificados que usted y están dispuestos a trabajar más duro que usted. La vida es una competencia. Le guste o no, siempre estará compitiendo con otros. Por eso es tan importante que usted sea el que se encargue de USTED".

Usted es quien hace la diferencia y es usted el que sorprende con detalles que enamoran.

"QUIERE TAN SOLO, Y CAMBIARÁS LA FAZ DEL MUNDO"

FELICITÉ ROBERT DE LAMENNAIS

Adopte el hábito de enamorar

Adoptar el hábito de enamorar es un acto voluntario. Es preguntarse continuamente: ¿Cómo puedo sorprender?, ¿Cómo me capacito mejor?, ¿Cómo puedo enamorar?, ¿Cómo puedo facilitarle la vida al cliente? o ¿Qué me invento para sacarle una sonrisa?. Si suena como mucho trabajo, lo es. Pero es el trabajo correcto; las cosas más importantes a las que puede dedicarle tiempo, porque harán la diferencia. Enamorar es un acto de planeación deliberada, no un

Tres puntos clave:

- Usted es una marca, y como tal, es responsable de su posicionamiento.
- Aún si su compañía no lo apoya, puede hacer la diferencia con el cliente
- Repítase constantemente: "¿Cómo puedo sorprender hoy a un cliente?".

evento al azar de generación espontánea. No es algo que pase, es algo que hace que pase.



LO MEJOR PARA EL CLIENTE

Un par de extraordinarias historias que me compartió Augusto Dueñas, cuando hizo parte de la implementación de experiencias en las tiendas Sony Store en Colombia. Historias que demuestran que usted es el mayor diferencial.

Una pareja de adultos mayores compraron un TV de 29". El vendedor (que llamaremos Miguel) cerró la venta. Después de pagar, es usual que por ser un producto pesado, el vendedor entregue el producto y acompañe al cliente hasta el carro o taxi. La pareja de adultos mayores vivía a cuatro cuadras de la tienda Sony Store. Miguel les preguntó si tenían transporte. Los señores respondieron que no porque vivían muy cerca. Sin manifestar disgusto alguno, el vendedor no dudó, recordó su entrenamiento en experiencia del cliente, se puso el televisor al hombro y acompañó a la pareja hasta su apartamento, subió cuatro pisos, sacó el TV de la caja, lo instaló, les enseñó las funciones básicas y les programó desde su teléfono móvil una capacitación especial para los próximos días.

Una semana después la pareja de adultos mayores visitó la tienda con algunos familiares. Querían que la familia conociera a Miguel, el vendedor que les había atendido, sobrepasando todo lo que ellos esperaban. Le llevaron un pastel horneado por la señora y la conversación giró en torno al nivel de satisfacción generada por la excelente atención brindada.

En otra ocasión, una señora de edad entra a la tienda Sony Store y se dirige a la sección de cámaras digitales. El vendedor (que llamaremos Diego) respetuosamente se aproxima y le comenta: "Ese modelo es la última versión de cámaras Alpha". La señora lo mira y le dice, "Quiero lo último en tecnología de cámaras".

Con esto Diego cierra la venta, la acompaña hasta la caja de pago y le explica las diferentes funcionalidades de la cámara. La señora se ve poco interesada. Le causa curiosidad por lo que le pregunta: "¿Esta cámara es para usted?". La señora le dice que es para su nieto. Diego intrigado hace más preguntas queriendo garantizar que la compra fuera lo que la clienta necesitaba regalar. Después de varias preguntas y antes de pagar, le pregunta: "¿Qué edad tiene su nieto?". Ella responde: "9 años". Diego actúa de inmediato, reconoce que no necesita un producto tan sofisticado, casi profesional, para el uso de un niño. Se lo manifiesta así a la señora. Finalmente vuelven a la sección de cámaras digitales, le muestra un modelo más básico y sencillo de usar; le sugiere accesorios complementarios, se compromete a programarle capacitación en el uso y le da su número telefónico para que lo llame si tiene alguna pregunta. Diego pudo haber vendido un producto de mayor valor, pero en este caso no era lo mejor para el cliente. Esos son los detalles que enamoran.

QUINTO ACTO

CULTIVE UNA CULTURA CENTRADA EN EL CLIENTE

5

CAPÍTULO 23

EL AMOR COMIENZA POR CASA



Resumen: Enamore a los empleados y los empleados enamorarán a los clientes. Primero los empleados, segundo los clientes.

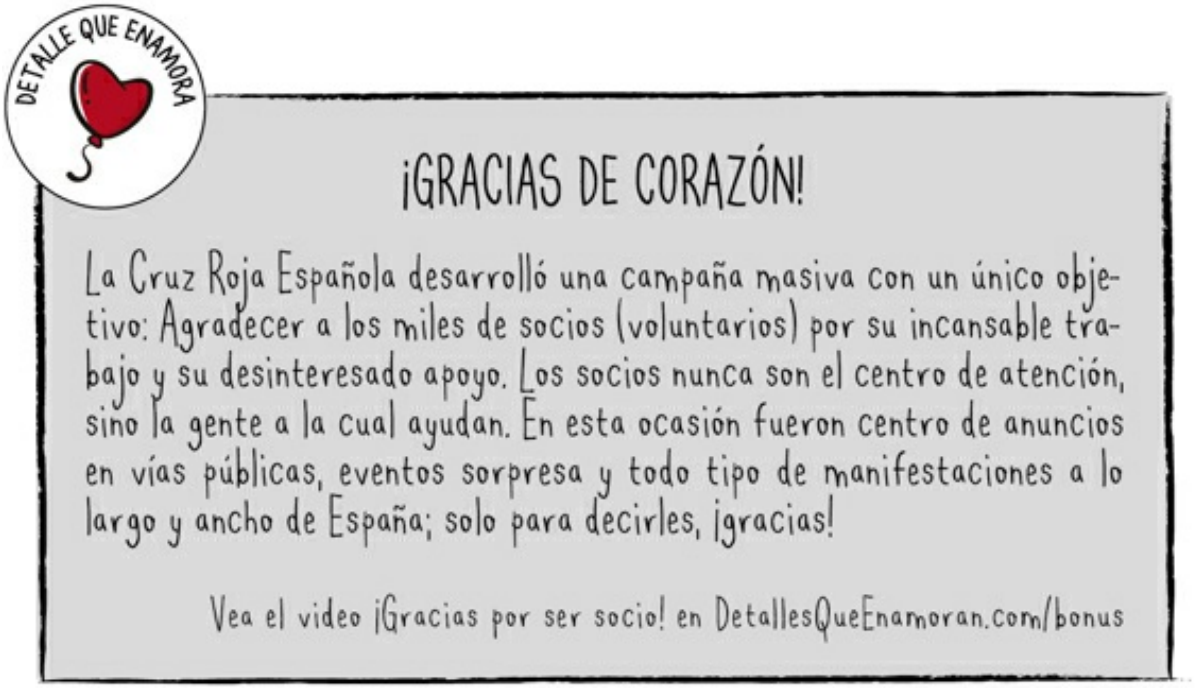
La Madre Teresa decía: *"Si quiere cambiar el mundo, vaya a su casa y ame a su familia"*. Aquí hablamos de lo mismo. Antes de ir a enamorar a los clientes, enamore a su equipo, a la gente que hace que las cosas pasen y que está con usted al pie del cañón día y noche. Si su compañía tiene un problema de servicio, tiene que ver con la gente. Es un principio antiguo y universal: Su gente trata a los clientes con el mismo aprecio que son tratados al interior de la empresa. Los empleados son quienes convierten la filosofía de negocio en realidad. Son quienes con cada interacción tocan la vida de las personas, sacan una sonrisa y le ponen color al

mundo.

Nada lo expresa mejor que las palabras de Vineet Nayar en su libro *Employees First, Customers Second* (Primero los empleados, segundo los clientes):

> "*La filosofía convencional, por supuesto, dice que las compañías deben poner primero a los clientes. En cualquier negocio, sin embargo, el verdadero valor es creado en la interface entre el cliente y el empleado. De manera que al poner a los empleados primero, puede crear y entregar gran valor a los clientes y diferenciarse de sus competidores. Con la combinación de unos empleados comprometidos y una dirección responsable, una organización puede crear un extraordinario valor para sí misma, su cliente y las personas involucradas en ambas compañías. Cuando una compañía pone a sus empleados primero, al final es el cliente quien viene primero y recibe el mayor beneficio, de una manera mucho más transformadora que el tradicional programa de 'atención al cliente' y similares".*

La experiencia que los clientes reciben es un reflejo directo de la salud interna de la organización.



Empleados comprometidos incrementan la satisfacción de los clientes

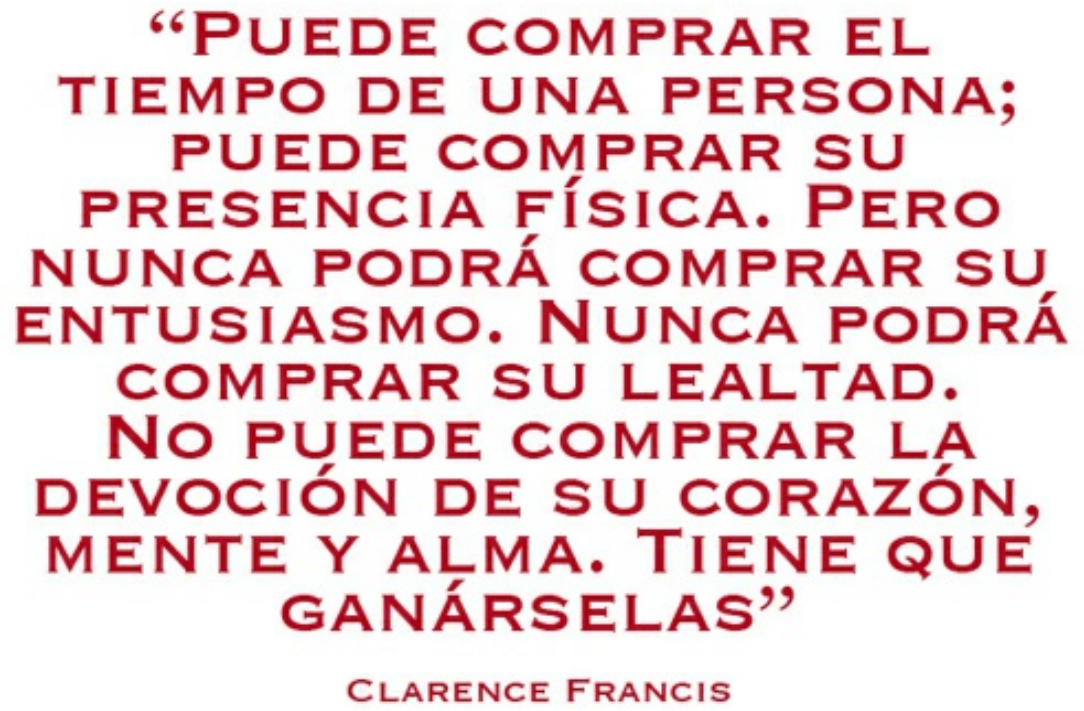
Cuando los empleados están motivados, encuentran sentido en lo que hacen, cuentan con las herramientas y se sienten reconocidos, su nivel de compromiso con la organización se dispara. El compromiso es la conexión emocional del empleado con los objetivos de la compañía, resultando en esfuerzos adicionales.

Kevin Kruse, columnista de Forbes y especialista en el tema, encontró que este mayor nivel de involucramiento del empleado crea una cadena Compromiso-Rentabilidad. Demuestra con cerca de 30 estudios que cuando hay compromiso, se incrementan la satisfacción del cliente, las ventas y la rentabilidad de la organización. Esto debido a que los empleados se esmeran más, son más productivos, prestan un mejor servicio y permanecen en sus puestos por más tiempo. Todo esto conlleva a clientes más felices, que compran más y refieren con más frecuencia, incrementando las ventas y la rentabilidad, lo que redunda en un incremento del precio de la acción de la compañía[37].

Los resultados evidencian que un mayor compromiso disminuye el ausentismo al trabajo, la rotación y los accidentes y defectos; mientras incrementa los niveles de servicio al cliente, las ventas y la rentabilidad. Adicionalmente, las empresas con empleados comprometidos reducen costos ya que menos empleados se van. Esto implica menores costos de reclutamiento, entrenamiento e inducción. En el libro *Employee Engagement 2.0*, demuestra la relación del compromiso de los empleados no solo con la lealtad de los clientes, sino con el crecimiento y la rentabilidad de la compañía:

Empleado comprometido Trabaja más duro, por más tiempo y con más foco Incrementando la productividad, el servicio y la calidad Generando clientes más satisfechos y leales Lo que incrementa las ventas y la rentabilidad Aumentando a su vez el precio de la acción.

Es claro el impacto del compromiso en los resultados de la compañía. El problema es que a nivel global, solo el 13% de los empleados están comprometidos, de acuerdo al estudio realizado por Gallup en 142 países del mundo (21% en Latinoamérica)[38]. También indica que el 70% de las variaciones en el compromiso de la gente viene de la relación con sus jefes[39]. Aquí cabe el dicho de que las personas no renuncian a las empresas, sino a sus jefes. Así que cuando se cuestione por qué las personas no tienen la camiseta puesta, busque en el liderazgo de los jefes.



Enamorando a los empleados

¿Cómo incrementar el compromiso de los empleados? ¿Cómo enamorarlos para que a su vez enamoren a los clientes? Varios aspectos a tener en cuenta:

Clarifique el por qué

Cada persona debe tener muy claro el propósito superior de su trabajo. Un vendedor de piscinas no solo vende recreación, vende un incremento en el valor del inmueble. Las personas van a trabajar por algo mucho más que un salario. Buscan un significado y un propósito a lo que hace. Quiere saber cómo lo que hace toca la vida de las personas y puede transformar la realidad. Toda la compañía debe estar alineada con un propósito común y tener muy claro lo que se espera de la experiencia del cliente.

Mantenga una comunicación fluida

Siempre mantenga a las personas informadas de lo que está sucediendo. Comparta hacia dónde va la empresa, sus estrategias y cómo cada persona puede ayudar a lograrlo. Evite especulaciones, brinde información periódica. Programe retroalimentación trimestral. Sea claro en las expectativas y establezca una comunicación de dos vías.

Escuche a su equipo

Entienda claramente cuáles son sus necesidades. Escuche atentamente lo que tienen que decirle de las interacciones con los clientes y con otros colegas en diferentes áreas de soporte. Escuche sus recomendaciones acerca de los procesos y la mejor forma de simplificar las cosas. Quienes interactúan con los clientes son la fuente primaria de oportunidades para mejorar la experiencia.

Entrene continuamente

Desde conocimiento de producto hasta situaciones con clientes, brinde herramientas para que las personas puedan responder a circunstancias específicas. Documente los casos más comunes y explique con ejemplos concretos lo que es una buena experiencia y lo que no es una buena experiencia. No presuma que la diferencia es siempre evidente.

Involucre en las decisiones

Cada procedimiento, política o decisión de cómo hacer las cosas, afecta a los clientes, para bien o para mal. Involucre a su equipo en cada parte del proceso para garantizar que está diseñando las cosas en función del cliente y no para complicarle la vida. Cuando se ha participado en el proceso, no solo surgen mejores ideas, sino que hay mayor involucramiento y disposición a implementarlo.

Empodere

Empodere de verdad, no simplemente pida la opinión y luego haga caso omiso. Permita a cada miembro de su equipo que tome decisiones a favor del cliente. Autorice montos de dinero máximos que cada uno pueda invertir autónomamente. Deben saber exactamente qué pueden hacer y hasta dónde pueden llegar. Qué pueden decidir y cuándo pedir asistencia. Sea amable cuando discuta una falla y guíelos en cómo manejar la situación la próxima vez.

Reconozca la actitud de servicio

Somos prontos para evidenciar una falla, pero lentos para reconocer un buen trabajo. Esté atento a reconocer las iniciativas de diferentes miembros del equipo e invite a cada persona a reconocer a sus colegas. Pueden ser reconocimientos informales como una nota escrita a mano o unas palabras en frente del grupo; o más formales como premios por crear experiencias.

Conozca 50 ideas para enamorar a los empleados, ingresando a

DetallesQueEnamoran.com/bonus.

Tres puntos clave:

- Un empleado comprometido se esfuerza mucho más por los clientes.
- Un mayor compromiso de los empleados repercute en mayor rentabilidad para la compañía.
- Para enamorar: Escuche, involucre, empodere, entrene y reconozca.



PRIMERO LOS EMPLEADOS

Jorge Zuluaga, Director de Marketing de World Industries en Florida para las franquicias de KFC y Pizza Hut; y quien es un absoluto convencido de que la mejor estrategia es invertir en su gente, considera que cuando un cliente ve a un empleado animado y entregado a su labor, incrementa la probabilidad de compra. Enfatiza que los empleados son la cara del negocio, y me dio algunos tips para fortalecer el compromiso:

- Entregue tarjetas de presentación a todas las personas de su equipo, así sean cargos de alta rotación. La inversión es baja y el sentido de pertenencia es muy alto.
- Igual sucede con el email. Ventas122@sugrandiosaempresa.com no es personalizado. Incluya el nombre de cada empleado.
- Involucre a los empleados en el diseño de las actividades de marketing como las promociones. Incluso si es posible, hágalos partícipes del diseño de productos y póngales el nombre como orgullosos creadores.
- Cuide los uniformes. Algo sencillo pero fundamental. Un uniforme en mal estado no solo envía una mala señal a los clientes, sino que disminuye la moral de los empleados.
- Combine reconocimientos cualitativos con cuantitativos. Cualitativos son menciones en redes sociales; mientras cuantitativos son cumplimientos de metas de ventas, número de operaciones y transacción promedio, entre otros.
- De libertad de expresión. Invite y patrocine que los empleados vistan la camiseta de la selección de fútbol o trajes típicos el día de la independencia del país.
- No abuse de los incentivos económicos. Si sólo premia con dinero es un camino sin retorno. Combine dinero con premios significativos y que toquen emocionalmente a la persona.

CAPÍTULO 24

CREANDO EXPERIENCIAS DE MANERA CONSISTENTE



Resumen: Para que el enamoramiento sea sostenible, afine los procesos, contrate gente con actitud de servicio, entrene y verifique en campo.

"Blanca Nieves nunca tiene un mal día". Así explica Doug Lipp en su libro *Universidad Disney*, la mística que rige cada uno de los procesos y personajes que crean la magia en Disneyland.

En los entrenamientos de Disney University, la forma como explican la historia es bastante evidente para los nuevos empleados y futuros personajes:

> *"Imaginen solo por un momento que, en la entrada principal de Disneyland o de Walt Disney World, acaba de pasar una familia de cinco integrantes. Llevan horas viajando*

en automóvil, autobús o avión y mamá y papá están agotados; los tres niños están emocionados como nunca antes. De hecho, los niños llevan tres meses acumulando emoción –desde que se enteraron que irían a Disneyland. No han dejado de hablar ni de decir: 'Ya queremos conocer a Blanca Nieves para tomarnos una fotografía con ella y pedirle su autógrafo.

Cámara rápida 30 minutos después.

Ya todos están en el parque. Mamá y papá beben su primera taza de café y los chicos andan por ahí buscando a Blanca Nieves. De pronto, ¡la ven! Es tan bella como lo imaginaron. Se acercan corriendo para pedirle su autógrafo. ¡Lo van a conseguir! Alrededor de Blanca Nieves hay otros niños jalando su capa y gritando. '¡Danos un autógrafo! ¡Danos un autógrafo!'.

Vayamos al siguiente punto.

Finjamos que Blanca Nieves está harta del ruido y ha tenido un mal día. Tuvo problemas para llegar al trabajo y los Siete Enanos no han llegado aún. Ella está de muy, muy mal humor. En un ataque de ira voltea, les lanza miradas fulminantes a los niños y grita: 'Déjenme en paz. ¿Qué no ven que estoy molesta?'. Para empeorar las cosas, a Blanca Nieves le cuelga un cigarrillo de los labios, tiene la peluca mal puesta y su vestido está sucio y arrugado.

¿Cuál sería el efecto en los niños en este momento? ¿Todavía estarían fascinados de estar en Disneyland?".

La respuesta es evidente.

No importa qué tan difícil haya sido el día, qué tanto calor esté haciendo o si a Blanca Nieves le notificaron esa mañana que le iban a embargar la casa; tienen claro el mensaje de que nada puede afectar el show. Eso explica uno de los mensajes más poderosos que tienen para los empleados en Disneyland: *"Cuando está frente a los clientes, es un artista"*. Ser artista significa estar expuesto a los ojos del cliente. Dennis Snow en su libro *Lessons from the Mouse* (Lecciones del Ratón) lo sintetiza de manera magistral: *"Lo que está tras bastidores nunca debe salir a escena"*.

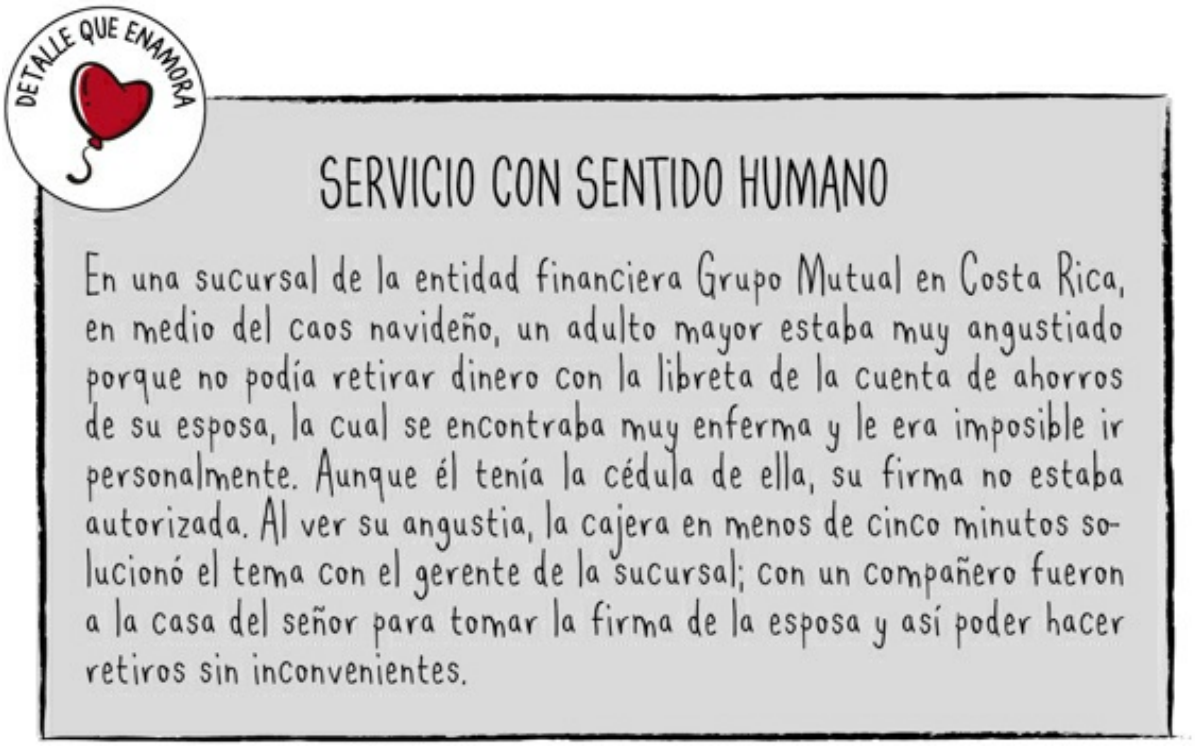
"LAS EMPRESAS QUE TOLERAN EMPLEADOS TÉCNICAMENTE COMPETENTES PERO RUDOS (O INDIFERENTES), SUFRIRÁN"

DOUG LIPP

Cuando los asistentes de vuelo están hablando de su vida personal delante de los pasajeros, el cliente siempre está mirando. Cuando el empleado del restaurante de comida rápida se está quejando de su trabajo, el cliente siempre está mirando. Cuando quien atiende el local ignora el ingreso de un nuevo cliente mientras chatea en su celular, el cliente siempre está mirando. Siempre que el cliente esté presente, usted está en escena.

En cada empresa, el "show" no puede depender del estado de ánimo de las personas, de la aprobación de alguien, o de la voluntad de un tercero. El show debe ser el mismo e independiente de lo que suceda, el show debe continuar. Para que la experiencia del cliente sea consistentemente impecable, debe articular todas las partes del proceso.

No es un simple acto de buena voluntad. Es un engranaje de variables cuidadosamente articulado, para que todo funcione lo mejor posible: Procesos estandarizados. Reclutamiento de gente con actitud de servicio. Entrenamiento obsesivo y verificación continua de la implementación. Repita una y otra vez. Así es como logrará crear experiencias memorables de manera consistente.



Procesos: Estandarice la forma de hacer las cosas

Tenga claramente definido cómo operar, cómo diseñar y cómo implementar cada una de las acciones con sus clientes. ¿Por qué es importante tener procesos? Porque hace que nada sea al azar, sino que esté previamente definido en la compañía como una forma correcta, aceptada y deseada de hacer las cosas.

Un proceso es una serie de acciones y funciones secuenciales que generan un resultado esperado. Si vende servicios (y todos vendemos servicios) los procesos *son* el servicio. Por lo tanto, la calidad del servicio estará determinada por la calidad de los procesos.

En la práctica, los procesos se materializan en manuales de operaciones. Una detallada descripción de *cómo* debe hacerse cada cosa. Es un manual de instrucciones para que cada empleado sepa exactamente cómo debe implementar cada parte del proceso. Los procesos son los que hacen la diferencia entre una compañía y otra, entre aquellas que los tienen y los siguen; y aquellas que los improvisan. Un proceso efectivo es una forma intencional para crear una experiencia al cliente, una y otra vez, día tras día.

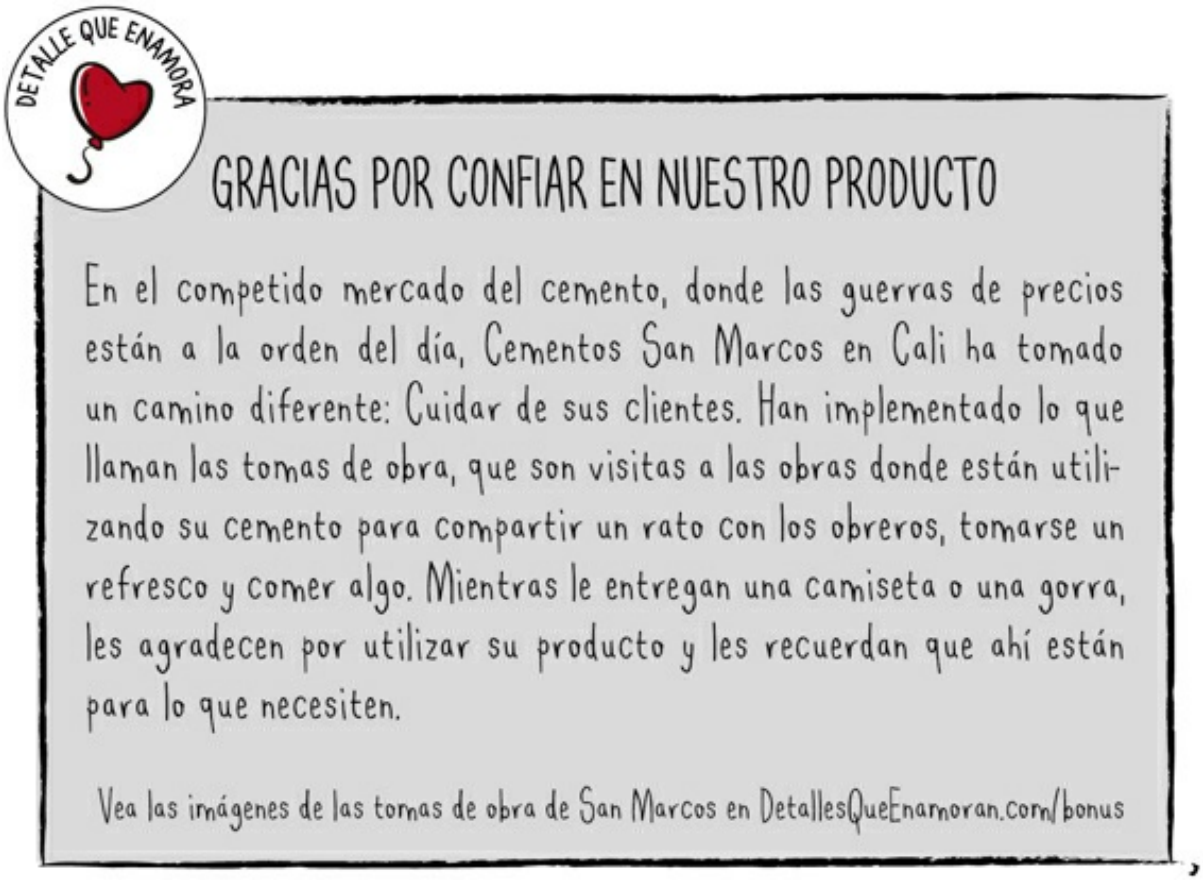
En la práctica, todos los negocios tienen procesos. Documentados o no, homogéneos o heterogéneos, pero siempre existe una forma como se hacen las

cosas. El problema es que usualmente no están diseñados pensando en el cliente. Muchos de los problemas de servicio al cliente son realmente problemas de procesos. Porque no están claros o porque están mal diseñados.

Cuando no hay procesos, todo se complica, la experiencia sufre y las quejas se disparan. Un empleado con muy buena voluntad pero sin respaldo de herramientas y procesos para resolver los problemas del cliente, no puede hacer nada. Estas personas harán lo mejor para ayudar pero más pronto que tarde, se fundirán por la imposibilidad de resolver las cosas. Si no hay procesos claros, puede irse despidiendo de sus mejores empleados.

Lo contrario también es nocivo. El exceso de procesos ralentiza el servicio al cliente. Hay que cumplir con tantas cosas que es imposible generar un proceso fluido.

Los procesos están en continuo afinamiento y perfeccionamiento, identificando dónde puede simplificarlo o hacerlo más efectivo. Recorra periódicamente cada proceso desde el punto de vista del cliente y esté atento a grietas.



Reclutamiento: Contrate gente con actitud de servicio

Como mencionamos, empleados comprometidos son el primer paso para crear experiencias de servicio memorables. Contar con buenos productos y afinados procesos es importante, pero si las personas no están comprometidas con hacerlo realidad, los resultados no se verán. Como dice el dicho: "Contrate actitud, entrene aptitud".

Por eso antes de desperdiciar tiempo y dinero en entrenamiento, debe garantizar que tiene las personas correctas a bordo.

Busque personas con actitud de servicio

El origen del servicio extraordinario está en la actitud, el entrenamiento y la disposición de la persona que lo presta.

¿Qué características buscamos?

En resumen: Gente apasionada por servir.

En detalle:

Inteligencia emocional – Capacidad de demostrar empatía frente a la frustración de un cliente. Conexión.

Paciencia– Fruto de su angustia, algunos clientes pueden tener comportamientos irracionales e inadecuados. Hay que separar la persona de la situación.

Disposición para aprender – Especialmente sobre los productos, procesos y el mismo cliente. La certeza es más importante que la velocidad de respuesta.

Recursividad – Con el empoderamiento dado, encontrar alternativas de solución; y no solo circunscribirse a las políticas o a lo que "infortunadamente no se puede hacer". Actitud hacia la resolución de problemas.

Escucha activa – Si no escucha de manera que entienda el fondo de las necesidades del cliente, difícilmente podrá brindar una solución efectiva.

Comunicación – Expresar las ideas con claridad y tener la capacidad de sintetizar aspectos complejos, tanto de manera verbal como escrita. Comunicación cálida y breve. Es muy diferente decirle al cliente: *"Tiene que pagar la factura antes de hacer el reclamo"*, a decir *"Gracias por este primer contacto, una vez realice el pago de su factura, continuaremos con el proceso de reclamación"*. Incluso en casos

como este donde la política no tiene mucho sentido, hay formas de decir las cosas. La primera frase es ruda; la segunda tiene tacto.

Para identificar estas características algunas compañías se apoyan en los test Myers-Briggs y StrengthsFinder, para identificar si lo que se requiere para el cargo está en la esencia de la persona.



Cómo identificar personas con actitud de servicio

Para identificar si las personas tienen las anteriores competencias, hay varios aspectos a tener en cuenta durante la entrevista. El punto de fondo es enfocarse en evaluar los comportamientos, no solo los conocimientos.

Presente un caso – Pregunte qué harían frente a un caso real que le haya sucedido. Cuando el hotel 101 Park House realiza entrevistas, plantea la siguiente situación a los candidatos: Es domingo en la mañana y llueve torrencialmente. Un huésped necesita entrenar para una maratón que correrá en los próximos días, pero al querer entrenar en la máquina trotadora del hotel se da cuenta que no funciona y le reportan a usted la situación. Teniendo en cuenta que no hay servicio técnico ese día, que no puede salir a correr por el clima y que no hay otra máquina que cumpla con la misma función ¿Qué haría para solucionar el problema? Aunque podrían surgir otras alternativas efectivas, la respuesta esperada es alquilar o pedir prestada una máquina similar.

Preste atención a cómo escuchan – Una persona que escucha activamente se prepara para resolver problemas. En lugar de llegar a una solución prediseñada en lo que anticipadamente creen que es el problema del cliente, escuchan con atención lo que tiene que decir. Cuando esté interactuando con la persona, preste atención al cuidado con el que escucha.

Pídales un ejemplo – Solicite un ejemplo en el que hayan abogado por un cliente o de un conflicto que hayan resuelto. Pida detalles específicos. Observe la forma como describe la situación ¿Culpa a otros por el resultado o asume la responsabilidad? ¿Se escuda en las políticas o busca alternativas creativas?

Muéstrele la realidad del puesto – Dependiendo de la posición, explique en detalle los horarios, las políticas de uso de celulares, el atuendo y demás aspectos que considere importantes y que no sean negociables en su cultura. Sea específico en las cosas o comportamientos que no encajan en su organización. Esto debería disuadir a aquellos que no comparten su filosofía.

Indague sobre voluntariado – Aunque no es determinante, es un buen indicador. Personas que son voluntarias en algún tipo de trabajo social, de manera permanente o temporal, tienen mentalidad de servicio y se comprometen con un propósito superior.

¿Qué cargos deben tener actitud de servicio?

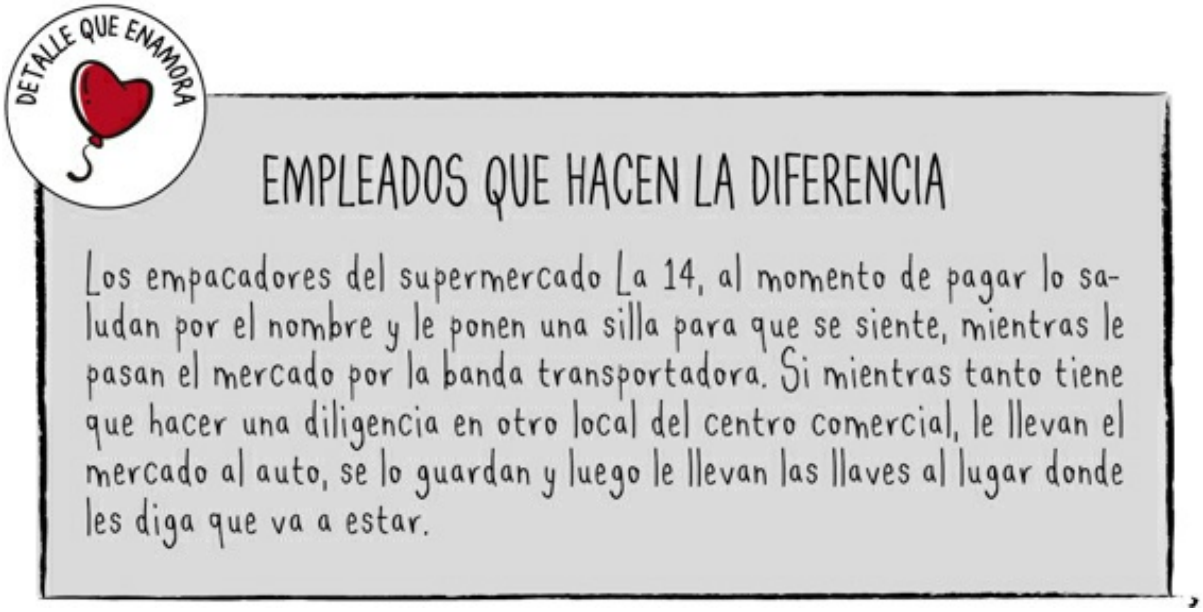
Ideal: Todos.
Deseable: La mayoría.
No negociable: Quienes impacten la experiencia del cliente.

Si el servicio es una filosofía de negocio y no un departamento, técnicamente la actitud de servicio debería permear todas las áreas de la organización. Aunque aparentemente el jefe de planta poca incidencia tiene sobre los clientes, tiene gran incidencia en el equipo interno de trabajo. Si la compañía quiere distinguirse en el mercado por crear experiencias memorables, la gestación de dichas experiencias se da literalmente en todas las áreas de la organización. Adicionalmente, entendiendo que muchos de los problemas se generan en la implementación de los procesos, cada persona afecta directa o indirectamente la experiencia.

Sin embargo, esta transformación puede ser un proceso de años. Aunque es deseable que la buena actitud irrigue la mayoría de la organización, debe ser un requisito no negociable de aquellos cuya actitud puede afectar la experiencia de un cliente. Y la experiencia del cliente se puede afectar no solo por quienes interactúan directamente, sino por las demás personas que hacen parte del ecosistema. Por eso, me gusta pensar que quienes deben tener actitud de servicio son todos los que, como diría Disney, están "en escena". Esto incluye roles de apoyo visibles para los clientes, como personal de aseo y vigilancia, despachos y entregas, cartera y operaciones.

El asesor comercial puede estar creando una gran experiencia en el contacto directo, digamos con la Directora de Gestión Humana de la empresa del cliente; pero por otro lado, la persona de cartera y cobranza puede estar creando una experiencia poco placentera con una actitud inapropiada con la persona del área financiera del cliente. Dos puntos aparentemente diferentes se tocan en algún

momento. Finalmente el posicionamiento de su compañía se da en todos los frentes, no solo con quienes realizan la gestión comercial. No subestime el impacto que las personas de otras áreas pueden tener en la relación.



¿Qué hacer con la gente que ya tiene?

El primer paso siempre deberá ser el garantizar que las personas cuentan con el entrenamiento correcto y las herramientas correctas para hacer bien su trabajo, de manera que puedan sacar lo mejor de sí. Como dice Lee Cockerell en su libro *Creating Magic* (Creando Magia):

> *"Una vez tiene la gente correcta, su tarea como líder es darle todo lo necesario para que triunfen. Mi hijo Daniel una vez me dijo, 'Papá, no puedes despedir a tus hijos; tienes que desarrollarlos'. Si los líderes aplican esta sabiduría a sus empleados, encontraría que muchos menos se irían o serían despedidos. Como los buenos padres, los buenos líderes preparan su gente para las responsabilidades futuras, brindándoles oportunidades de aprendizaje y exponiéndolos a importantes experiencias".*

Únicamente después de que ha apoyado y brindado las herramientas para que la persona desarrolle sus competencias, solo en ese momento, si aún los resultados no son los esperados, es que debería considerar otra decisión.

Conocí el caso de una compañía que necesitaba dar un giro importante a su estrategia de negocio, lo que implicaba aprender de nuevos productos, asesorar en vez de tomar pedidos y llegar a nuevos segmentos de mercado. Después de

meses y mucho dinero invertido en capacitación, herramientas y acompañamiento, la empresa llegó a la conclusión de que era más efectivo y rentable terminar el contrato de aquellos que no lograron "cambiar el chip".

Las personas que ya se encuentran en posiciones que impactan la experiencia del cliente pueden ser reentrenadas, pero si rápidamente identifica que no hay mejoría sostenible, es peor para todos. Busque reubicarlos en posiciones menos sensibles para los clientes, o si después de ver opciones no es posible, puede ser necesario dejarlos ir.

No es un tema personal. No son juicios de valor de lo que debe ser o no ser. Es un tema de encaje. No todos los perfiles encajan en la cultura de su organización. No estamos buscando súper héroes, estamos buscando personas que compartan sus principios y valores, así como la obsesión por el cliente. Y como lo hemos dicho en repetidas ocasiones, es un tema de actitud. Algunos estarán dispuestos a hacer el cambio, otros no.

Mantener personas sin actitud de servicio es malo para los clientes, malo para la empresa, y consecuentemente malo para los empleados. Hay decisiones que por el bien de todos, debe tomar. O como diría Scott Adams, el creador de Dilbert: "Vaya a agregar valor a otro lado" [40].



Entrenamiento: Enseñe cómo crear experiencias memorables

Entrenar significa preparar a las personas para que brinden la mejor experiencia posible, de acuerdo a los estándares de la misma compañía. Es una mezcla de conceptos, práctica, acompañamiento, herramientas y motivación. Las compañías que se han tomado muy en serio la creación de experiencias, han incluso desarrollado sus propias plataformas de entrenamiento, las cuales

además ponen a disposición de otras compañías para que a su vez se entrenen, como es el caso de Disney con *Disney Institute*[41], Zappos con *Zappos Insights*[42] y Zingerman's con *Zigtrain*[43]. Estos titanes del servicio le enseñan cómo llevar a su empresa las mejores prácticas que han perfeccionado por años. Es así de importante el tema del entrenamiento.

Proceso de inducción

Por sencillo que parezca, muchas compañías no tienen un proceso formal y estructurado de incorporación de nuevos empleados, más allá de reuniones con algunos miembros del equipo y visitas de campo. De hecho algunas casi han adoptado el modelo de "Aprenda sobre la marcha", por lo que no sorprende los precarios resultados en la experiencia del cliente. Empleados con gran potencial, se desperdician por falta de organización y preparación de sus jefes directos.

Para garantizar que todas las personas cuenten con la misma información, tengan claro qué se espera y cómo es la filosofía, debe haber un proceso de inducción formal.

Algunos de los aspectos que podría incluir son:

- Misión (para qué estamos aquí)
- Estándares de conducta (desde comportamiento hasta apariencia personal)
- Historia de la empresa (cómo llegamos hasta aquí)
- Principios no negociables (set de valores y creencias inquebrantables)
- Estándares de servicio (así es como esperar deleitar a nuestros clientes)
- Preguntas frecuentes (cosas no tan obvias que todos necesitan saber)

Haga la diferencia y no lo presente como la típica charla magistral. Dele un pequeño giro a la historia y sea creativo. Inspírese con los manuales de inducción de IDEO[44], Disqus[45], Zappos[46], y Disney (versión del año 1943)[47].

Sorprenda a cada nuevo empleado desde el primer día. Ayude a mitigar la ansiedad de llegar a un ambiente desconocido, con personas desconocidas, y en

algunos casos, a una ciudad desconocida. Decore festivamente su lugar de trabajo, invítelo a almorzar y tenga impresas sus tarjetas de presentación junto a una nota a mano del jefe dándole la bienvenida.

Conocimiento esencial

Dado que las expectativas de servicio difieren sustancialmente de una empresa a otra; la experiencia que haya tenido un empleado en otra organización no garantiza sus estándares o la forma como usted desea crear las experiencias para sus propios clientes.

Hay conocimientos básicos inherentes a su industria, a cada una de las áreas de su organización y otros a cada cargo. Diseñe entrenamientos propios y específicos (como un curriculum de universidad) con los aspectos que debe conocer cada persona. Cree su propio material para garantizar que cada persona cuenta con la instrucción y la práctica necesaria para entregar al cliente una experiencia sorprendente, al tiempo que se alinea con la cultura corporativa. Puede diseñar un sencillo curriculum para cada una de las áreas que impactan la experiencia del cliente.

El punto es que no puede dejar al azar la forma como espera que cada persona de su compañía se relacione de cara al cliente.

Entrenamiento efectivo

Para que en la práctica un entrenamiento funcione y logre transformar y mantener la cultura hacia los clientes, debe ser:

Estructurado – No improvise en lo que debe comunicar a cada miembro del equipo. Estructure temas con base en desafíos y situaciones comunes a las que cada persona debe enfrentarse.

Constante – El entrenamiento es un proceso continuo. Las circunstancias cambian, así como los clientes, los productos, la competencia y las personas. Actualice la información y los casos y prepare continuamente al equipo.

Esencial y específico – Divida el entrenamiento en dos tipos, el esencial que debe conocer cada persona en cada área y el específico del cargo, con el detalle de la operación y lo que se espera.

Vivencial – Asegúrese de que cada empleado de la organización, independiente del área en la que trabaje, tenga la experiencia de estar cara a cara con un cliente. No hay ningún entrenamiento que supere la exposición real a situaciones de clientes. Hágalo bajo escenarios controlados y siempre con la supervisión de alguien experimentado para no afectar el estándar de servicio.

Incluya historias que expliquen el servicio esperado – Recolectar y contar historias de

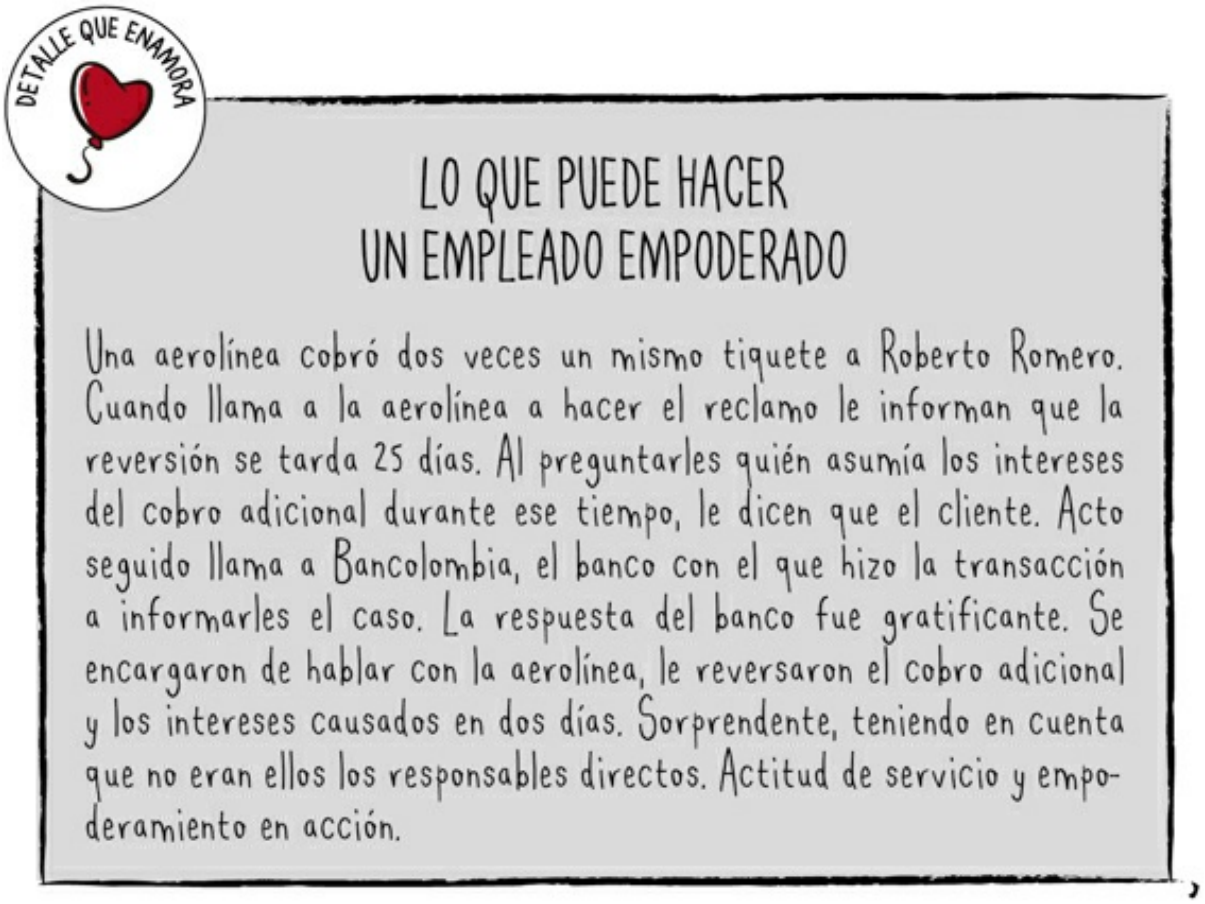
clientes refuerza los objetivos de servicio y permite a los empleados entender cuál es la conducta esperada en situaciones similares.

Divertido – Cultive el sentido del humor y haga del entrenamiento algo fascinante para los empleados. Aunque no puede enseñarle a alguien a ser divertido, el hacer el entrenamiento divertido lo puede motivar para servir.

Empodere

Junto a los términos *alianza estratégica* y *coaching*, la palabra *empoderamiento* puede ser una de las más utilizadas y menos implementadas del argot empresarial. Por eso no entraremos en el detalle filosófico de la importancia de hacerlo. Eso es evidente. El punto es que la falta de empoderamiento evitará cualquier evolución en su camino de convertirse en una estrella del servicio.

Aunque la compañía tenga el interés de prestar un mejor servicio, si cada vez que un empleado que está en línea de fuego no puede tomar decisiones, el cliente quedará en la oscuridad. Las compañías que realmente sobresalen en el servicio son aquellas donde los empleados no solo tienen la actitud y el entrenamiento correcto, sino que están empoderados para darle soluciones al cliente.



Verificación: Valide que esté enamorando

Ha planeado todo de la mejor manera posible. Tiene procesos definidos, ha contratado el mejor talento y los ha entrenado cuidadosamente. Ahora viene la pregunta: ¿Todo esto se está reflejando en la experiencia cotidiana de sus clientes?

Recuerde que el 96% de los clientes insatisfechos no se quejan. Es decir, si hace un mal trabajo, no se dará cuenta por los comentarios de los clientes. Por eso debe verificar continuamente la implementación.

Alternativas para hacer la verificación:

Comprador misterioso

Implemente un programa de "comprador misterioso". Puede contratar una empresa independiente para que recorra toda la experiencia del cliente e identifique fallas en el servicio o hacerlo usted mismo. Esto puede incluir desde

la exploración de lo que necesita, el chat online, la interacción telefónica, la visita a un punto de venta u oficina, la cotización con un representante, el uso del producto o servicio, la facturación, el servicio posventa y hasta un proceso de reclamación.

Monitoree las redes sociales

Hoy en día las redes tienen gran influencia en la relación empresa-cliente. Monitoree menciones de la marca o empresa en redes sociales e identifique puntos de dolor. Anticípese y sea proactivo. *Mention*[48] y *Social Mention*[49] le ayudarán con este trabajo.

Entrevistas de satisfacción

Evalúe cómo pudo haberlo hecho mejor, justo después de haber prestado el servicio. Aunque no tienen el mismo alcance que las entrevistas por escrito, hablar directamente con el cliente puede ofrecerle *insights* que de otra manera hubiera sido muy difícil de detectar. Permite profundizar y ahondar en aspectos positivos y no tan positivos, e incluso identificar personas dentro del equipo que se hayan destacado por prestar un servicio extraordinario.

Net Promoter Score

El Net Promoter score (NPS) mide qué tan probable es que un cliente lo recomiende a un tercero cercano. Se ha identificado que la disposición a referir es un gran predictor de satisfacción y probablemente una de las formas más populares de medir la lealtad de los clientes.

Cada cliente contesta una única pregunta en un escala de 0 a 10, "¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?". Entre más alto el puntaje, mejor. Aquellos que califican de 0 a 6 se consideran *Detractores*, los de 7 u 8 se consideran *Pasivos* y los de 9 o 10 se consideran *Promotores*. Para calcular su NPS, al porcentaje total de Promotores le resta el porcentaje total de Detractores. Puede calcular su NPS en *NPS Calculator*[50].

Clientes disgustados

Bill Gates decía: *"Los clientes insatisfechos son su mayor fuente de aprendizaje"*. Vaya hasta la raíz, identifique dónde estuvo el error y cómo puede corregir el proceso para que no vuelva a suceder. Recolecte tanta información como sea

posible y escuche todos los puntos de vista. Aun cuando un reclamo puede no tener fundamento, explore qué fue lo que causó el disgusto. ¿Está dando alguna señal incorrecta?

Evalúe indicadores

Cada negocio tiene sus propios indicadores para evaluar qué tan bien lo está haciendo. Monitoree continuamente sus indicadores de gestión de experiencia de cliente.

Tres puntos clave:

- Para brindar experiencias consistentes, estandarice los procesos.
- El buen servicio empieza con el perfil de la gente que contrata.
- Sea obsesivo con el entrenamiento y verifique la implementación.



ATENDIDO POR SU PROPIETARIO

Änana Art Juice es un negocio familiar de jugos y postres en Pereira, atendido por sus dueños, Sebastián y sus padres. Cuenta con una galería fotográfica donde puede comprar las fotos como decoración para el hogar. Reciben a los clientes con mucha familiaridad; visitan las mesas para conversar con ellos y les agradecen su visita con un fuerte abrazo y si se los permiten, con un efusivo beso (costumbre del eje cafetero). No manejan plástico, solo vidrio. Incluso los postres para llevar son en pequeños frascos, que si los clientes los devuelven en una próxima visita, se los recompran. Una campaña de consciencia ecológica que a los clientes les encanta.

Vea imágenes de Änana Art Juice en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 25

MIDIENDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



Resumen: La inversión en la experiencia del cliente se debe reflejar en la prosperidad de la compañía.

Cómo saber si lo está haciendo bien? Indicadores para tomarle el pulso a la estrategia de servicio.

Indicadores Generales

A fin de cuentas, todo debe redundar en beneficios económicos y en una preferencia de la marca. Por eso, aunque no siempre tiene un impacto

inmediato, la compañía debe paulatinamente empezar a gozar de una buena salud en sus indicadores globales:

- Precio de la acción mejorando gradualmente.
- Cumplimiento de las metas de ventas anuales.
- Mejora en el precio de venta promedio.
- Crecimientos por encima del promedio de la industria.

Indicadores Específicos

Resultados esperados que están vinculados directamente a la estrategia de servicio al cliente:

- Disminución en la rotación de personal.
- Net Promoter Score (varía según el estándar de cada industria; entre 50% y 80% se considera bueno).
- Tasa de retención de clientes (renovaciones, frecuencia de compra, tiempo de permanencia).
- Menciones positivas en redes sociales.

Tres puntos clave:

- La experiencia del cliente tiene impacto en el corto y largo plazo.
- Establezca un punto de partida y monitoree mensualmente la evolución.
- Defina indicadores generales e indicadores específicos.

USANDO DRONES PARA ENAMORAR CLIENTES

Dismet es una compañía de ingeniería que desarrolla proyectos en las áreas de petróleo y gas, minería, manipulación de materiales, infraestructura y construcción. Dependiendo del sector y las necesidades de cada cliente, brindan consultoría, interventoría, gerencia de proyectos, diseño, así como maquinaria y equipo especializado.

A comienzos del 2013, cuando los drones recién comenzaban a masificarse, aprovecharon la visita a una feria de maquinaria para la construcción en Las Vegas y adquirieron un drone DJI para documentar sus propios proyectos. Una vez comenzaron a usarlo en las plantas de producción de sus clientes, vieron que quedaban fascinados con las tomas aéreas de sus plantas, lo cual les dio la idea de entregar copias de videos y fotos aéreas, no solo con el fin de documentar la entrega del proyecto, sino como una apreciada herramienta promocional y de marketing para el mismo cliente. Con este video, el cliente de Dismet puede promover y dar a conocer su planta a proveedores, aliados y clientes.

Las vistas aéreas que se logran obtener con el drone son solo comparables con lo que se ve en el computador en la fase de ingeniería y simulación. Estos videos permiten a Dismet demostrar visualmente al cliente que el proyecto implementado luce tal cual como se diseñó y al cliente le da una herramienta de marketing. La entrega de estos contenidos multimedia fortalece la relación, facilitando el desarrollo de nuevos negocios para la compañía de ingeniería.

Estar atento a los intereses de los clientes es el primer paso para enamorar. Identificar oportunidades para sorprender con valores agregados hace la diferencia. Como sucede en la mayoría de los casos, no se trata de hacer grandes inversiones, se trata de pequeñas pero poderosas demostraciones de interés por el cliente y lo que es importante para él.

Vea los videos de los drones de Dismet en DetallesQueEnamoran.com/bonus

CAPÍTULO 26

EL FUTURO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



"¿Los competidores seguirán descuidando el servicio?"

Resumen: Anticiparse a las necesidades y fortalecer la presencia digital, es fundamental para responder a las crecientes demandas de los clientes.

La experiencia del cliente es la próxima frontera competitiva. Y los estudios lo confirman. De acuerdo a Gartner[51], 89% de las empresas esperan competir en experiencia de cliente. Además predice que más del 50% de las organizaciones implementarán significativos cambios en su modelo de negocio, buscando mejorar la experiencia del cliente[52]. Se necesitará más que precio y calidad de producto para competir.

Las expectativas de los clientes van mucho más rápido que la capacidad de respuesta de la mayoría de compañías. Pero si logra acelerar el paso, seguramente liderará su categoría y deleitará a la mayoría, convirtiéndose en la opción preferida.

Los cambios en las expectativas de los clientes y la vertiginosa evolución tecnológica, han creado un nuevo panorama alrededor del servicio. Los dispositivos móviles junto a las redes sociales, han disparado la interacción de los consumidores; algo para lo que las empresas tienen que prepararse de manera diferente.

Evite conatos de incendio

Afine continuamente sus procesos para reducir las probabilidades de que los clientes reclamen. El mejor servicio es aquel que evita una queja o reclamo y por ende el riesgo de una pérdida de cliente. De acuerdo a estudios realizados por Think Jar, 66% de los clientes que cambiaron de marca lo hicieron por un mal servicio; donde el 85% de ellos consideró que el mal servicio se pudo haber prevenido[53]. Tome medidas antes que las inconformidades se conviertan en furiosos incendios.

Se trata de diseñar procesos desde el punto de vista del cliente. Los clientes tienen demasiadas opciones y cuando consideran que una compañía no se adapta, simplemente cambian.



Cree una robusta base de conocimiento

Documente casos y comparta aprendizajes con los clientes. Esto no solo permite soluciones más precisas, sino que facilita el proceso; ya que los clientes pueden encontrar respuestas por sí mismos a las preguntas más habituales.

Es el principio de las comunidades online de clientes, donde otros miembros de la comunidad responden preguntas. Interacción de consumidores soportadas en plataformas que ofrecen todo tipo de funcionalidades, como es el caso de Get Satisfaction[54], donde los clientes que más ayudan reciben un estatus de reconocimiento frente a la comunidad. Clientes expertos que ayudan a otros clientes, reciben el estatus de *Champion*. Los reconocen públicamente y reciben beneficios especiales, además de accesos a la moderación dentro de la plataforma.

Otra manera simple de crear base de conocimiento es compartir videos en YouTube. Responda preguntas frecuentes que puedan ser fácilmente encontradas por clientes y prospectos a través de Google y YouTube. Esta base de conocimiento no solo es útil para clientes actuales que pueden resolver inquietudes relacionadas con el uso de su producto o servicio, sino para clientes potenciales que están evaluando aspectos de la categoría. Por ejemplo las dudas desde la instalación hasta el proceso de mantenimiento. Todo podría explicarse en videos pregrabados.

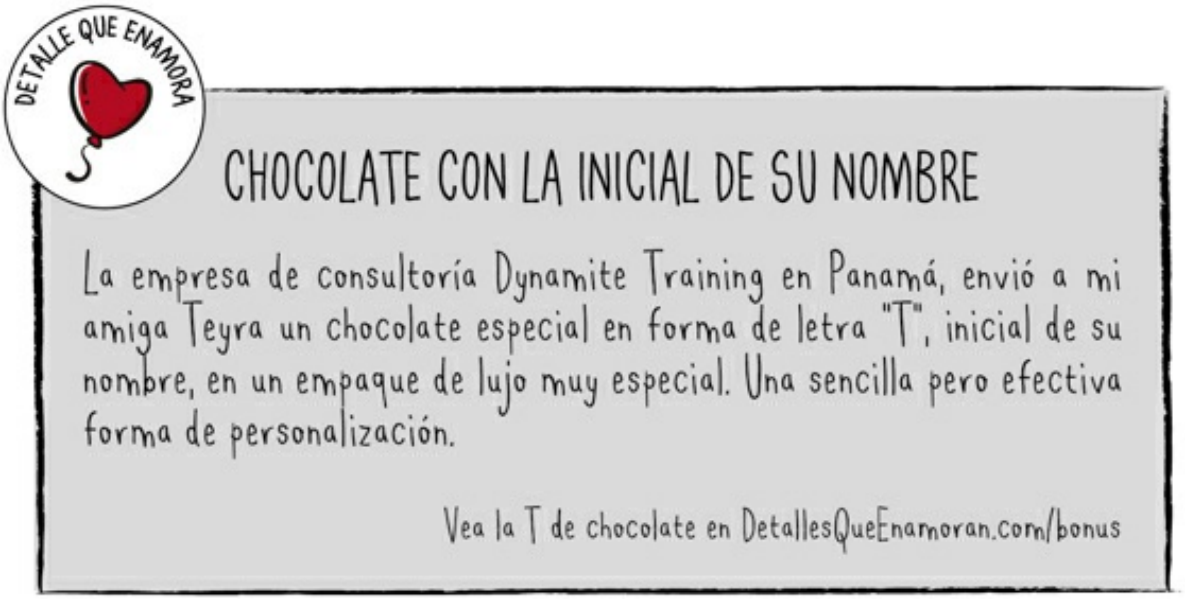
Personalice

Esta es una de las más poderosas tendencias. Los clientes quieren ser tenidos en cuenta, que se les reconozca su individualidad y que les entiendan sus necesidades. La personalización empieza con conocer la información básica del cliente, como su nombre, sus compras y las comunicaciones anteriores. Los clientes esperan que las compañías sepan quiénes son y que se comuniquen de manera consecuente.

Especialmente en industrias donde el contacto uno a uno es crítico, la personalización implica no solo ver a la persona como cliente, sino como individuo con particularidades, gustos y preferencias. La personalización es fruto de un detallado conocimiento. Sistemas de información y administración de perfiles de clientes para predecir y diseñar mejores experiencias.

La personalización comienza por entender y aplicar la información con la que cuenta actualmente. Identifique cada perfil o tipo de cliente y piense en

todas las interacciones o puntos de contacto que tiene con usted. Para compañías con gran cantidad de clientes, la personalización puede estar en cosas tan básicas como los emails, la página web y la información precargada para el contacto en el call center. Para interacciones más específicas, profundas y frecuentes, como en el caso de los negocios B2B, la personalización significa un conocimiento detallado de cada individuo y compañía; y sus necesidades tanto técnicas como personales.



Facilite la autonomía y el autoservicio

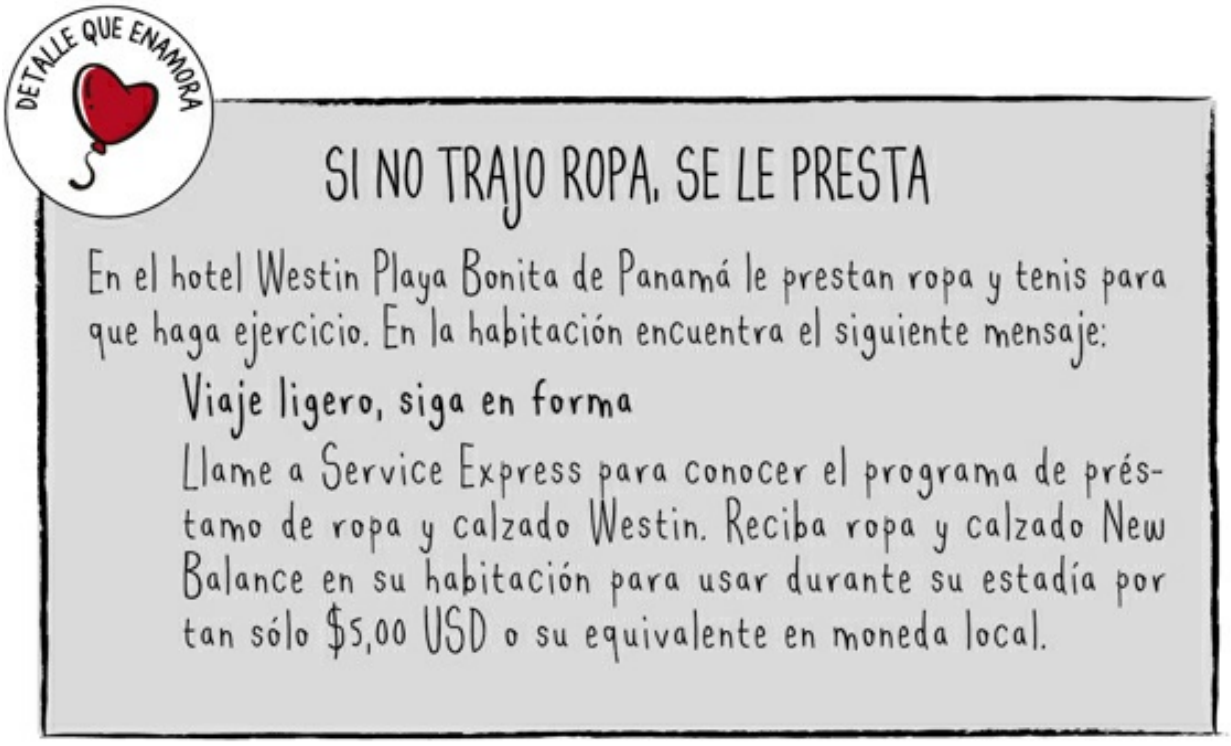
Dirigir al cliente a soluciones "autoservicio", donde él mismo puede encontrar la respuesta, no significa que no quiera interactuar de manera personal. Piense en lo que puede adelantar por su propia cuenta cuando hace un pedido a domicilio por el móvil, o la autogeneración de reportes como extractos bancarios o trámites gubernamentales. El autoservicio es en muchos casos lo que el cliente espera y desea. Los clientes aprecian la velocidad y eficiencia de encontrar respuestas por sí mismos en vez de llamar a la empresa, ser puesto en espera y tener que repetir la historia a varias personas. La información de sus productos y servicios debe ser útil y fácil de encontrar. Es una parte importante de la experiencia del cliente. Para el 2020 Gartner predice que el 85% de las relaciones con las compañías se darán sin interactuar con un humano[55]. ¿Por qué? Porque

es más rápido. Utilice las herramientas disponibles para orientar a los clientes para que encuentren ellos mismos lo que necesitan.

Desarrolle su sexto sentido

Esto implica saber qué podrá necesitar un cliente, antes de que siquiera él mismo lo reconozca. De acuerdo a los hábitos de consumo y a la secuencia lógica en el uso de su producto o servicio, puede facilitarles la vida sabiendo qué podrán necesitar a continuación. Es como desarrollar su sexto sentido para predecir futuras necesidades, no solo en términos de lo que podría adquirir, sino en términos de potenciales dificultades. En

muchos casos más que *sexto sentido*, es simplemente *sentido común*. Es saber que si un cliente compra un calentador a gas, un año después va a requerir una visita de mantenimiento. Es saber que si su cliente adquiere un instrumento musical, puede estar interesado en eventos, productos complementarios o en interactuar con personas afines. Es utilizar la información y su conocimiento de la industria para anticiparse.



Brinde una experiencia holística y

multicanal

Es la posibilidad de alternar constantemente una conversación online con una offline. Es la posibilidad de comprar en la página web y reclamar en la tienda; de interactuar con una aplicación móvil y en caso de duda llamar a servicio al cliente; de navegar y comparar opciones en su tableta, retomar en el móvil y finalmente visitar el punto de venta; o de saltar entre una conversación por email a otra por WhatsApp o Facebook. Los clientes esperan consistencia en la experiencia, independiente del dispositivo o el lugar donde se encuentren. Esperan la misma información, sea en su aplicación, su asesor, su página web o su punto de venta físico. Se llama coherencia.

Un cliente se incomoda cuando al cambiar de canal o de persona con la que interactúa, debe contar la historia desde el comienzo. El objetivo es brindar una experiencia tan fluida y sencilla como sea posible, a través de todos los canales. ¿Cuáles canales debería considerar? Los que su cliente esté usando. La esencia para poder brindar una experiencia coherente es centralizar la información. Mantenga todos los registros de contacto en un solo lugar, de manera que sea de fácil acceso y permita una interacción sencilla.

Sea totalmente móvil

Hasta ahora, fortalecer la presencia en móviles era algo deseable; de aquí en adelante es un tema de supervivencia. Las señales son inminentes: En el 2014 el acceso a Internet a través de móviles superó a los equipos de escritorio[56]; en abril de 2015 Google anunció que los sitios que no estuvieran adaptados para móviles serían penalizados en los resultados de búsqueda[57]; y en el año 2018 habrá más de 4.9 billones de teléfonos en el mundo[58].

El móvil se ha convertido en la herramienta más utilizada y en un requisito mínimo para las compañías que quieren crear positivas experiencias. Todo pasa por el móvil. Es donde los clientes están explorando su página web, su aplicación, chat online, redes sociales, email, Skype, WhatsApp y por supuesto, el teléfono. De hecho, 52% de los clientes manifiestan estar menos interesados en una compañía debido a una mala experiencia móvil[59].

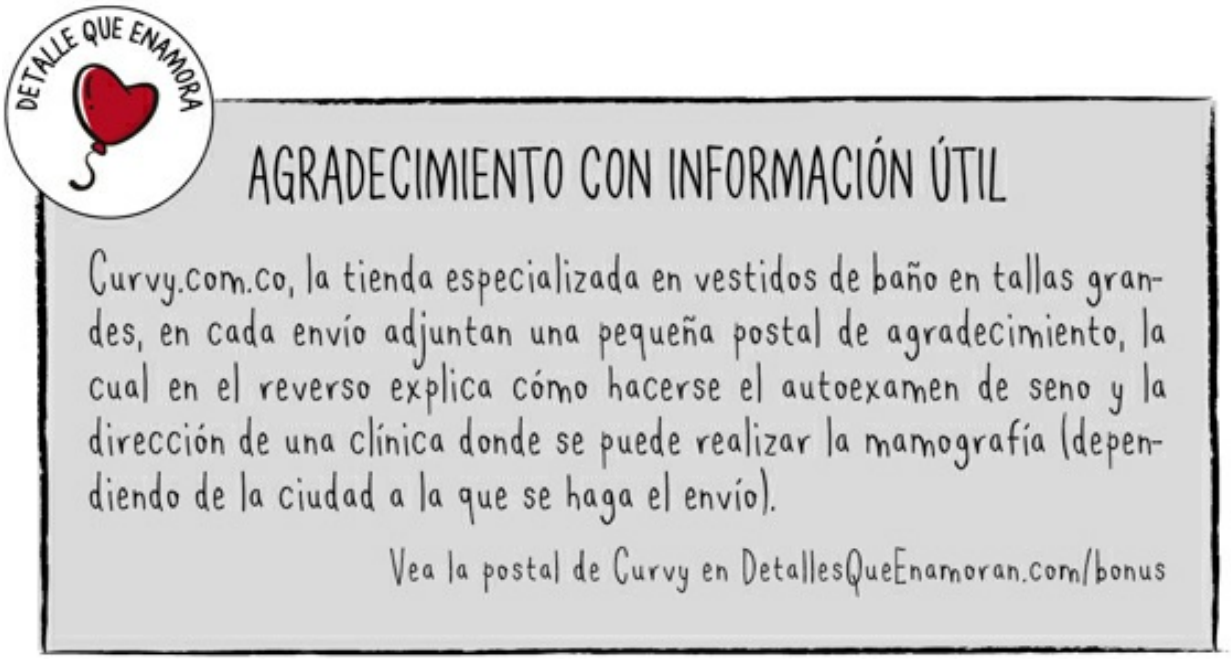
Verifique que sus plataformas están preparadas para interactuar en el móvil: Emails, información de consulta, formularios, videos y obviamente apps. Los clientes necesitan soporte en cualquier momento y para eso usan el móvil.

Fortalezca el servicio al cliente por redes sociales

Los clientes han convertido las redes sociales en un efectivo canal de comunicación y por ende, en una gran oportunidad para las empresas de construir y fortalecer sus relaciones con el llamado *Social Customer Service,* o servicio al cliente por redes sociales.

Cuando alguien se queja públicamente espera una respuesta y si no contesta (y no enterarse no es excusa), pensará que está evadiendo el tema, algo que no quiere que pase. (Para que un comentario no lo tome por sorpresa, puede utilizar Hootsuite para monitorear sus redes sociales)60.

Cada vez más personas están utilizando Twitter, Facebook y otras redes para expresar sus opiniones al mundo. Monitoree continuamente estos canales para brindar respuestas oportunas a personas que mencionan su empresa o alguno de sus productos. Una rápida acción puede prevenir serios daños y convertir clientes disgustados en promotores de su marca.



Explore la Inteligencia Artificial

Las películas de ciencia ficción donde los robots se toman el mundo, nos han llevado a temerle y hasta rechazar la Inteligencia Artificial (IA). Sin embargo,

tiene muchos beneficios. Más allá de los androides, hay múltiples aplicaciones en el campo del servicio al cliente, lo que probablemente cambiará para siempre la forma como operamos.

Los clientes esperan soluciones inmediatas. Están agotados de esperar eternamente en el teléfono, de no poder hablar con la persona correcta y de no recibir la respuesta correcta. Ahí entra en acción la inteligencia artificial. Respuestas inmediatas, precisas y con menores costos para las empresas.

Personas + IA = Mejora en el servicio

Ya hay plataformas como Digital Genius que combinan personas con inteligencia artificial pre-programada[61]. Como ellos mismos lo explican, son una capa de inteligencia artificial para centros de contacto. Funciona con algoritmos de aprendizaje profundo, que son entrenados con situaciones históricas de servicio al cliente y se integran directamente al software de la compañía (como Salesforce[62], Zendesk[63] o Sparkcentral[64]). Una vez integrada, la plataforma automatiza e incrementa la calidad y eficiencia de las conversaciones en canales de texto como email, chat, redes sociales y SMS.

Para cada mensaje que entra, la plataforma, de acuerdo al tipo de caso, predice la respuesta más apropiada con determinado nivel de certeza. Las respuestas que cumplen con el porcentaje mínimo de certeza predefinido, se automatizan; las demás se redirigen a los agentes para su revisión. El agente las aprueba o las personaliza, lo cual va a su vez perfeccionando el modelo de aprendizaje.

Es el mismo principio utilizado por otras compañías que ofrecen la integración de la inteligencia artificial con el soporte al cliente, como es el caso de Assist.ai[65] o True AI[66]. No es ver la tecnología de autoaprendizaje de las máquinas como una amenaza, sino como un complemento. La inteligencia artificial puede buscar en las bases de conocimiento la respuesta más efectiva en milésimas de segundo y mostrársela al agente para que decida.



Emulando la interacción humana

La inteligencia artificial seguirá evolucionando para mejorar la experiencia de servicio. Por ejemplo IPSoft se ha enfocado en "humanizar" la IA, donde la respuesta varía si el cliente está disgustado o frustrado, reconociendo su tono de voz[67]. El objetivo es mostrar empatía y una reacción acorde con las emociones del cliente. *Amelia* es el nombre que le han dado al "empleado digital", capaz de mantener una conversación fluida, detectar emociones, entender el contexto y con base en eso, brindar una solución. Es el principio de la tecnología cognitiva. Ayudar a los humanos a delegar eficientemente funciones tediosas y repetitivas, redefiniendo las tareas y enfocándose en la generación de valor.

La experiencia del cliente es el futuro

No importa en qué negocio se encuentre; la experiencia del cliente hace la diferencia. Independiente si su "cliente" se llama paciente, feligrés, donante, usuario, estudiante, votante, distribuidor o cualquier otro; todos generamos experiencias. Mejorar la experiencia es la clave para incrementar las ventas, la lealtad y el voz a voz de clientes satisfechos, al tiempo que disminuye la rotación de empleados.

Las compañías que se están esmerando por escuchar y tomar medidas al respecto, son aquellas que están sobresaliendo. Las buenas experiencias y el servicio sorprendente es tan escaso, que un simple agradecimiento, una tarjeta personalizada o un efusivo saludo, hace la diferencia.

Brindar un buen servicio y gratas experiencias no es nuevo en absoluto. Lo nuevo es que ahora se ha vuelto brutalmente importante. Los clientes están llevando su dinero hacia aquellos que les prestan atención. Así de simple. Así

de desafiante. Es el momento de empezar a enamorar.

Tres puntos clave:

- El cliente interactúa por varios canales y espera respuestas coherentes.
- El soporte online será la esencia de la interacción con los clientes.
- La inteligencia artificial complementa y mejora la experiencia.



SOPORTE TÉCNICO EN EL MOMENTO INDICADO

Daniel Meléndez estaba en un café en el Parque de la 93 en Bogotá, intentando angustiosamente el coordinar un servicio técnico para una falla en su computador; pero a los lugares que llamaba no le contestaban, o le decían que al día siguiente no trabajaban por ser festivo. En medio de la angustia, una persona que estaba a su lado y que había escuchado su conversación, le entregó una tarjeta diciéndole que le podía ayudar y que si le interesaba le enviara un WhatsApp. Lo que Daniel posteriormente hizo. Se pusieron cita para el día siguiente a las 9:00 am. La persona llegó a la cita incluso antes, arregló el problema en una hora y le dio tips para que no le volviera a suceder. La ingeniera se llama Nathaly Jiménez, de la empresa BPA Consulting. Es ir más allá de lo evidente.

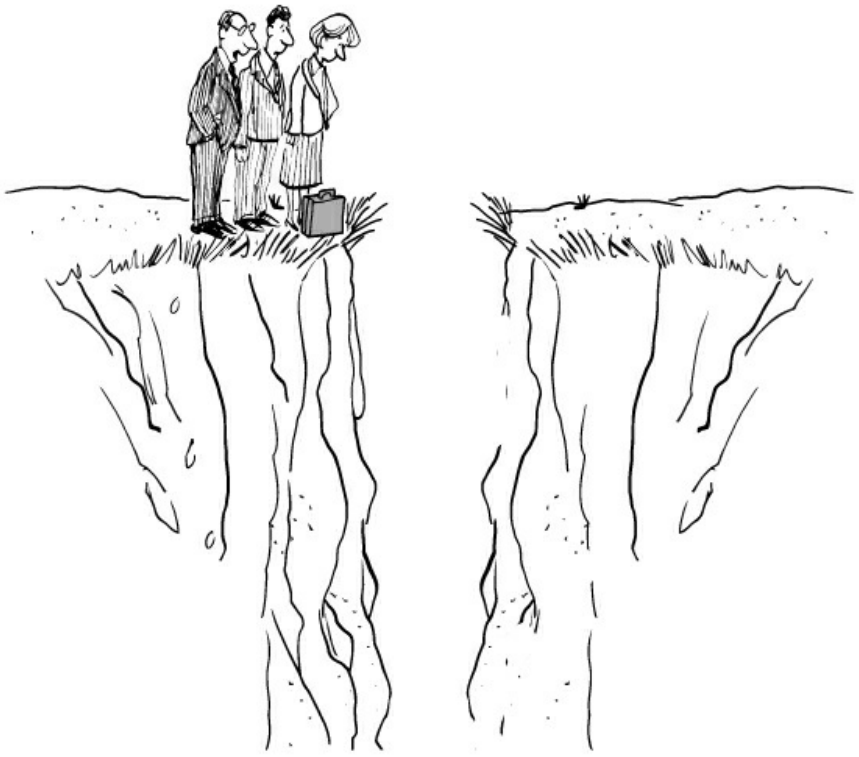
FINALE

EMPIECE A ENAMORAR

6

CAPÍTULO 27

MANOS A LA OBRA



"¿Y si no hacemos nada y esperamos a que algo mágico pase?"

Llegó el momento de poner las cosas en práctica. Como lo mencionamos en la Introducción, puede implementar Detalles que Enamoran de dos maneras: Táctica y/o Estratégica.

Implementación rápida (Táctica)

Para uso individual. Implementación inmediata en su trabajo a nivel personal. Con esto seguramente no transformará nada de fondo en su compañía, pero mejorará sus resultados como responsable de la gestión comercial, se sentirá bien consigo mismo y le alegrará el día a un cliente. Independiente de lo que pase a su alrededor, está haciendo que las cosas pasen.

La implementación táctica es simplemente aplicar cualquiera de las *100 formas de enamorar a los clientes* que encontrará en el siguiente capítulo, de manera

personalizada con un cliente.



Paso 1: Seleccione un cliente – Piense en una persona que quiera sorprender. Si su negocio es B2B, piense en uno de sus mejores clientes y seleccione una persona dentro de la empresa, con nombre y apellido. Si su negocio es B2C, puede seleccionar un cliente VIP de su base de datos, decidir un día para sorprender en su punto de venta o con la próxima interacción.

Paso 2: Averigüe qué le encanta – Para turbo cargar los detalles que enamoran, personalice. Para B2B, investigue tanto como pueda sobre los gustos y preferencias de la persona. Explore su perfil en redes sociales, preste atención en las conversaciones y busque señales. Para B2C, trabaje con el perfil personal del segmento de clientes al que se dirige (algunos lo llaman *buyer persona*), y con base en esto, piense en algo que le apasione o que correlacione con lo que le agrada.

Paso 3: Sorprenda con personalización – Busque una excusa para sorprender. Para B2B, puede ser la fecha de cumpleaños, un ascenso, un nacimiento, el logro de una meta de compras, la independencia de su país de origen, el día de la profesión, el aniversario de la relación. Para B2C puede ser una fecha comercial, un envío o el manejo de una garantía. En este caso puede decidir sorprender a los clientes con los que tenga interacción un día en el mes.

Repita el proceso tantas veces como desee. Hágalo un hábito.

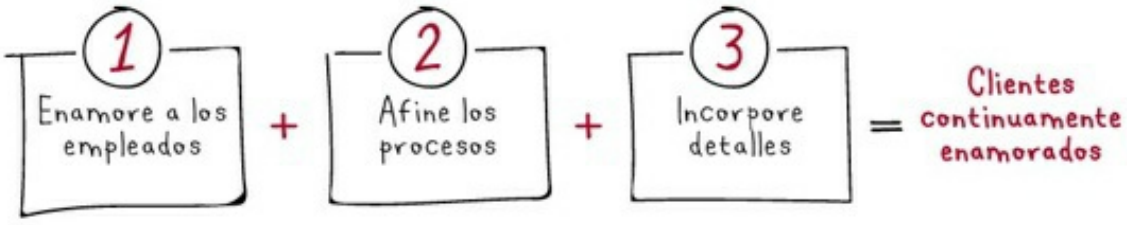
La esencia está en tener un genuino gesto de aprecio y generosidad con un cliente, sin esperar nada a cambio. Si se percibe algún interés de tipo comercial, el detalle no enamora y puede de hecho generar el efecto contrario. Cuando sorprende con algo u obsequia algo, la forma como lo entrega y la razón a la que lo asocia, es más importante que el obsequio mismo. No se trata de regalar o sorprender porque sí. Debe tener un sentido. Por eso la personalización es tan importante, porque le da un significado. El detalle no es lo que cuesta en sí mismo, es una expresión de afecto, una demostración de que valora el cliente.



Implementación sostenible (Estratégica)

Para uso corporativo. Proceso para implementar en la empresa a nivel general.

La implementación estratégica es el proceso de incorporar en el ADN de la empresa la filosofía de detalles que enamoran. Toma más tiempo pero es lo que construirá una ventaja competitiva sostenible. Es lo que hará que la compañía vaya gradualmente mejorando la experiencia que brinda a los clientes. Aunque es un proceso extenso con múltiples variables, puede empezar a hacer cosas concretas.



Paso 1: Enamore a los empleados – Para ir gradualmente enamorando a los empleados e incrementar su nivel de compromiso:

- Defina y comunique el propósito superior de su empresa (puede apoyarse en el concepto del Círculo de Oro de Simon Sinek v

en su libro *Start With Why*).

- Que cada jefe programe una reunión de seguimiento trimestral de retroalimentación con cada reporte directo.
- Invite a un primer grupo de empleados a tomar el test StrengthsFinder de Gallup, para identificar sus fortalezas y definir planes de crecimiento.
- Implemente un programa de reconocimiento a empleados que sobresalgan por su actitud de servicio.
- Empodere. Defina un monto máximo que cada persona pueda invertir en un cliente sin pedirle permiso a nadie, con el fin de

resolver el problema de un cliente. Por ejemplo, enviar un nuevo producto sin costo.

- Incorpore un detalle que enamore en un proceso que impacte a cada persona. Por ejemplo invite a una pizza sorpresa cada vez que un empleado cumpla un año en la empresa.

En DetallesQueEnamoran.com/bonus encontrará 50 formas de enamorar a los empleados.

Paso 2: Afine los procesos – Los procesos son la estructura básica que soporta un extraordinario servicio al cliente y la generación de experiencias fluidas. Para empezar a afinar los procesos:

- Recorra paso a paso el proceso que sigue un cliente (haga de comprador incógnito). La frecuencia para hacerlo varía según el tipo de negocio, pero podría ser una

vez al mes o al menos una vez al trimestre.

- Identifique problemas y áreas de oportunidad. Liste las interacciones y los puntos de contacto que no están funcionando como quisiera.
- Apriete algunas tuercas. Alivie puntos de dolor para el cliente. Simplifique formas de hacer las cosas (por ejemplo formularios más sencillos), redefina políticas o reubique personas.
- Mapee las interacciones y construya un Customer Journey. Compártalo con los involucrados en cada punto de contacto para que

contacto para que tengan la visión completa de cómo impactan la experiencia del cliente.

- Levante manuales de operaciones que especifiquen la forma como se deben hacer las cosas para crear positivas experiencias consistentemente.
- Establezca indicadores para monitorear mensualmente la evolución de la experiencia del cliente.

Paso 3: Incorpore detalles –Incorpore diferentes detalles a lo largo del Customer Journey. Enfóquese en puntos de contacto específicos. Haga cada detalle parte del *modus operandi* de la organización. Por ejemplo, entregue un kit de bienvenida a cada cliente nuevo; cada 1º de Enero envíe una carta con un origami como símbolo de reinvención, a cada cliente deseándole muchos éxitos en el nuevo año; sorprenda con una actividad a los clientes el último día de cada mes en su punto de venta; o cuando un cliente cumpla 90 días de no comprar, envíele un email diciéndole: "Te extrañamos". De esta manera los detalles que enamoran se vuelven consistentes.

Manos a la obra, ¡a enamorar clientes!



EL MÁS PODEROSO GESTO DE BONDAD

Si usted trata amablemente a una persona, la persona lo tratará amablemente. Los seres humanos respondemos al principio de la reciprocidad. Uno de los gestos más poderosos que puede poner en práctica y con el cual verá resultados inmediatos, es sonreír. Adopte el hábito de sonreír cada vez que salude a una persona, sea un viejo conocido o alguien que conoce por primera vez. La reacción inmediata de la otra persona en la inmensa mayoría de los casos es también sonreír. Esto genera empatía, agrado y confianza de manera instantánea.

Otro tip: Cada vez que sea atendido por una persona en un lugar público como un restaurante, un estacionamiento, el mostrador de una aerolínea, una estación de servicio, una notaría, un supermercado o similares; observe su nombre en la escarapela, gafete o etiqueta que lleva puesta. Si no la tiene, pregúntele el nombre. De ahí en adelante, por breve que sea la interacción, además de sonreír, llame a la persona por su nombre. Se sorprenderá del cambio de actitud. Reconocer y agradecer genuinamente a las personas con las que interactuamos crea una conexión automática.

CAPÍTULO 28

100 FORMAS DE ENAMORAR A LOS CLIENTES



1. Sonría – Así de simple, así de poderoso. Una sonrisa expresa afecto, positivismo, alegría y empatía. Una sonrisa aflora otra sonrisa. Una sonrisa construye puentes, como dice un antiguo proverbio chino: "Aquel que no sonríe, no debe abrir un negocio". Con el ajetreo cotidiano, las sonrisas son algo bastante escaso, por eso sonría mientras dice algunas palabras positivas y mejórele el día a una persona.

2. Envíele un video de cumpleaños – Grábese con el celular utilizando una aplicación de video y luego enviársela al cliente por WhatsApp (por ejemplo con Quik puede agregar efectos y música). Dígale unas breves palabras de felicitación. Si se le dificulta el video, tómese una foto sosteniendo una hoja de

papel en la que ha escrito: "Feliz cumpleaños Fulano", con el nombre del cliente; y por favor ¡sonría!

3. Entregue un Kit de Bienvenida – Entregue a cada nuevo cliente una carpeta con información relevante de bienvenida. Sorprenda entregando un documento impreso o digital donde agradece al cliente por haber seleccionado la empresa. Incluya la información de contacto de las personas claves y las instrucciones de lo que debe hacer a continuación. Un Kit de Bienvenida valida al nuevo cliente que seleccionó la compañía correcta.

4. Envíe una nota escrita a mano – Como en los viejos tiempos, envíe una nota escrita a mano a un cliente en señal de agradecimiento. Es sorprendente lo poco que se usa como forma de mostrar aprecio. En un mundo donde lo usual es el email, recibir una nota escrita a mano agradeciendo una reunión, invitando a un evento o simplemente como muestra de reconocimiento, es algo que sobresale. Seleccione los clientes más especiales, por ejemplo aquellos que cumplen un año de trabajar con usted y envíeles una nota dándoles las gracias por estar juntos.

5. Celebre el aniversario de su empresa – Toda empresa tiene un año de fundación. Sorprenda a su cliente felicitándolo en el mes respectivo por su quinto aniversario, envíele una placa conmemorativa o una tarjeta de felicitación firmada por los empleados que interactúan con el cliente.

6. Lavado de cortesía – Si su cliente lo visita en su oficina, aproveche para lavarle el auto de sorpresa mientras está en reunión con usted. Después de la primera vez, el cliente gustoso volverá a visitarlo sabiendo de su atención especial.

7. Apréndase los nombres de sus hijos – Eventualmente durante una conversación informal con un cliente y a medida que crece la confianza, se comparte información más relevante para cada persona. En ciertos momentos tendrá oportunidad de hacer menciones específicas, demostrando que de verdad se interesa por los detalles del cliente. (Quienes logran retenerlos dicen que el truco está en asociar el nombre a alguien que ya conozca que tenga el mismo nombre).

8. Ponga un cartel personalizado – Reciba a su cliente con un cartel de bienvenida con su nombre en la recepción o en el estacionamiento; si es extranjero, recíbalo con una pequeña bandera de su país.

9. De las gracias – Suena obvio y evidente, pero no siempre se hace. Agradezca

genuinamente a cada cliente, sea que compre o no.

10. Entretenga a los acompañantes – La experiencia de compra en una tienda puede cambiar radicalmente, dependiendo de la presión o el apoyo que ejerza el acompañante. Entretenga al acompañante y el comprador permanecerá más tiempo en el lugar, con la probabilidad de incrementar la transacción promedio. Por ejemplo el almacén de muebles y decoración que tiene una pantalla gigante para ver partidos de futbol con snacks; la tienda de ropa femenina que brinda tips de vestir masculinos; la tienda de artículos electrónicos que ofrece algo para la mujer; o el supermercado que ofrece servicios de entretenimiento para niños.

11. Construya una base de conocimiento – Documente las preguntas y respuestas comunes y permítales a los clientes acceder. Lidere foros online donde otros clientes puedan compartir sus propias experiencias con el producto o servicio.

12. Tarjeta lista para imprimir – Si vende a través de Internet y el producto que un cliente compró no alcanza a llegar para la fecha requerida, tenga una tarjeta en la página de cada producto que la persona pueda descargar e imprimir con la foto del regalo para que la entregue mientras le llega el regalo. Puede ver un ejemplo en Uncommon Goods[68].

13. Ofrezca servicios complementarios – Piense en qué otras cosas puede necesitar su cliente, tanto antes como después de adquirir lo que usted vende. Productos o servicios complementarios que le resuelven otras necesidades y que harán una mejor experiencia. Es el principio de las tiendas de zapatos que le ofrecen cremas y otros productos para el cuidado del cuero. Servicios de instalación para electrodomésticos. Mantenimiento, limpieza y reparación de alfombras.

14. Brinde asistencia técnica – Pueden ser alternativas gratuitas de consulta o paquetes de asesoría especializada. Por ejemplo, por determinada suma de dinero al año, el cliente puede realizar 5 o 10 llamadas telefónicas de consulta (una especie de servicios de consultoría extendida).

15. Haga convenios con estacionamientos cercanos – Para muchos negocios el tema del estacionamiento es crítico y puede llegar incluso a disuadir a los clientes de visitarlo, solo por ahorrarse el dolor de cabeza. Haga convenios con estacionamientos cercanos o de ser necesario, considere ofrecer el servicio

de valet parking. No menosprecie la importancia de estos pequeños detalles. Son determinantes para la venta. El servicio puede ser gratuito, subsidiado o cobrado. Lo importante es resolverle al cliente el tema.

16. Haga la espera soportable – Brinde café, snacks, música, acceso Wi-Fi gratuito, libros de poesía, libro de los Guiness Records, entre otras cosas creativas y de rápida consulta. (Cien años de soledad claramente no entra en esta categoría).

17. Cree días de magia – Cada vez que un cliente lo visita en su punto de venta u oficina es una oportunidad de brindar una experiencia memorable. En el día del idioma, la librería Atenea en Buenos Aires sorprendió con actores que entablaban diálogos públicos en medio de la librería, mientras los clientes transitaban por los diferentes pasillos.

18. Servicios de bajo costo para incrementar tráfico – Ofrezca servicios gratuitos o de bajo costo para atraer nuevos clientes y hacer que los habituales repitan. Para muchas empresas es fundamental darse a conocer y que los clientes conozcan su negocio. Por ejemplo la tienda veterinaria que ofrece manicure para mascotas los sábados, es una buena forma de incrementar el tráfico y generar ventas de productos y servicios complementarios. Otras opciones pueden ser una clase de meditación o yoga, donde los clientes puedan explorar. Para la inauguración de una de sus tiendas, la distribuidora de carne Fazenda regalaba una chuleta a quienes fueran a conocerla[69].

19. Únase con otros y ofrezca servicios complementarios – Construya alianzas con compañías en otras ciudades o países, para que el cliente viva la misma experiencia y le resuelva sus necesidades. Es una forma de mitigar la limitación en presencia geográfica.

20. Ofrezca referidos – Por ejemplo una empresa de administración de propiedades ofrece más de 150 profesionales para todo tipo de necesidades de los residentes; desde electricistas hasta asesores tributarios para el pago del impuesto predial.



21. **Organice un seminario para clientes** – Los eventos de capacitación son una interesante oportunidad para demostrar su aprecio a los clientes, al tiempo que les permite conversar con colegas y potenciales aliados. Puede hacerlo en conjunto con otras empresas o con agremiaciones.

22. **Patrocine una banda local** – Una forma de conectarse con la comunidad y demostrar que es un jugador local, es apoyar iniciativas de la misma comunidad. Puede patrocinar una banda de música local prensando un CD y enviándoselo de cortesía a sus clientes como una forma de promoverlos.

23. **Diseñe una edición especial** – Lance una edición limitada de su producto y envíesela a los clientes VIP como un gesto de agradecimiento y reconocimiento por su lealtad. El tener cosas que nadie más tiene los hace sentir especiales.

24. **Ofrezca instalación gratuita** – Especialmente para productos complejos y pesados, ofrecer instalación gratuita es algo bastante apreciado. Puede ser desde un asador hasta un circuito cerrado de televisión.

25. **Complemente el producto con entrenamiento** – Incremente la satisfacción de sus clientes al proveerle entrenamiento complementario. Si vende instrumentos musicales, ofrezca cinco clases de guitarra para principiantes a precio especial. De la continuidad en el uso del producto dependerá en gran medida la venta de productos complementarios y de reposición. Si vende un equipo de cómputo o software para diseño, incluya tutoriales.

26. **Atención exprés en horas pico** – Atienda de manera preferencial a sus mejores clientes durante las horas pico. Esto puede ser de manera presencial o virtual (telefónicamente u online).

27. Pequeños mantenimientos de cortesía – Para ciertos productos, ofrecer un servicio básico de mantenimiento hará que los clientes sigan visitándolo (y comprándole) al tiempo que incrementa su nivel de satisfacción y mejora el desempeño del producto. Si vende anteojos puede ofrecer servicio de ajuste de cortesía cada vez que lo necesite. Dele razones a su cliente para que lo vuelva a visitar.

28. Facilítele la logística – El Laboratorio Clínico Hematológico en Medellín tiene una persona que le recibe el papel y reclama los resultados del examen por usted, sin tener que bajarse del auto.

29. Deles tratamiento de celebridad – Si algo sorprende y enamora a un cliente es sentir que tiene un trato preferencial. Puede desplegar una alfombra roja (literalmente) a la entrada de su oficina cada vez que recibe la visita de un cliente. Si viene de otra ciudad, puede enviarle una limosina para que lo espere en el aeropuerto. Sorprenda con un poco de excentricidad.

30. Regale pases para museos – Envíe pases para que el cliente visite con su familia la exhibición itinerante que está de paso por su ciudad.

31. Celebre años de estar juntos – Envíe un regalo a los clientes con los que está cumpliendo 1, 5 o 10 años de estar juntos.

32. Masaje mientras espera – Tenga sillas eléctricas de masajes y mientras el cliente espera. Dele la oportunidad de disfrutar un masaje de 5 minutos.

33. Obsequie producto personalizado – Pocas cosas son tan atractivas y personalizadas como ver nuestro nombre puesto en algún objeto. Desde ediciones especiales de su producto hasta cajas de galletas, incluya el nombre de la persona impreso en la caja o en una hoja interna, diseñada especialmente para el cliente. Apóyese en empresas especializadas en el diseño de objetos personalizados[70].

34. Agradézcales en medios – Agradecer públicamente a un cliente es algo totalmente fuera de lo normal. Es famoso el caso de

Wilkes University que le envió a cada potencial estudiante un detalle personalizado y lo invitó a inscribirse dándole visibilidad en medios locales como vallas, centros comerciales, entre otros. (Vea las imágenes de la campaña de Wilkes en *DetallesQueEnamoran.com/bonus*).

35. Premie al cliente número 100 – Lleve la cuenta y premie clientes en momentos especiales. Por ejemplo puede dar un obsequio especial o un agradecimiento al cliente número 100, 500 o 1000. Dependiendo del tipo de negocio y la cantidad de clientes que atienda, los números pueden representar momentos especiales.

36. Lidere una comunidad con intereses comunes – Las personas buscan conectarse con otros que comparten sus mismos intereses. Lidere una comunidad alrededor de un interés propio. La comunidad puede tener un lugar de congregación virtual como una página en Facebook o una página web. Puede liderar actividades con temas relacionados como ferias, competencias deportivas, carreras o hasta desfiles. Debe estar basada en ayudar, no en vender. La venta será una consecuencia que vendrá después; por ahora lo que quiere es ser de utilidad para su comunidad. La tienda de ropa y artículos deportivos y para exterior Rei, ofrece clases para todo tipo de actividad, desde ciclo-montañismo y camping, hasta canotaje y ski[71]. Advertencia: Cuando cree una comunidad, piense en las implicaciones de largo plazo. Debe mantenerla. Nadie quiere hacer parte de una comunidad que deja de existir en un año.

37. Brinde acceso a contenido privilegiado – Puede ofrecer una membresía mensual o anual pagada, para que los clientes disfruten de contenido, recursos e información adicional que les sea de utilidad.

38. Permítales probar antes de comprar – Es el principio del *free trial*. Es la prueba gratuita de 14 días del software, la prueba de manejo del vehículo, la alfombra prestada por el almacén de decoración, o la clase de prueba de Tai-Chi.

39. Haga visibles sus promesas – Hágase responsable de sus promesas y cúmplalas. Si su promesa de servicio es de rapidez, demuéstrelo. Una empresa de distribución prometía a sus clientes "Entrega en una hora o botella de vino gratis".

40. Brinde trato especial a segmentos de clientes – Exalte, ayude o brinde un trato especial a clientes con características o condiciones específicas. Muchas plataformas de software y aplicaciones ofrecen beneficios especiales a entidades educativas o sin ánimo de lucro.

41. No beneficie más a los nuevos clientes que a los antiguos – Es común que algunas compañías con el fin de atraer más clientes hagan grandes

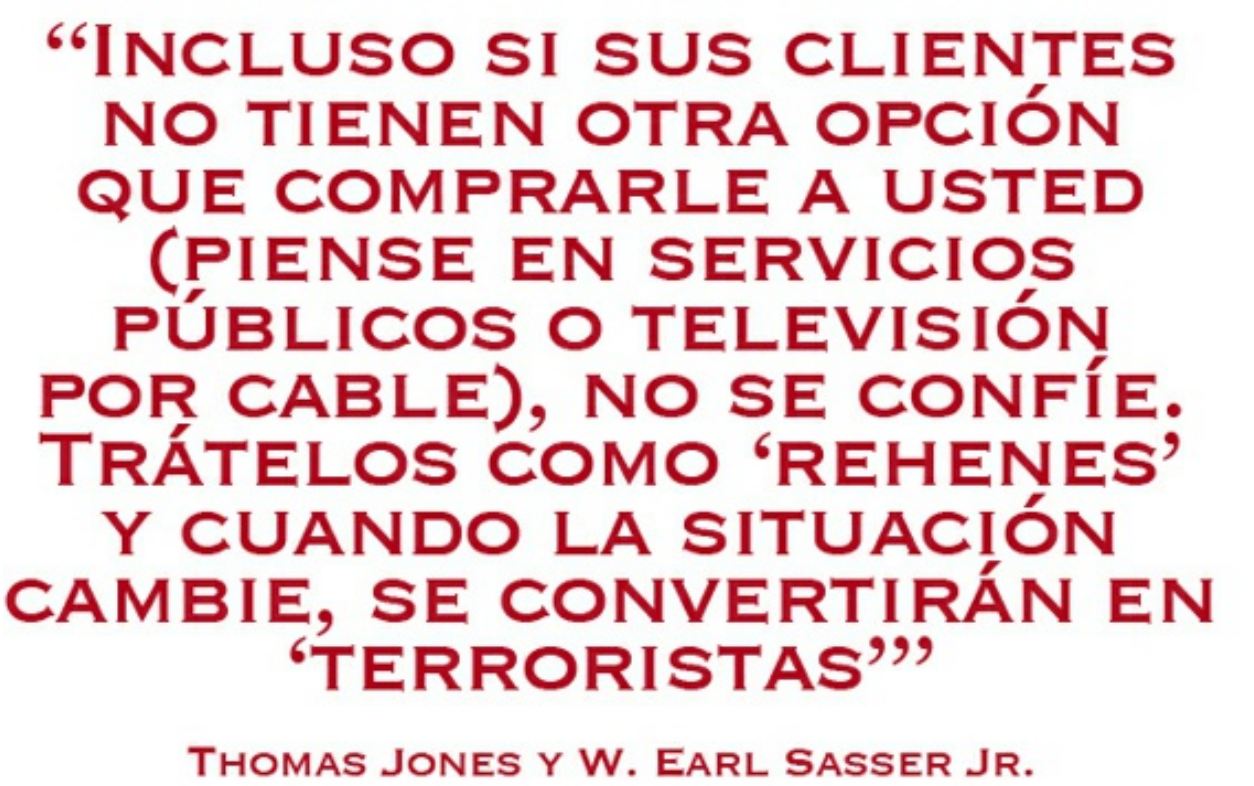
concesiones y ofertas. No se le olvide que los clientes actuales están mirando. Si ofrece beneficios a los nuevos clientes, asegúrese de incluir a los actuales. De lo contrario, cuando su competencia también los trate de seducir, no dudarán en irse por una mejor opción.

42. Cree una campaña temporal de uno por uno – Por cada producto o servicio vendido, entregue uno gratuito a una persona que lo necesite. Si el valor no se lo permite, haga una pequeña contribución a la causa. Puede ser por Navidad o en la fecha del aniversario de su empresa. Note que esto es diferente a la promoción de "Pague 1 Lleve 2". De lo que hablamos aquí es de ayudar a otros y de retornar los favores a la comunidad.

43. Done tiempo de los empleados – Permita a los empleados que quieran, durante las horas laborales, ayudar a otras personas o compañías a modo de voluntariado.

44. Permita la creación de listas de deseos – Es el principio de permitirle a los clientes que vayan "programando" futuras compras. El crear listas de deseos es en sí una proyección hacia los deseos del cliente. Independiente de su tipo de negocio, podría crear listas para ocasiones especiales. En plataformas online puede permitir a los prospectos crear listas con lo que desean para Navidad, para el baby shower, matrimonio, graduación, cumpleaños u otras ocasiones especiales.

45. Implemente el "Gracias de todas maneras" – ¿Qué pasa con quienes no terminan siendo clientes? ¿Los pierde del radar? ¿Se despide y ya? Sorprenda a aquellos que no aceptan su propuesta o que deciden no comprarle con un mensaje de "Gracias de todas maneras". Es un simple gesto de agradecimiento por haber considerado su compañía y por haber tenido la oportunidad de participar. Desde una nota escrita a mano hasta un pequeño detalle, agradecer al prospecto pese a que no sea cliente, es un gran aliciente para en el futuro convertirlo en cliente. Cada persona que hace un pequeño pedido e incluso quien lo contacta para pedir información, tiene el potencial de convertirse en un gran cliente. ¿Por qué no tratarlo así desde el comienzo? Agradezca a las personas que contactan su compañía.



46. Disculpe la incomodidad – En ocasiones la ejecución del servicio puede traer algún tipo de incomodidades. La empresa de trasteo TransPack pone una pequeña valla a la salida de la casa para que los vecinos sepan que hay mudanza. El cliente lo aprecia porque demuestra que se preocupa por la reputación del recién llegado inquilino frente a la nueva comunidad. Aplica también para empresas de fumigación y similares. Otro caso es el del contratista de remodelación que pone en las puertas de los vecinos un letrero de “Perdón por el ruido” que además sirve para generar referidos, pues los vecinos se enteran de la compañía que está haciendo el trabajo.

47. Celebre la compra – La adquisición de algunos productos representa más que una compra, es un logro y un gran motivo de celebración para al cliente. Algo que lo llena de orgullo y que quiere compartir con allegados. Es por ejemplo celebrar con el cliente la compra de un apartamento obsequiándole una cena para dos personas. La reconocida marca fabricante de pianos Steinway & Sons, ha patrocinado a quienes le compran un piano la reunión con amigos para celebrar la reciente adquisición.

48. Dígale que lo extraña – “Hace más de un año que no nos visita. Lo extrañamos”. Póngase en contacto con antiguos clientes y recuérdeles cómo

puede ayudarles.

49. Recuérdeles otros usos – Recuérdele a sus clientes cómo sacar el mayor provecho de su producto o servicio; o cómo utilizar funcionalidades poco comunes.

50. Premie el consumo de su contenido – Aunque técnicamente los lectores de su boletín electrónico no son clientes, pueden serlo muy pronto. Por ejemplo, identifique en su plataforma de email marketing aquellos que han abierto todos sus mensajes en los últimos tres meses y agradézcales. Aquellos que consumen su contenido tienen mayor probabilidad de convertirse en clientes y de referir.

51. Implemente un programa de referidos – Los clientes leales se relacionan con personas similares. Ofrezca beneficios no monetarios a sus clientes actuales para que le envíen prospectos.

52. Simplifique los procesos – Es increíble como algunas compañías literalmente le complican la vida a los clientes y les dificultan el proceso de compra. Empiece por revisar el proceso de pago.

53. Ofrezca cambio mano a mano – Muchas compañías ofrecen garantías, pero hacerlas efectivas es increíblemente tortuoso. Si su negocio se lo permite, ofrezca la garantía de cambio mano a mano sin hacer preguntas. Garantía total de satisfacción.

54. Mantenga a los clientes informados – No espere a que el cliente lo contacte o hasta que suceda una eventualidad para informarle el estatus de su pedido. Envíe notificaciones periódicas al cliente para informarle los avances en cada parte del proceso. Desde el despacho de una mercancía hasta las revisiones técnicas al vehículo, siempre hay una oportunidad de sorprender gratamente a los clientes.

55. Facilite la venta interna – En muchos casos, su cliente debe "vender" internamente el producto, servicio o proyecto que usted ofrece. Dele información, materiales y recursos al contacto directo para que venda internamente en la empresa su propuesta. Es bueno para el cliente y bueno para usted.

56. Personalice masivamente – Suena extraño, pero hay muchos productos y servicios que pueden personalizarse dentro de unas opciones previamente definidas. Es personalización con opciones limitadas. Por ejemplo la posibilidad de seleccionar los accesorios para su vehículo nuevo.

57. Despídase con dignidad – Aunque suene paradójico, perder un cliente es una gran oportunidad de causar una gran impresión. La pérdida de un cliente es la terminación de una relación, que no siempre se da en las mejores condiciones. Pero no tiene por qué ser así. El hecho de que alguien deje de ser cliente no significa que no pueda volver a serlo y que le envíe referidos. Así que terminar bien es una poderosa herramienta. Agradézcale y deséele suerte. Incluso las despedidas no solo aplican para la pérdida de clientes. Puede ser el final del servicio contratado, el final de una excursión turística o el final de un programa de entrenamiento académico. Despídase con estilo.

58. Recuérdele cuándo debe volver a comprar – Contacte al cliente antes del vencimiento y evítele dolores de cabeza. Agregue algo extra por la renovación. Funciona para membresías, chequeos médicos, ciclos de vacunación, seguros, mantenimientos, eventos, congresos o ferias anuales. Los recordatorios son percibidos como un valioso servicio por los clientes ocupados a los que se les dificulta estar pendientes de los vencimientos.

59. Deleite a los clientes de sus clientes – En ocasiones su cliente adquiere un producto que a su vez va a entregar a otra persona o a un cliente. Haga quedar bien a su cliente haciendo algo extra. Es el principio de la entrega cantada del ramo de flores; o la atención y decoración especial para el palco de la obra teatral que adquirió una empresa para sus clientes.

60. Empodere a los empleados para invertir en el cliente – Gran cantidad de quejas e insatisfacciones podrían resolverse de manera inmediata y con una mínima inversión; si tan solo los empleados que están frente al cliente pudieran tomar la decisión. La burocracia y falta de confianza en el criterio de los empleados entorpece las relaciones con los clientes. Muchas compañías han adoptado la política de permitir a cada empleado invertir hasta una determinada suma de dinero en resolver el problema del cliente, sin necesidad de pedir autorización. Defina un valor que vaya con su tipo de negocio. El hotel Ritz Carlton permite a sus empleados invertir hasta US$2.000 en satisfacer al cliente[72], mientras la cadena de ferreterías Ace Hardware permite US$5. Negocios diferentes, necesidades diferentes.

61. Conozca las preferencias personales de cada cliente – Qué hobbies tiene, cuál es su equipo de fútbol favorito, qué deporte practica, qué tipo de libros lee, a dónde le gusta ir de vacaciones y hasta qué causas apoya. Entre más información tenga del cliente, más oportunidades de sorprenderlo con un

pequeño detalle afín a sus gustos.

62. CD infantil personalizado – Si el cliente acaba de ser papá o abuelo/a, regálele un CD personalizado con canciones infantiles que incluyen en su letra el nombre del bebé recién nacido. Cualquier detalle para los hijos o los nietos se valora el triple.

63. Entrene en respuestas poco comunes – Entrene a su equipo para que pueda dar respuesta a preguntas poco habituales o que no tienen relación directa con su negocio. Por ejemplo, si tiene un local en un centro comercial, instruya a sus empleados para indicar dónde quedan los baños más cercanos o un determinado negocio. Incluso para responder preguntas relacionadas con su negocio, como el teléfono de otra sucursal, la fecha estimada de la nueva colección, cuánto se demora una reparación o si un repuesto aplica para más de una referencia.

64. Destaque clientes – Mencione clientes públicamente y hágales saber cuánto los aprecia y lo importante que son para usted. Haga alusión a aspectos positivos, teniendo cuidado de no excederse en elogios que puedan llegar a lucir poco genuinos. Por ejemplo, puede incluir una sección en su boletín electrónico donde destaca "El cliente del mes", o si vende por ejemplo a profesionales de la salud, puede realizar y publicar periódicamente una entrevista con diferentes profesionales.

65. Envíeles una muestra de un nuevo producto o servicio – Si está lanzando un nuevo producto, puede ser buena idea que sus mejores clientes lo ensayen antes que el resto. No solo demuestra que los aprecia, sino que le sirve para obtener su opinión. Permítales probar su nuevo menú, clase de pilates o asesoría tributaria, a modo de cortesía.

66. Invítelos a un café de cumpleaños – Tome atenta nota de los cumpleaños de sus clientes y sorpréndalos con una invitación a tomar café; o en caso de no ser posible, envíeles una tarjeta de regalo para que lo puedan disfrutar en su nombre.

67. Extienda beneficios de sus aliados estratégicos – Si cuenta con otras empresas aliadas, ofrézcale beneficios adicionales como servicios de cortesía o información interesante solo por ser su cliente. Pueden ser cosas complementarias que además sirven para dar visibilidad a otros negocios que le pueden servir a sus clientes. Por ejemplo en una misma cuadra una tienda de zapatos puede incluir un bono para el café de la esquina.

68. Incluya un obsequio con cada orden – Agregue un pequeño obsequio a cada orden que haga un cliente. Puede ser una muestra de producto o un simbólico detalle como un pequeño muñeco de peluche que represente su negocio, una hoja para hacer origami o una galleta de la fortuna.

69. Ayude a los clientes a aprender algo nuevo – Si tiene una boutique, puede hacer eventos periódicos sobre tendencias, formas de usar accesorios o ideas de atuendos para ocasiones especiales. Entre más inspiración ofrezca a sus clientes, más alternativas para mantenerse fieles. Para empresas de servicios B2B, ofrecer capacitaciones online es una buena forma de fortalecer relaciones.

70. Cree un boletín electrónico exclusivo para clientes VIP – Identifique fuentes de información que le den ideas sobre temas que afectan el negocio de sus clientes y recopílelas para enviarlas periódicamente. Los boletines electrónicos son comunes para compartir con la amplia base de suscriptores, pero rara vez se diseñan con contenido exclusivo para clientes. Sorprenda compartiendo información privilegiada.

71. Ofrezca envíos sin costo – Aunque en algunos países es una práctica popularizada, es aún una gran oportunidad de sorprender a un cliente con pequeños detalles.



72. Responda rápidamente – No demore las respuestas, incluso si aún no las tiene. Contacte al cliente y dígale que todavía no tiene respuesta, pero que está trabajando en ello. Especialmente si es sobre algún reclamo o inquietud, entre más rápido responda, mejor.

73. Propicie un evento de networking – Estimule grupos de trabajo y el compartir mejores prácticas entre sus clientes. Los mayores aprendizajes surgen de compartir ideas y experiencias de su propia comunidad. Patrocine una o dos reuniones al año.

74. Facilite las devoluciones – Hágales la vida sencilla. Cuando surge un inconveniente y el cliente debe hacer una devolución o un reclamo, haga el proceso increíblemente sencillo. Evíteles dolores de cabeza y gratamente seguirán trabajando con usted.

75. Invítelos a un tour por su empresa – Invítelos a un paseo por la planta de producción, para que conozcan el "detrás de cámaras" de cómo se hacen las cosas o los procesos donde nace la magia de los productos o servicios que reciben. Si lo hace en fin de semana, invite también a sus familias para que la experiencia sea aún más memorable.

76. Deles prioridad – En caso de ser necesario, establezca prioridades con los clientes más importantes, en términos de tiempos de respuesta, orden de atención y celeridad en los despachos, entre otras cosas. Esto parte del principio de que no todos los clientes requieren lo mismo.

77. Esté atento a menciones del cliente en medios – Programe el nombre de la empresa del cliente en las Alertas de Google y sea el primero en felicitarlo por su mención en los medios. Incluya en las alertas las marcas de su compañía. Sirve también para saber cuándo han lanzado una nueva campaña publicitaria que tenga cobertura en medios online.

78. Deje a un cliente boquiabierto – Seleccione un cliente, haga algo fuera de lo normal y totalmente inesperado. No subestime el poder de crear experiencias increíbles para unos pocos clientes. Pronto lo sucedido lo sabrán otros clientes y se creará un efecto viral. La aerolínea West Jet cumplió los sueños de los pasajeros de un vuelo en Navidad: Antes de partir les preguntaron qué querían de regalo y cuál no sería la sorpresa al recibir los obsequios en su lugar de destino[73].

79. Deles un beneficio extra – Envíeles una nota ofreciéndoles un beneficio adicional, simplemente como agradecimiento por su fidelidad y por continuar con su servicio. Si tiene un punto de venta, entregue un pequeño obsequio inesperado al momento de pagar.

80. Organice una fiesta – Aunque puede ser literalmente una fiesta, piense en otras alternativas de celebración para los clientes como una cata de vinos, un picnic, una parrillada o un mini parque de diversiones, con campeonato de tiro al blanco o cosas por el estilo.

81. Envíe postales – Al estilo de las notas escritas a mano, el valor de una postal está en su personalización y en ser una sencilla pero especial forma de sorprender. Diseñe sus propias postales e incluya una frase con algo de humor que haga sonreír al cliente. Tome la foto de Facebook del cliente, agréguele efectos pop art y envíesela enmarcada.

82. Celebre sus logros – Haga sentir a su cliente como parte de la familia. Celebre los eventos especiales en sus vidas, enviando un pequeño obsequio. Un evento puede ser un cumpleaños especial (30, 40, 50 o 60 años), un ascenso, el grado profesional de su hijo o la culminación de un extenso programa de capacitación.

83. Asígnele un número telefónico único – Si bien esto no es para todos los clientes, piense en asignar un número directo y único para sus dos o tres clientes más importantes. No solo los hará sentir apreciados sino que mejorará la comunicación. Imagínese que en lugar de contestarle: "Banco del Oeste buenas tardes ¿En qué le puedo ayudar?", le contesten: "Señor González buenas tardes ¿En qué le puedo ayudar?".

84. Felicite en fechas poco convencionales – Es común que las compañías envíen a sus clientes tarjetas de Navidad o de cumpleaños. Sin embargo, enviar una tarjeta o postal conmemorativa por el día de la independencia, día del idioma, día de la mujer o día de la profesión (día del abogado, día del contador, día del médico, etc.), se sale de la rutina y genera mayor recordación. Un detalle especial y memorable.

85. Provea regalos educacionales – Cosas como seminarios, eventos en vivo, entrenamientos y similares, son una forma no solo de mantenerse presente, sino de demostrar su interés por brindarles nuevos conocimientos.

86. Envíe tarjetas de regalo – Cada vez son más populares las tarjetas de regalo para diferentes negocios. Aproveche oportunidades especiales para agradecer a los clientes, incluyendo alguna que represente su propia filosofía. Por ejemplo pases para un parque de diversiones con sus hijos, para que sigamos "Compartiendo alegría".

87. Ofrezca upgrades sorpresa – El elemento sorpresa es algo muy poderoso. Agradezca a un cliente con una mejora inesperada y espontánea del servicio que tiene contratado con su compañía. Es como los ascensos a clase ejecutiva que hacen las aerolíneas a sus viajeros frecuentes.

88. Hágalos sonreír – Si cuenta en su equipo con alguna persona creativa,

pídale que le ayude con un regalo personalizado (o contrate un freelance). Puede ser la imagen de su cliente sobrepuesta en la carátula de una reconocida publicación, afiche de película o incluso una caricatura.

89. Deles una buena lectura – Si trabaja en el segmento B2B, piense en un libro de negocios que haya tenido un importante impacto en su empresa y obséquieselo a sus clientes. Si vende a consumidor final, piense en libros o cartillas alrededor de lo que vende. Si tiene un centro de acondicionamiento físico, puede obsequiar un libro de alimentación sana; o si comercializa productos para niños, puede obsequiar cuentos infantiles. Asegúrese de escribir una nota personalizada donde explica el significado del libro.



90. Mantenga contacto periódico – Incluso si su producto o servicio no es de venta frecuente, es útil aparecer periódicamente y mantenerse en el radar de los clientes. No solo por razones comerciales (el cliente puede necesitar una compra extra) sino para generar confianza y demostrar su interés. Por ejemplo un email que diga: "Hoy hace un año adquirió uno de nuestros vehículos, solo queríamos saludarlo y decirle que aquí estamos :)".

91. Refiérales otros clientes – Una buena demostración de que sus clientes son realmente aliados y de que se preocupa por su negocio, es enviarles clientes referidos. Cada vez que tenga la oportunidad, recomiende el negocio de su cliente a otras personas.

92. Celebre acontecimientos especiales – De acuerdo a su negocio, puede haber diferentes cosas para celebrarle a los clientes. Honda ofreció un desfile sorpresa a uno de sus clientes cuando arribó a una población, después de

haber cumplido un millón de millas viajando en su Honda Accord modelo 90, a quien adicionalmente le obsequiaron un nuevo auto. Esto no solo apareció en los medios y se popularizó, sino que envió un mensaje de calidad al resto del mercado.

93. Deles la bienvenida telefónicamente – Llame personalmente a cada nuevo cliente y dele una cálida bienvenida. Aproveche la oportunidad para contestar cualquier inquietud que pueda tener sobre su compañía, el producto o el servicio que ofrece. Esto puede ser un complemento del Kit de Bienvenida que hablamos anteriormente.

94. Comparta su contenido – Agregue el blog de su cliente a sus suscripciones y sígalos en sus redes sociales. De vez en cuando comparta su contenido en sus propios canales sociales, que pueden ser redes, blog o boletín electrónico.

95. Consienta con detalles – Si tiene punto de venta u oficina con atención al público, ofrezca café, té, agua o algún pequeño obsequio. Es una buena señal y un acto de amabilidad con quienes visitan su empresa. Hace sentir a los clientes bienvenidos y apreciados.

96. Sumérjase en su cultura – Aprenda todo lo que pueda de sus clientes, de su cultura empresarial, de la filosofía que guía su negocio, de sus valores y principios. Aprenda de la ciudad donde están ubicados, sus costumbres, su culinaria, su historia, su música y su gente. Entre menos comercial haga la relación, más se conectarán las personas y permanecerán como clientes.

97. Demuestre que valora la retroalimentación – Comuníquese con sus clientes y cuénteles lo que ha implementado, cambiado o ajustado, como fruto de sus recomendaciones. No hay mejor forma de conectarse con un cliente que demostrarle que escucha y se preocupa por su bienestar.

98. Detalle para los empleados del cliente – Envíe algo que el cliente pueda utilizar internamente con su equipo. Por ejemplo, puede enviar pizzas de cortesía para que el equipo del cliente disfrute en su nombre.

99. Haga llamadas de verificación – Aunque debería ser habitual, pocas empresas se toman el trabajo de constatar que todo haya salido bien después de un servicio, de la compra de un producto o del tratamiento de un reclamo.

100. Conozca a todo el equipo – Si es posible, programe un almuerzo en la oficina de su cliente (pagado por usted) e invite a todos los miembros de su equipo de trabajo a compartir un rato agradable. Esto le permitirá conocer a su

cliente desde otra perspectiva, al tiempo que le servirá de aprendizaje para mejorar el desempeño de los proyectos conjuntos.

Sorprender a los clientes no es un tema necesariamente de dinero, sino de creatividad. Aproveche cualquier oportunidad para crear una experiencia memorable.

CAPÍTULO 29

CAMBIANDO EL MUNDO, UNA PERSONA A LA VEZ



Enamorar con detalles requiere dedicación, trabajo y esfuerzo. Sorprender y pensar más en los otros que en nosotros mismos no es tarea fácil, pero vale la pena. No hay mayor gratificación que servir a los demás y ver los frutos que arrojan las relaciones armoniosas. Una cálida sonrisa, una palabra de aliento y una actitud amable generan alegría en los demás, reconforta el alma y le da sentido a la vida.

Genuinos actos de bondad

Al transformar la vida de los demás, transformamos nuestra propia vida. Es

cultivar el hábito de crear nuevas realidades. Es contribuir a una sociedad más amable y tolerante. Genuinos actos de bondad tienen el poder de abrir los corazones y conectarnos con lo esencial. Exprese el amor todos los días y recuérdele a quienes están a su lado que piensa en ellos. Dígale a su pareja y a sus hijos que los ama, a su amigo que lo extraña y a su cliente que lo aprecia. Esté allí para ellos.

Detalles que enamoran es una semilla que puede transformar por completo nuestras relaciones personales y profesionales. Es pensar en lo que es importante para los demás. Es tomar la iniciativa. No es esperar a que las cosas pasen; es hacer que pasen.

Sea que lo lidere en su organización como un proceso continuo y comprometido desde la dirección; o que lo aplique individualmente para transformar la vida de aquellos a su alrededor, hágalo de corazón.

Recursos adicionales

Puede apoyarse en estas herramientas para seguir recorriendo este maravilloso camino de crear experiencias memorables y de enamorar a los clientes:

DetallesQueEnamoran.com

Página web del libro donde encontrará imágenes y videos de los diferentes ejemplos, así como recursos adicionales para enamorar.

50 formas de enamorar a los empleados

Ingrese a *DetallesQueEnamoran.com/bonus* y disfrute de 50 formas para sorprender y hacer la diferencia con sus empleados, como un prerrequisito fundamental para crear

experiencias para los clientes.

Boletín con tips comerciales

Ingrese a *bienpensado.com/boletin* y suscríbase a los útiles tips comerciales que enviamos semanalmente para que siga enamorando y perfeccionando sus habilidades de ventas y marketing.

Redes sociales

bienpensado.com/facebook

bienpensado.com/twitter
bienpensado.com/youtube
bienpensado.com/linkedin

Que la fuerza te acompañe.

ACERCA DEL AUTOR

David Gómez es Director de Bien Pensado, compañía especializada en entrenamiento comercial ridículamente práctico. Este es su cuarto libro, después de haber publicado *Bueno, Bonito y Carito* (2016), *El día que David venció a Goliat* (2014) y *Facebook Toolbox* (2011).

Comparte continuamente útiles ideas comerciales en el blog de Bien Pensado. Su popular boletín electrónico llega semanalmente a decenas de miles de personas en toda Hispanoamérica (suscríbase en *bienpensado.com/boletin*).

En su carrera profesional, antes de fundar Bien

Pensado en el 2009, trabajó por 15 años para compañías como Coca-Cola, DuPont, Avery Dennison, Varta Rayovac y el Grupo Latino de Publicidad. También fue docente por varios años en posgrados de marketing de reconocidas universidades.

Es Entrenador de Marketing para América Latina, África y Medio Oriente con la ONG norteamericana Vital Voices. Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana, Especialista en Psicología del Consumidor de la Konrad Lorenz y MBA de Icesi-Tulane University. Nació en Cali, Colombia, en 1970. Se encuentra actualmente radicado en Bogotá.

davidgomezgomez.com
bienpensado.com

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi esposa Ana Cristina, por apoyarme contra viento y marea a creer en mi sueño de transformar la vida de miles de personas, aun en los momentos más difíciles. A mi hijo Tomás, mi gran inspiración para levantarme cada día a dejar huella en el universo, por su infinita nobleza y bondad incondicional. A mi hija Luciana, por su inagotable alegría y los fantásticos shows circenses que hacemos juntos. A mi madre Olga Lucía, por su increíble capacidad de ver lo positivo en cada situación y por ser una abuela omnipresente. A mi padre Rubén Darío, por siempre inspirarme a luchar por la verdad y la justicia social. A mi hermano Mauricio, por ser mi más cercano consejero y por ayudarme a ver más allá de lo evidente. A mi hermana Lina, por su contagiosa sonrisa y su maravilloso espíritu de libertad que irradia por doquier. A mi hermana Daniella, por demostrarme que no hay imposibles y que nada es más poderoso que la propia voluntad.

Gracias a mi extraordinario equipo de trabajo. A Stefanie Munevar, Juan José Isaza, Diego Mauricio Puentes, Cindy Nieto, Sandra Viviana Neme y Stephany Gregory, por acompañarme en este recorrido.

Gracias a todas las personas que contribuyeron con sus ideas y experiencias compartiendo detalles que enamoran para este libro. A Andrés Lalinde, Martha Lucía de Francisco, Eugenia Gelambi, Camila Barraquer, Andrés Fandiño, Lina González, Marta Blanco, Teyra Ehlers, Stephany Gregory, Daniel Meléndez, Lina Bueno, Daniel José Gómez, Rosalba Mejía, Marcela Rojas, Roberto Romero, María Alejandra Téllez, Andrés García, Iván Orozco, Claudia Rocío Romero, Gabriel Núñez, Sandra Roldán, Ricardo Palmieri, Augusto Dueñas, Luis Felipe Tenorio, Marcela Rojas, Luis Arteaga, Johan Michel Díaz, Carol Castellanos, Julián Gómez, Andrés Felipe Isaza, Ana María Lengua, Camilo Villalobos y Jorge Zuluaga.

Gracias a mis amigos de Ediciones B por su confianza y por darme vía libre para expresar las ideas de manera poco convencional. A Carlos Lugo, Gloria Martínez, Alfonso Carvajal, Rosaura García y demás miembros del equipo.

NOTAS

1. http://www.publicar.com/blog
2. http://bienpensado.com/dove-eres-mas-linda-de-lo-que-crees/
3. http://bienpensado.com/que-es-publicidad-nativa/
4. http://bienpensado.com/maybelline-travel-collection/
5. http://www.italcol.com/porcicultura/linea-naranja/
6. http://bienpensado.com/guardamos-sus-compras-hasta-que-vuelva/
7. http://bienpensado.com/si-tengo-que-vender-algo-estoy-haciendo-mal/
8. https://tellmebye.com/funerarias
9. http://bienpensado.com/una-forma-diferente-de-consumir-vino-por-copas/
10. http://bienpensado.com/seleccion-cerveza-mas-grande-del-mundo/
11. http://bienpensado.com/chiquita-banana-to-go/
12. https://www.senz.com/en/discover/explore-our-umbrellas/
13. http://bienpensado.com/autolab-taller-al-iria-mama/
14. https://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/
15. http://www.genesys.com/
16. https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest language=es
17. http://bienpensado.com/hilton-mexico-city-nota-buenas-noches/
18. https://surpriseindustries.com/our-story/
19. http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-US.pdf
20. http://www.walkerinfo.com/walkerinfo/customers2020/
21. http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf
22. http://bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf
23. http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do
24. https://www.arrow.com/es-mx/design-center/engineers
25. http://visual.ly/robert-plutchiks-psycho-evolutionary-theory-basic-emotions
26. http://www.myfaceonafigure.com
27. http://wamc.org/post/dr-wael-asaad-brown-university-surprise-and-memory-formation
28. https://www.scientificamerican.com/article/learning-by-surprise/
29. https://www.youtube.com/watch?v=9Q2DOSyt3i0
30. https://notanotherbill.com/
31. https://www.birchbox.es/
32. http://makingdreams.co/
33. http://bienpensado.com/como-fascinar-y-sorprender-a-un-nuevo-cliente-el-kit-de-bienvenida/
34. http://bienpensado.com/el-humor-de-southwest-airlines/
35. http://www.uncommongoods.com/product/personalized-cutting-board
36. http://almapuroamor.com/tienda/kit-para-sembrar-buenos-sentimientos/
37. http://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/
38. http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx
39. http://www.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx
40. https://www.amazon.com/Go-Add-Value-Someplace-Else/dp/1449446604

41. https://disneyinstitute.com/
42. https://www.zapposinsights.com/
43. https://www.zingtrain.com/
44. https://lboi.ideo.com/
45. https://www.dropbox.com/s/u6suqbbk2w1vbwz/Disqus%20Culture%20Book.pdf
46. https://www.zapposinsights.com/culture-book/digital-version
47. https://www.brainpickings.org/2011/09/29/the-ropes-at-disney-1943-employee-handbook/
48. http://www.mention.com
49. http://www.socialmention.com
50. http://www.npscalculator.com/es
51. http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/
52. http://www.gartner.com/newsroom/id/3072017
53. http://www.huffingtonpost.com/vala-afshar/50-important-customer-exp_b_8295772.html
54. https://getsatisfaction.com/
55. http://www.nimble.com/blog/top-8-customer-experience-trends-in-2016-infographic/
56. http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/
57. http://www.wsj.com/articles/google-gives-boost-to-mobile-friendly-sites-1429660022
58. https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/
59. http://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/
60. http://bienpensado.com/como-usar-hootsuite-para-administrar-sus-redes-sociales/
61. https://digitalgenius.com/
62. https://www.salesforce.com/es/
63. https://www.zendesk.com/
64. https://www.sparkcentral.com/
65. http://assist.ai/
66. http://www.trueai.io/
67. http://www.ipsoft.com/
68. http://www.uncommongoods.com/product/personalized-family-pillo
http://data.uncommongoods.com.edgesuite.net/images/newweb/pdfs/20197_gift.pdf
69. http://bienpensado.com/generacion-de-trafico-gratis-chuleta-por-conocer-la-tienda/
70. http://almapuroamor.com/
http://www.sellopropio.com.co/
http://regalospersonales.com/
https://www.regalooriginal.com/regalos-personalizados.html
http://www.objetosmagicos.com/289-regalos-personalizados
http://www.regalos.es/regalos-personalizados
http://www.uncommongoods.com/gifts/personalized/personalized-gifts
http://www.personalizationmall.com/
http://www.personalcreations.com/
http://www.hallmark.com/personalized-gifts/
71. https://www.rei.com/learn.html
72. http://www.forbes.com/2009/10/30/simon-cooper-ritz-leadership-ceonetwork-hotels.html
73. https://www.youtube.com/watch?v=zIEIvi2MuEk