CAPÍTULO TREINTA

MUÉSTRAME TU ORGANIGRAMA Y TE DIRÉ QUÉ PIENSA TU CLIENTE

-Me pedí un libro hace dos semanas. Tenía entrega en 48 horas. Está en Barracas, a cinco minutos de acá, y todavía no llegó. ¿Podés creerlo? -me preguntaba más cansado que sorprendido Marcelo, que trabajaba en Logística en Officenet. Le parecía una falta de respeto que otra vez no cumplieran con la promesa y mucho más contrastando con el esfuerzo que él y su equipo hacían por entregar en las 24 horas que pregonábamos.
-Marce, gracias a empresas como ésa, nos diferenciamos con algo muy simple: cumplir la promesa; no hace falta más que eso -le decía cada vez que me hablaba de "ese libro".

Y obviamente pasábamos a conversar de los plomeros, ese grupo de especialistas tan especiales que, aún cobrando la visita, solo cumplen un 27,31 por ciento de los turnos agendados.

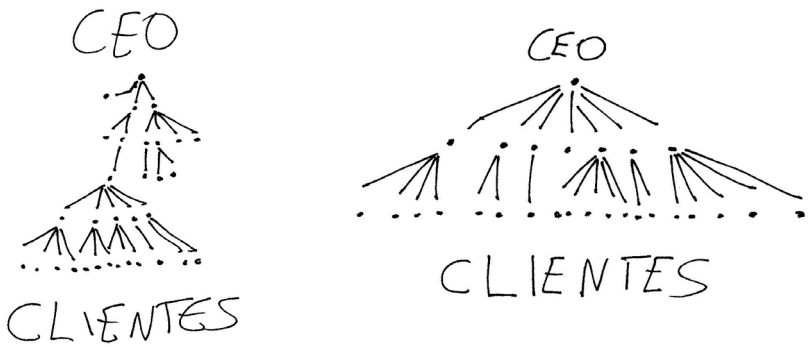
Si algo es siempre imprevisible, es previsible.

Claramente la excusa "me retrasé con un cliente" es eso: una excusa de alguien que no quiere hacerse cargo.

Cuando cuento esto en una conferencia, siempre alguien dice: "Lo que pasa es que son empresas medianas, o individuos, y no tienen foco

en el cliente". Mi respuesta es en forma de pregunta: "Levante la mano quién está contento con su banco, con su empresa de telefonía celular, con su conexión a Internet, el concesionario que le vendió el auto, el médico que lo atiende o el taxista que lo trajo a la reunión".

¿En qué momento las empresas decidieron alejarse de sus clientes?



Problema del primer mundo

Conexión a Internet: eso que cuando nacimos desconocíamos y hoy nos hace desesperar si no lo tenemos. Hace poco estuve un fin de semana sin Internet. Reclamé incansablemente y sentí en carne propia las fallas del sistema:

1. Cuando detectaron el problema pusieron una grabación en el teléfono informando eso (genial) y el tiempo restante para resolverlo (doblemente genial). Y después me cortaban (¡ouch!).

2. Cuando el tiempo previsto pasó, eliminaron esa segunda parte del mensaje. Estuve 24 horas más sin Internet.

3. Volví a hacer el reclamo y me preguntaron: "¿Ya reinició el módem?". ¡Claro que sí! ¡Todos hacemos eso apenas se corta! Me hicieron enojar más.

4. En el siguiente llamado me apareció una grabación nueva: programaron una visita, sin consultarme siquiera si estaba. Proactividad equivocada.

5. Y ahí se me prendió la lamparita: reinicié el módem (hacía 24 horas que no lo hacía). Funcionó. Me llevé todo el crédito y me quedé enojado con la empresa.

> Los CEOs de estas empresas deberían ser también sus propios clientes.

Anticipando la pregunta: sigo comprando en Staples, desde marcadores hasta gaseosas.

En 2017 tuve la suerte de dar una conferencia en una empresa de servicios muy grande, y que justo se me cortara ese servicio. Lo usamos de ejemplo. Obviamente en segundos, mientras estaba en el escenario, resolvían mi problema.

> A los CEOs (y conferencistas) nos pintan un mundo perfecto -hay que verlo desde los ojos del cliente real.

"Necesito una carpeta"

Un lunes de febrero de 2016 atendía en una tienda de Staples. Todavía no sabía que sería la última vez. Ya a la hora de empezar estaba muy cansado. No era lo mío, pero tenía que liderar con el ejemplo. Lo que no esperaba era aprender tanto, en tan poco tiempo.

El pedido más repetido esa mañana fue "una carpeta". Tres personas en distintos momentos, siempre bien vestidas, eligiendo una carpeta elegante. Nunca dos unidades, tampoco otros productos. Imagínense la sorpresa cuando me pidieron la cuarta. Ahí deduje y pregunté: "¿Es para una entrevista de trabajo?".

> Ir a la "línea de frente" es una oportunidad genial de aprender.

Richard Branson, fundador de Virgin Airlines, lo hace habitualmente. Así, apenas surgió el reciente "problema de recolocación de pasajeros" en

United Airlines, compartió una foto suya ofreciendo jugo de naranja en clase turista a todos los pasajeros.

Back to Basics

Me acuerdo las discusiones que teníamos en los inicios de Officenet sobre si debíamos tener foco en el cliente o en los procesos, como si fueran dos opciones excluyentes. Hasta que entendimos que los procesos tienen que estar enfocados en el cliente.

Pero nos faltó entender dos factores, que creo que hicimos bien de casualidad. O porque son básicos, de sentido común.

Factor I: la promesa

¿Cuál fue el error de esa empresa que vendía libros? ¿No entregar en 48 horas o prometer esas 48 horas? Una definición genial de éxito que vi es:

Éxito = Realidad / Expectativas > 1

En otras palabras, si la realidad supera a las expectativas, tenemos éxito.

Por miedo a perder clientes, o para ganar nuevos, prometemos cosas que no podemos cumplir. Algo muy similar a lo que sucede durante las discusiones sobre el presupuesto: por miedo a perder el trabajo, aceptamos algo que sabemos que no es posible. Finalmente, la verdad (la realidad) surge y la expectativa (o el presupuesto, que es también una promesa) no se cumple. Fracasamos por prometer de más.

Factor II: escuchar al cliente de verdad

Ser cliente de uno mismo no solo nos da ideas sobre el servicio sino que también es clave para la cultura de la empresa: coherencia, integridad. Pero hay algo más importante, que aprendí hace muchos años. Cuando vendíamos papel para fax (2007), teníamos unos 40 ejecutivos de cuenta que atendían a los clientes, tomaban el pedido, las devoluciones, etc.

Unas pocas veces escuchamos que cierta marca de papel para fax venía un poco más corta que los 25 o 30 metros que decía el embalaje. Para enterarnos como empresa, el cliente debía darse cuenta (era solamente 10 por ciento de diferencia), contarle al ejecutivo, que debía escalarlo a su supervisor. Éste, si no notaba algo que se repetía, se olvidaba. Si lo notaba, podía escalarlo para que, nuevamente, otra persona decidiera si era relevante. Nunca pasó. Lo que sí pasó es que a Gonzalo, quien me reemplazó como CEO de Staples Argentina, se le ocurrió aprovechar la oficina vacía una mañana a las 7 para medir los rollos de fax y descubrir que, consistentemente, tenían 10 por ciento menos. Hicimos notas de crédito a todos los clientes. El proveedor tuvo que pagarlas.

Lo más importante fue el aprendizaje organizacional:

- Una pirámide con muchos niveles nos aleja del cliente.
- Si a eso le sumamos que quien tiene contacto con el cliente no puede tomar decisiones, garantizamos una baja satisfacción del cliente.

Muéstrame tu organigrama y te diré cuán orientado al cliente estás.

Capítulo 30 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/30