

Contenido

Prefacio por Tom Peters xiii

Los Diez Mandamientos del Servicio al Cliente..... xvii

Todo se inicia con esto: ¿Qué tan bueno desea ser? xix

UNO *Pregunte a sus clientes lo que desean ... y déselos*

- 1 El cliente puede decirle cómo brindar un buen servicio 3
- 2 Si el cliente pregunta, la respuesta siempre es sí..... 13
- 3 No existe tal cosa como horas extras..... 17
- 4 Prometa menos, dé más 21

DOS *Cómo brindar un buen servicio siempre*

- 5 Sistemas, no sonrisas27
- 6 Despida a sus inspectores 33
- 7 También deshágase de su departamento de relaciones con el consumidor37
- 8 Hágalo bien desde un principio 41
- 9 Cuando algo sale mal 47
- 10 Cómo tener lo que el cliente quiere 53
- 11 Lo bastante bueno nunca lo es..... 57

TRES *Las personas: cómo cuidar a los clientes...
y a los empleados*

- 12 P: ¿Quién es más importante? ¿Su cliente o su empleado?
R: Ambos 65
- 13 El cliente *no* siempre tiene la razón 69
- 14 Cómo enseñar a los clientes a obtener
el mejor servicio..... 75
- 15 Cómo generar clientes frecuentes..... 79
- 16 Cómo asegurarse de contar con el mejor personal..... 83
- 17 Cómo desarrollar superestrellas del servicio..... 91

CUATRO *¿Sabe cuán bueno es?*

- 18 Busque algo más que dinero..... 97

CINCO *¿Cuánto paga para obtener buen servicio?*

- 19 Ahorre pagando más..... 113
- 20 Remunere a sus empleados como si fueran sus socios 119

SEIS *El liderazgo es desempeño*

- 21 No se puede fingir 127

SIETE *Cada impresión es importante*

- 22 Vender debe ser como actuar..... 133
- 23 Mamá tenía razón: los modales *son* importantes 139
- 24 “Si así están los sanitarios, ¿cómo estará el resto?” 143
- 25 ¿Cuándo fue la última vez que se preocupó (si acaso)
por sus letreros? 147

- 26 Si el jefe es un pillo, no puede esperarse que los empleados sean honrados..... 149
- 27 La única regla de etiqueta que necesita 151

OCHO *Cómo crear productos fáciles de vender*

- 28 Ponga a prueba ideas nuevas y aumente las ventas..... 155
- 29 No puede dar un buen servicio si su producto es malo 159

NUEVE *Copie, copie, copie*

- 30 ¿Para qué inventar la rueda? Basta mejorarla 167
- 31 “Las cosas que no sabe están en los libros de historia que no ha leído” 173

DIEZ *Usted es el mensaje*

- 32 Hable con suavidad pero..... 179
- 33 Promociones: ¿Camisetas mojadas o la sinfónica?..... 183

ONCE *Haga que vuelvan por su gusto*

- 34 El cliente de 332000 dólares..... 189
- 35 Cómo lograr el perdón de sus errores..... 193
- 36 Esta forma de operar sí da resultados 195

Epílogo por Stanley Marcus..... 199

Reconocimientos..... 201

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
INTRODUCCIÓN	3
PRIMERA PARTE	7
COMPRADOR, CLIENTE, SERVICIO Y CALIDAD TOTAL	9
LAS EMPRESAS DE NEGOCIOS ESTÁN PARA HACER DINERO	9
¡EL POBRE USUARIO! Y HAY MAL SERVICIO Y MAL SERVICIO	11
LA GENTE COMPRA “FUNCIONES”, NO “PRODUCTOS”	14
¡PERO HAY COMPRADORES DE TANTOS TIPOS! LOS PECES, LOS MEANDROS Y LOS SEGMENTOS: EL ERROR KANTIANO	18
LOS HOMBRES SON PECES CURIOSOS. LA ELECCIÓN Y EL REFLUJO	23
CUANDO EL COMPRADOR SE HACE CLIENTE. EL SERVICIO Y LA CALIDAD	26
PERO, EL CLIENTE ESTÁ TAN LEJOS. EL MAPING DE CONTACTOS	30
RESUMEN DE LA PRIMERA PARTE	33
SEGUNDA PARTE	37
UN NUEVO MODO DE DIRIGIR	39
LA ORGANIZACIÓN SE VE DISTINTA	39
HAY QUE “REPENSAR” LA GENTE	42
LA CALIDAD (SERVICIO)... ¡SON PROCESOS!	44
LA CALIDAD SE HACE	47

LIMITAR EL NÚMERO DE CLIENTES. EL LÍMITE AL CRECIMIENTO LA PRODUCTIVIDAD, LA OPERACIÓN Y EL SERVICIO. LA PLANTA FLEXIBLE. CICLOS DE FORRESTER. LA PRODUCTIVIDAD DEL "CAVIAR" EL DESMARKETING, EL NUEVO "COSTEO" Y OTRAS COSAS RESUMEN DE LA SEGUNDA PARTE	49 54 58 63
TERCERA PARTE	65
CALIDAD (SERVICIO), PROCESOS Y AUTOCONTROL. EL PROBLEMA DEL LIDERAZGO	67
EL ESQUEMA ES MUY SENCILLO, PERO...	67
LOS GRUPOS DE TRABAJO, EL LIDERAZGO Y EL SENTIDO DE EQUIPO	70
LA AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS	79
CALIDAD HORIZONTAL, CALIDAD VERTICAL Y PROCESOS	83
FUENTES DE CALIDAD PERMANENTE	87
CALIDAD PERMANENTE Y REVISIÓN DE PROCESOS	89
CALIDAD DE PROVEEDORES. JUSTO A TIEMPO Y OTRAS COSAS	93
"JUSTO A TIEMPO": UN PROCESO DE CALIDAD	95
CLIENTE/PROVEEDOR INTERNO: BASE DE LA CALIDAD TOTAL	99
RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO: IMPLEMENTACIÓN NUESTRO PROGRAMA DE CAMBIO	102 107
CUARTA PARTE	113
¿EMPRESAS DE SERVICIO O SERVICIO PARA TODO TIPO DE EMPRESAS?	115
LA ERA DEL SERVICIO	115
NOTAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO PURO	117

ALGUNAS INDICACIONES PARA ESTAS EMPRESAS	119
TERMÓMETROS Y TERMÓMETROS	124
LAS GARANTÍAS	125
LA HOLGURA	129
LAS FRANQUICIAS	131
EL PROGRAMA DE DETALLES INESPERADOS	136
QUINTA PARTE	139
DIRECCIÓN EN LOS NOVENTA AL FILO DEL CAMBIO DE SIGLO	141
CINCUENTA AÑOS DE EVOLUCIÓN	141
LA PRODUCTIVIDAD Y LA PLANTA SATURADA	144
LA CALIDAD Y LA PLANTA ENFOCADA	146
LA FLEXIBILIDAD	148
EL FUTBOL TOTAL	150
SEXTA PARTE	157
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO	159
LOS TIEMPOS	159
LOS PASOS A DAR	160
EL PROGRAMA GENERAL	165
COMENTARIOS AL PROGRAMA	168
SINDICATURA DE AEROMÉXICO	175
SINDICATURA DE AEROMÉXICO	177
UN POCO DE HISTORIA	177
EL PERSONAL, LOS PROCESOS Y ALGUNAS COSAS MÁS	180
LA EJECUCIÓN DE LA QUIEBRA	181
NACE LA SINDICATURA	182
RESULTADOS PRELIMINARES	184
EL CAMBIO A SERVICIO	187

LA CREACIÓN DE LA NUEVA AEROLÍNEA JULIO 1989	189 192
MATERIALES, EQUIPOS Y TÉCNICAS AUTOMOTRICES (META)	197
MATERIALES, EQUIPOS Y TÉCNICAS AUTOMOTRICES (META)	199
ANTECEDENTES Y NACIMIENTO DE META	200
EL INICIO DE UNA ALIANZA	200
LOS PRIMEROS PASOS	202
META I. INICIO DE LA OPERACIÓN	203
JUSTO A TIEMPO Y SU DESARROLLO EN META	204
META II: NUESTROS PRODUCTOS EN LAS LÍNEAS DE MONTAJE NORTEAMERICANAS. JUSTO A TIEMPO A 1500 MILLAS DE DISTANCIA	204
META III: GANANDO MERCADO Y UBICÁNDOSE DONDE LOS CLIENTES LA NECESITAN	205
CALIDAD META	206
PLANEACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	207
LA OPERACIÓN EN META	208
LA GERENCIA DE PERSONAL	210
COSTOS	212
BIBLIOGRAFÍA	215
SELECCIÓN DE PUBLICACIONES DE INTERÉS SOBRE CALIDAD O SERVICIO	217
ÍNDICE	221

Contenido

<i>Prólogo</i>	vii
<i>Agradecimientos</i>	ix
<i>Introducción</i>	xi
1. Calidad y servicio: algunas definiciones	1
La importancia de la calidad en el servicio	1
El servicio	2
Autodiagnóstico	8
2. La importancia de la calidad del servicio	9
Un cliente siempre exigente	9
La importancia de los símbolos y de la información	12
El concepto de calidad varía según las culturas	14
Autodiagnóstico	16
3. Gestión de la calidad del servicio	19
Dificultades de gestionar la calidad del servicio	19
Costo de la calidad y de la falta de calidad	21
Un asunto de hombres y de métodos	23
Autodiagnóstico	26
4. Las estrategias del servicio	27
El cliente es el rey	27
Competir en los precios o en las diferencias	28
Estrategias de servicio de productos	30

Estrategias de servicio para los servicios	34
Autodiagnóstico	40
5. La comunicación del servicio	41
Afirmar la diferencia	41
Amoldarse a las expectativas del cliente	42
En materia de servicios, todo es comunicación	44
Motivar al personal	47
Autodiagnóstico	48
6. Normas de calidad del servicio	49
La norma es el resultado esperado por el cliente	49
La norma debe ser ponderable	51
Formar al personal en las normas de calidad	54
Prestar un servicio orientado al cliente	55
Autodiagnóstico	64
7. Caza de errores: a la conquista del cero defectos	65
Hacerlo bien a la primera	65
Una caza implacable de errores	69
Autodiagnóstico	76
8. Medir la satisfacción del cliente	77
Las encuestas de satisfacción	78
Las cartas de reclamación: una fuente de beneficios	80
La opinión ajena	83
Autodiagnóstico	85
9. Sin suerte	87
Autodiagnóstico	94
10. Cómo lanzar un programa de calidad de servicio	95
El diagnóstico: un punto de partida insoslayable	96
A la búsqueda del cero defectos	97
Reconsideración del servicio prestado	100
Un tronco común de excelencia para varias ramas de servicio ..	102
<i>Bibliografía</i>	104

CONTENIDO

Prólogo a la edición española	vii
Prólogo	ix
Agradecimientos	xiii
Introducción	xv
1. La cultura corporativa es esencial	1
Introducción	1
Cómo contribuye la cultura corporativa a la calidad del servicio ...	2
Cómo desarrollar una cultura corporativa que fomente el servicio al cliente	18
2. Poder de liderazgo	24
Introducción	24
Los líderes	25
Cómo ser un líder de servicios	34
3. Comunicarse interna y externamente	38
Introducción	38
Comunicadores con éxito	38
Cómo usar la comunicación para reforzar el servicio de calidad	51
4. La estrategia de servicio: la creación de diferencias habilidosas.	61
Introducción	61
Estrategias en acción	64
Cómo desarrollar una estrategia	81
5. Sacar partido a la tecnología	89
Introducción	89
La utilización de la informática	89
Cómo desarrollar la informática para mejorar la satisfacción del cliente	101

6. Medir y controlar	106
Introducción	106
Sistemas de medición	106
Claves para el éxito en la utilización de un proceso de mejoras de servicio	120
7. Los mandos intermedios: la piedra angular de la estructura corporativa	126
Introducción	126
La función de los mandos intermedios	126
Lo que distingue a los mandos intermedios de las compañías punteras en calidad de servicio de los demás mandos intermedios ...	129
Cómo transformar a los mandos intermedios en líderes de calidad.	144
8. Seleccionar adecuadamente, dar buena formación	153
Introducción	153
Formación y selección	153
Cómo tener un aprendizaje organizativo eficaz	166
<i>Conclusión</i>	170
<i>Veinticinco ejemplos de gestión de la satisfacción total del cliente en acción</i>	
ABB 178; American Express 184; Anacomp 192; British Airways 198; Ciba-Geigy Tinturas y Productos Químicos 204; Citicorp 211; Club Med 220; Damart 224; Europ Assitance 231; Hippopotamus 235; Hotel Vier Jahreszeiten 241; IKEA 245; London International Group 252; Marks & Spencer 256; Mercury Communications 262; Migros 270; Movenpick 275; National Westminster Bank 284; Nestlé 292; OK Service 300; Saab 305; Sainsbury's 310; Tetra Pak 319; TNT 324; 3M 331.	
<i>Índice</i>	337