

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

# “Sentido Común y Estrategia de Servicio”

Consejos para ejecutivos que quieran aplastar a la competencia y dominar el mercado

Por John Tschohl y Sergio Flores, SQI

**C**onformarse con entregar buen servicio no le llevará a las grandes ligas. El "buen servicio" no es suficiente para crear un cliente leal, menos aún un FAN.

Si quiere que su empresa llegue a dominar el mercado, necesita empezar a obsesionarse por una sola idea: hacer felices a sus clientes.

mundo. La amenaza de competencia no es el vecino de al lado u otra firma en su país, sino alguna compañía agresiva que ha alcanzado la maestría en las dimensiones de servicio, precio y tecnología.

Podría venir de México, Canadá, Colombia, China, Estados Unidos, Brasil, Perú, Europa, la India, Chile, Indonesia o cualquier otro país. Internet ha nivelado el campo de juego y le ha devuelto



En los negocios exitosos, sentido común significa pensar como cliente, no como gerente.

Podría parecer algo esotérico, o ciencia de lanzar cohetes, pero en realidad no es más que sentido común: **piense como cliente, no como gerente.**

El propósito de este artículo es presentar algunas ideas de sentido común, el menos común de todos, que usted pueda convertir en acción inmediata.

## La competencia viene de todas partes

La competencia por sus clientes más rentables viene de todos los rincones del

al consumidor el poder de decidir. Le permite buscar literalmente en el mundo entero los mejores precios, productos y calidad de servicio. Los días en que el servicio mediocre era aceptable están desapareciendo rápido.

Durante más de 15 años (hasta justo antes de que fuera vendida por \$900 millones de dólares a Cencosud), solíamos trabajar con E. Wong, la mayor cadena de supermercados del Perú. Tenían el 63% del mercado y su servicio al cliente era literalmente legendario,

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

sin par en todo el Perú. Pero, allá desde su cuartel general en Seattle, Washington, Amazon vendía más libros en Perú que las 34 tiendas de Wong combinadas, cada una con su propia librería. Para Wong de Perú, Amazon en Estados Unidos es un competidor formidable.

En Latinoamérica la Internet no está aún tan desarrollada ni tiene la penetración que existe en Estados Unidos, Canadá o Europa. Sin embargo, aquellos con dinero (sus mejores clientes), están todos en Internet. Y buscan precio, rapidez y servicio. Si usted no puede proveerlo, no tendrán problema en encontrar un reemplazo.

## Inteligencia de costos

Todo líder en servicio es cuidadoso con los costos, lo que significa que es frugal y está en permanente búsqueda de maneras de eliminar costos tan agresivamente como sea posible.

John Chambers, el fundador de Cisco, vuela en clase económica. Jeff Bezos, de Amazon, continúa instalando, como en sus primeros días de operación en un garage, escritorios construidos con una puerta de dos por cuatro, colocada sobre dos soportes para sostenerla: es crítico mantener a cada empleado agresivamente involucrado en buscar maneras de eliminar el desperdicio.

El consumidor demanda no sólo servicio impecable, sino también el menor precio posible. Al reducir costos, eliminar el desperdicio y desarrollar una fuerza de trabajo de alto desempeño, le será más fácil mantenerse competitivo en el mercado.

## Rapidez

Los clientes de hoy esperan satisfacción instantánea. Tardarse días, sema-

nas o meses en entregar aquello que vendemos ya no funciona más. Los líderes de clase mundial han aprendido a dominar la rapidez y pueden entregar sus productos más velozmente que cualquier otro.

Amazon es un excelente ejemplo. Su orden será confirmada en 60 segundos o menos, y en pocos días recibirá su pedido -sea un libro o casi cualquier cosa que pueda imaginar, con un descuento mayor de lo que habría conseguido en una tienda local. Si usted tiene alguna pregunta y quiere hablar con un representante, le devolverán la llamada en un SEGUNDO: no en una hora ni en un minuto, sino en UN segundo.

En algunas zonas metropolitanas de Estados Unidos, Amazon ofrece entregas el mismo día. La rapidez paga: en 1995 Amazon tuvo ventas por \$511,000; en el 2012 cerró con más de \$61 millardos en ventas. En un solo día de la temporada de fin de año 2013, el Cyber Monday, llegaron a vender 36.8 millones de productos, o sea 426 ítems por segundo.

La rapidez debería ser simple de comprender. La gente quiere las cosas en una fracción del tiempo que tomaban antes. Todos odiamos esperar. En todo el mundo, los gobiernos, los individuos y las empresas necesitan desesperadamente aprender este mensaje.

Lo primero que debe hacer usted es desterrar de su vocabulario la palabra "mañana". "Esperar" debe convertirse en una herejía dentro de su organización. Recorte a la mitad los tiempos de espera o de entrega en su empresa, unidad de negocios o departamento. Luego córtelos a la mitad otra vez. Y sus clientes lo amarán. Luego, nunca se detenga.

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

## El uso estratégico de Internet

Internet abre avenidas de tecnología de las que usted necesita tomar ventaja, no sólo para alcanzar nuevos mercados sino para encontrar proveedores y socios estratégicos que puedan hacer el trabajo con mayor eficiencia de costos.

Demasiadas compañías se gastan el dinero en firmas consultoras incompetentes que no tienen la menor idea de lo que están haciendo. La tecnología por sí sola no funcionará. Tal es la razón por la que se pinchó la “burbuja punto com” a principios de la década pasada. Las armas de rapidez, tecnología y precio en su empresa deben construirse en torno al servicio: a la Experiencia del Cliente.

Un servicio de calidad, junto con el compromiso fanático de entregar valor ilimitado al consumidor, es el pegamento que le ayudará a conservar a sus clientes.

## La estrategia que predicamos

Existen seis herramientas estratégicas que hemos compartido por años con nuestros clientes, empresas de todo tamaño y de todo el mundo- en todas las industrias imaginables, que usted necesita usar en su compañía si quiere seguir en el mercado a largo plazo. Todo gira en torno a construir y desarrollar una Cultura de Servicio.

### 1. El servicio es marketing

La Estrategia de Servicio debe ser dirigida por el máximo líder y su corte cercana de más altos directivos. Una Cultura de Servicio no es una actividad, un evento ni algo de “recursos humanos” ni de “entrenamiento”: es una poderosa estrategia de marketing. Más rentable de cualquier campaña de pren-

sa, radio o TV que su empresa pueda comprar, el concepto es simple: lograr que cada cliente salga más feliz de lo que entró.

Tan pronto como su plan de cultura sea visto como simple “capacitación” (o algo bueno y divertido que hacer para callar la conciencia de pagar poco a sus empleados y haber descuidado a los clientes), el impacto y el interés de los ejecutivos desaparecerá rápidamente.

Nuestros conceptos representan una manera de elevar dramáticamente su market-share, escalar (o asegurar) a la posición dominante y burlar a la competencia. Usted necesita salir y arrancarle el corazón a sus competidores a través de una Cultura de Servicio: se trata de comer o ser comido.

No hay venta más dulce que la que se hace a un cliente de la competencia – y más vale que se asegure que sea su empresa la que ejercita los dientes. La clave está en la ejecución: hacer. Por desgracia (o por fortuna para usted) la mayoría de empresas predicán y no practican.

El principio es muy sencillo: haga felices a sus clientes y regresarán. Las matemáticas están de su lado: al reducir la deserción de clientes, el crecimiento de su empresa se multiplicará. Es tonto gastar en publicidad, promociones, nuevas tiendas o “una fachada más bonita” para atraer clientes – si con tan rápido como lleguen vamos a espantarlos con mal servicio, trato poco amable y burocracia.

Los clientes satisfechos pueden ser infieles. En cambio, los clientes felices se convierten en fans - y los fans no sólo vuelven una y otra vez, sino que nos recomiendan activamente (gratis) y nos traen a los suyos. La publicidad de boca

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

en boca es el único medio que puede crear una gran marca.

## 2. Elimine las políticas estúpidas

Todas las empresas están llenas de sagradas políticas, procesos y sistemas que fueron diseñados con buenas intenciones: hacer más fáciles los controles, lograr eficiencias, reducir costos. Pero para construir una Cultura de Servicio usted necesita volver al tablero de diseño, cuestionarlas todas y revisar cada “regla”, “norma” y “política” que encuentre en su camino para cambiarla a favor del cliente.

A las organizaciones les encanta decretar políticas para protegerse de sus empleados y clientes. Pero, ¿qué es lo peor que podría pasar? Sospechamos que usted tendrá por allí un buen manojito de políticas y procedimientos que, si fueran eliminados, dejarían el campo libre para que sus empleados puedan cuidar de los clientes. La consecuencia sería un tremendo volumen de clientes súper-satisfechos. ¿Horrible? No lo creo.

Recientemente quisimos usar una empresa de mensajería para mandar paquetes entre Estados Unidos y México.

El ejecutivo asignaron para atender nuestra cuenta tenía obligatoriamente que contar con tres ítems “importantes” antes de que pudiera tomar ninguna acción y aceptara trabajar con nosotros.

Cada uno de los tres ítems era ridículo, innecesario e irrelevante: **burrocracia**.

Para ellos era una oportunidad multimillonaria para ellos de hacer negocios en los Estados Unidos, pero sus reglas y políticas los cegaron.

Algún burócrata atrincherado tras su escritorio pensó que estaba en el negocio de los envíos, sin saber que realmen-

te su negocio era el servicio. Unos clicks y unas pocas llamadas telefónicas más tarde, habíamos encontrado un proveedor más amigable. ¿Se enteró el director general? No, porque la caja registradora sólo suena cuando entra dinero, no cuando un cliente se va.

Así que usted necesita armarse de escoba y trapeador, de un hacha o de una trituradora de basura, para recorrer su empresa de arriba abajo, con encendido ánimo inquisitorial, destrozando y erradicando las políticas estúpidas, los procedimientos tediosos y toda la burrocracia que pueda encontrar.

Piense cómo le gustaría que fueran las cosas si usted fuera el cliente. Las empresas exitosas son convenientes para el cliente, no para sí mismas. Estrategia de servicio significa hacer que las cosas sean fáciles y amigables para el cliente: el trabajo duro debe asumirlo a usted.

Service Quality Institute ofrece un programa de intervención estratégica para alta gerencia llamada “**Vacas Sagradas**”, que ayuda a los directivos a descubrir, eliminar y/o transformar las “reglas estúpidas”, es decir las políticas, procesos, sistemas y procedimientos que generan cuellos de botella y que estorban, fastidian, retrasan y frustran a los clientes y colaboradores.

## 3. No contrate empleados que odien a los clientes

Contratar a la gente correcta es factor crítico para su éxito. Toda nuestra investigación demuestra que los líderes mundiales son extremadamente cuidadosos acerca de a quién contratan. Frecuentemente es 1 de cada 35, pero nunca menos de 1 de 10 candidatos. Y los mejores 1 de cada 100.

¿Cuánta gente entrevista usted en su

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

empresa antes de tomar la decisión de contratar? Para conseguir a los príncipes y a las princesas, primero hay que besar muchos sapos.

A la hora de contratar sugerimos ape- garse a estos principios:

- Contrata el corazón, enseña la tarea: las actitudes y valores se **contra- tan**, las destrezas se **enseñan**.
- No contrates empleados que odien a los clientes.

Lo que usted busca son personas inte- ligentes, sociables, amables por natura- leza: es más fácil y barato enseñar a la gente destrezas que tratar de cambiar actitudes. (Si bien creemos con firmeza que todo el mundo puede cambiar sus actitudes, su vida como directivo será mucho más fácil si, en vez de buscar “experiencia” en su industria, contrata la actitud correcta). Gente que tenga energía, entusiasmo, una sonrisa conta- giosa y, sobre todo, una buena autoes- tima, habilidades de comunicación y que ame tratar con otras personas.

Si para la Selección que jugará el Mundial no reclutaríamos a cualquiera, ¿por qué conformarse con menos para su empresa?

#### 4. Comparta el poder

El empowerment o facultamiento es una destreza crítica. Significa que cada empleado debe ser capaz de tomar deci- siones inmediatas, instantáneas, para cuidar de los clientes, superar sus ex- pectativas y resolver problemas en el acto.

Si el cliente pierde, usted pierde. Si el cliente gana, usted jamás pierde: gana un cliente sobre-satisfecho, ultra feliz. A veces lograr fans requiere doblar las re-

glas para resolver un problema. Y si eso cuesta algún dinero, ¿qué? Es dinero de marketing, y bien invertido.

Una fuerza de trabajo facultada es en extremo difícil de lograr. La mayoría de empleados no actúan facultadamente porque temen ser despedidos. En se- gundo lugar, muchos se preocupan de que se les obligará a pagar por cuales- quiera descuentos o concesiones que ofrezcan a un cliente. Es tarea de los lí- deres y mandos medios manejar este temor y construir la confianza.

Sólo los empleados que están en la lí- nea de fuego conocen la situación y tie- ne la oportunidad irrepetible de responder de inmediato a un problema.

En Ritz-Carlton, una cadena de hote- les de lujo, cada empleado está faculta- do para gastar hasta \$2000 dólares en cualquier cosa que impacte a un cliente.

Ahora, la figura específica de \$2000 USD, por supuesto, no es universal para toda industria. Para algunas se necesi- tará más, para otras resultaría demasia- do. Todo depende de calcular y conocer el **Valor Marginal Neto** de un cliente.

El libro de John “**Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia**”, proporciona una plantilla para hacer este cálculo (el libro se puede descargar gratis desde [www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)).

Para mientras, especulo que unos \$50 a \$500 USD podría ser una cifra fun- cional para la mayoría de empresas. No necesariamente debe ser caro. Todas las organizaciones tienen algo que, sin cos- tarles mucho, tiene una alta percepción de valor. Estos son los ítems idóneos para compensar a un cliente a la hora de recuperar el servicio.

Aunque nos queda la sospecha de que

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

usted aún tendrá problema para lograr que su gente realmente use el poder de gastar ese dinero, pues temerán que los clientes estén mintiendo o tratando de tomar ventaja de la empresa. Esta reacción es natural y sólo se logra superar con capacitación. Sus gerentes y mandos medios deben capacitarse también, para aprender a delegar, dar poder y premiar las conductas heroicas.

La meta es sencilla: tener clientes ultra-satisfechos. Y sí, un pequeño porcentaje de clientes se aprovechará de su fuerza de trabajo facultada. Pero qué demonios. A la larga usted siempre saldrá ganando. Un cliente ultra-feliz nunca será una amenaza.

Para funcionar, el empowerment necesita entrenamiento, información transparente sobre el negocio y retroalimentación constante entre los empleados y los mandos medios, y entre los mandos medios y la alta dirección.

## 5. Construir una Cultura de Servicio

Es crítico que cada empleado sea entrenado a un ritmo permanente y consistente. Educar y capacitar a sus colaboradores una vez cada tres o cuatro años no servirá de nada. Sería lo mismo que pasar su comercial de TV sólo una vez cada lustro.

La mayoría de empresas, ante las primeras nubes en el horizonte, lo primero que recortan es el desarrollo de la fuerza de trabajo. Defienden su presupuesto de publicidad (en el mejor de los casos), para atraer nuevos clientes al negocio, pero le patean el trasero a todos los demás (los habituales y los nuevos) con mal servicio.

Ahora, esto no es problema cuando se

cuenta con ilimitado número de clientes, gordas cuentas de banco y la capacidad de producción topada al máximo sin lograr abastecer la demanda. Pero la mayoría de empresas no está en una situación tan dulce, así que piénselo dos veces la próxima vez que quiera reducir el dinero para educar y desarrollar a su gente.

Si Estrategia de Servicio es hacer felices a los clientes, Cultura de Servicio es cuando todos sus empleados ejecutan la estrategia siempre y vez. Y esto sólo se logra con educación: entrenamiento sistemático de toda la fuerza de trabajo.

Cada empleado, a pesar de la rotación, tiene que ser capacitado en el arte del servicio. Y no una vez, sino una y otra vez.

La capacitación tradicional no funciona porque son “eventos”: disparos al aire e iniciativas aisladas que, tras haber dado algunas llamaradas, pronto mueren y se enfrían.

¿Cómo se construye entonces una Cultura de Servicio? Siendo muy tercos:

La estrategia es **repetir** y **reforzar**. Nuestros estudios han sido consistentes en apuntar a que la receta es introducir material nuevo y fresco cada 4 a 6 meses.

Lo que usted necesita es un proceso estructurado: una secuencia de intervenciones que mantenga a todo el mundo enfocado en los clientes, con el acelerador a fondo, aprendiendo cada vez nuevas competencias de servicio.

Algunos consejos:

- i) Use material nuevo y fresco cada vez. Repita el mismo tonto programa, y todo el mundo se dormirá.
- ii) Una nueva intervención cada cuatro

Arabia Saudita  
Argentina  
Australia  
Bolivia  
Brasil  
Camerún  
Canadá  
China  
Colombia  
Corea del Sur  
Costa Rica  
Ecuador  
El Salvador  
Estados Unidos  
Filipinas  
Guatemala  
Holanda  
Honduras  
Hong Kong  
India  
Indonesia  
Israel  
Kenia  
Kuwait  
Malasia  
Maldivas  
México  
Nicaragua  
Nueva Zelanda  
Panamá  
Paraguay  
Perú  
Puerto Rico  
Reino Unido  
República Dominicana  
Singapur  
Sudáfrica  
Surinam  
Tailandia  
Tanzania  
Trinidad  
Uganda  
Uruguay  
Venezuela

a seis meses.

- iii) Involucre a TODA la fuerza de trabajo. Todos, sin excepción, deben vestir la camiseta de la marca y ser parte del proceso.
- iv) Herramientas entretenidas y bien diseñadas. Un error común es “económizar” en la calidad del material. El problema es que si entregamos basura, será percibida como basura.

¿Cuesta dinero? Sí. Pero si piensa que es caro capacitar a un empleado que de todos modos se irá algún día de su empresa, piense más bien en el costo que ese empleado sin entrenar tendría para usted en términos de los clientes que logre espantar si no lo educa.

## 6. Medir

Los sentimientos positivos son buenos. Pero de poco sirve sentarse a discutir cuán ameno y entretenido fue su programa de servicio. Para la alta dirección lo que cuenta son números duros. Si no rastrea los resultados de su iniciativa, otros elementos dentro de su compañía se apropiarán el mérito de los resultados – y del presupuesto.

En SQI recomendamos hasta 21 variables / KPIs diferentes para medir el impacto de un programa de servicio. Para un PowerPoint GRATIS sobre este tema envíe hoy un e-mail a Cristina Torres, Directora de Negocios de Service Quality Institute: [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)

## El poder de retener clientes

Si logra reducir su tasa de deserción de clientes en 50%, habrá duplicado el crecimiento de su empresa. Si la reduce en sólo un 5 a 10% lo que tendrá entre manos será un salto de 25 al 100% en sus

utilidades. Muy pocas empresas conocen su tasa de deserción de clientes o cuánto les cuesta un cliente que se marcha. No nos sorprendería si cada quien leyendo este reporte ha perdido, sin saberlo, millones de dólares por culpa de las deserciones.

La clave para cortar las deserciones es sencillamente hacer felices a sus clientes: practicar la Estrategia de Servicio. Y, al lograr que todos en su organización la practiquen una y otra vez, en cada interacción, habrá logrado construir una Cultura de Servicio. El primer paso es dejar de molestar a sus clientes, eliminando la fricción, destruyendo la burocracia y derogando las reglas estúpidas.

## ¿Listos para la acción?

Este es nuestro reto: corte su tasa de deserción de clientes en un 10% dentro de los próximos doce meses. El camino es **eliminar las reglas estúpidas, desarrollar a todos sus colaboradores, y combatir la burocracia**. La inversión más segura que puede hacerse es en su fuerza laboral. Se han ido los días en que los empleados regresaban a casa dejando en el lugar de trabajo los activos productivos. El valor de las empresas del siglo XXI está contenido dentro de la mente de sus colaboradores. En el mercado de hoy sus activos van a casa de regreso cada noche.

Herramientas como las de Service Quality Institute facilitan la tarea. Pero al final la responsabilidad es suya: es un tema de liderazgo. Todo empieza con la decisión de alcanzar la categoría mundial. Tal vez nunca lo logre, pero en el intento superará a sus competidores – y superará sus propios límites.

Arabia Saudita  
 Argentina  
 Australia  
 Bolivia  
 Brasil  
 Camerún  
 Canadá  
 China  
 Colombia  
 Corea del Sur  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estados Unidos  
 Filipinas  
 Guatemala  
 Holanda  
 Honduras  
 Hong Kong  
 India  
 Indonesia  
 Israel  
 Kenia  
 Kuwait  
 Malasia  
 Maldivas  
 México  
 Nicaragua  
 Nueva Zelanda  
 Panamá  
 Paraguay  
 Perú  
 Puerto Rico  
 Reino Unido  
 República Dominicana  
 Singapur  
 Sudáfrica  
 Surinam  
 Tailandia  
 Tanzania  
 Trinidad  
 Uganda  
 Uruguay  
 Venezuela

Si aspira a ser un líder mundial, nuestro reto es que se enfoque en dominar estos sencillos conceptos. ¿Parece simple? Garantizamos que quienes lo pongan en práctica serán los líderes de hoy y de mañana.

Los otros no tendrán un mañana.

---

Sobre los autores:

**John Tschohl** es Fundador de Service Quality Institute, el líder global en Estrategia de Servicio.

**Sergio Flores** es Presidente y Director Ejecutivo de Service Quality Institute Latin America y de SQI de México, S.A. de C.V.

El **Service Quality Institute** (SQI) se dedica a ayudar a las organizaciones a cuidar y conservar a sus clientes a través de construir una **Cultura de Servicio**, elevando el desempeño de **toda** la fuerza laboral mediante un proceso sistemático para enfocar a toda la empresa en hacer **felices** a los clientes.

Para más información la **Certificación Internacional en Servicio al Cliente**, el **Plan Estratégico de Cultura de Servicio a tres años**, **Vacas Sagradas**, **El Efecto Wow**, **Sentimientos**, la **Videoteca Service First** y otros programas de Service Quality Institute, contáctenos hoy

**Cristina Torres, Directora de Negocios Service Quality Institute Latin America**

México: +52 (55) 4169-1185  
 Colombia: +57 (1) 381-9461  
 Estados Unidos: +1 (305) 432-2705  
 Guatemala: +(502) 4112-5309  
 Perú: +51 (1) 640-9421

E-mail: [cristina@servicequality.net](mailto:cristina@servicequality.net)  
[www.servicequality.net](http://www.servicequality.net)