

Joel José Santos

*Hacer Feliz  
al Cliente  
da Ganancia*

Revolucione su empresa  
y ame a sus clientes:  
Factores primordiales para  
diferenciarse de la competencia

***Osmar D. Buyatti***  
LIBRERIA EDITORIAL

## PRESENTACION

Este libro es el fruto de una constatación *in loco*, de investigaciones y de experiencias vividas en trabajos de consultoría y capacitación.

Iniciamos nuestra marcha al escribir y publicar el libro para la formación del precio y de la ganancia, que creo ha aportado mucho a los ejecutivos de empresas y estudiosos del tema. Tenía validez porque el precio era llamado desde adentro hacia fuera.

Todo funcionaba más o menos así: las empresas calculaban los costos y ellos agregaban los tradicionales márgenes fijos (*mark ups*), elaboraban las tablas de precios y las distribuían a sus vendedores, representantes y clientes. En ese entonces, la expresión de que eran los costos los que hacían los precios tenía sus fundamentos.

Con la globalización de la economía y el aumento de la competitividad, con la emergencia de nuevos y brillantes competidores, la fórmula de imponer precios a los clientes ha dejado de funcionar.

En función del cambio hacia el nuevo paradigma de que son los precios los que pasan a determinar los costos, las empresas, para tener éxito, deben dedicarse con mayor devoción al análisis y reducción permanente de sus costos.

Con el paso del tiempo, notamos nítidamente que no siempre las empresas que poseían un producto de alto nivel desde la óptica tangible y hacían uso de la llamada tecnología de punta eran las vencedoras y líderes del mercado. Algunas veces constatábamos que los precios no eran factores decisivos en la mayoría de los negocios. Además, percibimos que la competencia estaba plagando los productos y la tecnología con cierta facilidad y la tendencia era de aumento de estas prácticas entre las empresas a lo largo del siglo XXI.

Empezamos a darnos cuenta, por muestreo, que algunas empresas cam-

biaban de proveedores, en la mayor parte de los casos, ¡no porque encontraban a otros proveedores con precios más bajos o con calidad superior! La reflexión seguía...

Entonces, por Dios, ¿cómo diferenciarme de mis competidores? En determinados momentos, teníamos la nítida impresión de que no existía guerra, sino solamente paz, y que no había disputas; el mercado era sabiamente dividido ¡y todos practicaban la política del «gana-gana»! Pero, lamentablemente, eso no era una realidad...

La diferenciación de los competidores está en la práctica de la *excelencia de los servicios*. Normalmente, las personas y las empresas tienden a ejercer la calidad del producto, que es la parte tangible, y olvidan la parte intangible, constituida por la calidad de los servicios prestados.

Para atender a su Majestad, el Cliente, en los días actuales, el producto debe tener *calidad total*, que comprende, en primer lugar, la calidad de los servicios y, en segundo, la calidad del producto. Los servicios en primer lugar, a propósito, porque el producto con calidad, en tesis, todas las empresas que compiten en el mercado, ya lo poseen.

Así pues, si mi empresa y yo tenemos excelencia en todo, tanto en la calidad del producto como en la calidad de los servicios, ¿estaremos salvos y con el mercado asegurado hasta el año 2013? La respuesta es no, pues surgirán nuevos y brillantes competidores, con productos y servicios innovadores, además del cambio natural de la economía, del medio y de los hábitos y preferencias de nuestros clientes.

Usted necesita mejorar la calidad de los productos y servicios todos los días para mantenerse en la delantera de sus competidores.

Este libro le traerá recordatorios de muchas cosas obvias, como mejoras continuas y drásticas, que usted todavía no considera como prioridad. Esta lectura seguramente le será muy útil para la reflexión, motivación y cambio de postura. Todo cambia y usted también tiene que cambiar. Los competidores se están moviendo y cambiando a una velocidad muy grande. Usted necesita actuar. Necesita transformarse en un agente de cambio. Usted no va a querer ir hacia el lugar desde donde ellos están saliendo...

Wayne Gretzky, (cit. Michael Hammer, en *Reengenharia*), que a los 28 años se volvió el mayor artillero de hockey de todos los tiempos, una vez fue indagado sobre qué era lo que hacía de él un gran jugador de hockey. Él contestó: «Yo voy hacia donde el disco estará, no donde está». Fue esa postura lo que lo hizo excelente.

Hacemos aquí una analogía con las palabras de los brillantes Hammer y

Champy, en *Reengenharia: revolucionando a empresa* (Editora Campus), sobre la necesidad de cambio de las empresas:

Existen tres grupos de empresas: Las del primer grupo están desesperadas, se chocan contra el muro y yacen heridas. Las empresas del segundo grupo van a alta velocidad y las luces les permiten vislumbrar algo que se acerca rápidamente. ¿Será un muro?

Existen otras empresas, las del tercer grupo, en situación de líderes, en razón del alto patrón de calidad de sus productos y servicios, que han salido de paseo en coche una tarde agradable, sin cualquier obstáculo a vista. «¡Qué día maravilloso para parar y construir un muro para que otros se choquen!»

Antiguamente, todo nuestro descontrol, desencuentro, retrabajo, vanidades y demás desperdicios eran fácilmente transferidos a los costos y consecuentemente a los precios pagados por los clientes. Hoy, nuestros clientes no quieren más pagar por nuestra lentitud y mala atención. Ellos no se están quejando más, sencillamente están buscando otros proveedores.

Permítanme, aquí, hacer el siguiente planteo, en singular, para adelantar la analogía que haré en la parte final de este libro, sobre un modelo ideal de empresa capaz de exceder las expectativas de los clientes. Empecé más o menos así: cerré los ojos, me tomé un «coche-aéreo» cargado con algunas pertenencias y unas ganas incalculables y despegué.

Elegí una región próspera de una ciudad y aterricé. Exploté un negocio fantástico, cuya filosofía era «mantener constantemente a los clientes positivamente sorprendidos». Hice plata, distribuí ganancias, expandí el negocio (y recogí brillantes ejemplos que le serán bastante útiles a su empresa).

Cuando abrí los ojos, ya era el año 2013. Muchas empresas ya no existían más. Quedaron tan sólo aquellas que habían concentrado sus negocios para exceder, todo el tiempo, las expectativas de sus clientes, y las que habían concentrado sus esfuerzos en reciclar y contratar personas, no sólo por el tamaño de sus músculos, sino también por la fuerza de su cerebro, para crear, innovar y trabajar en sinergia las unas con las otras, ejerciendo aquello que llamamos, comúnmente, trabajo en equipo.

Este libro está organizado en ocho capítulos. En la introducción se presenta un panorama general de todo el libro. Las demás partes se desarrollan a partir de las seis voces. Será privilegio de la empresa oír la voz, en primer lugar, del cliente (a fin de descubrir sus necesidades básicas y latentes de las cuales ellos pueden no ser ni siquiera concientes), a continuación, de su organización, de sus empleados, de su proceso, de sus proveedores y revelar la de sus competidores, además de ejercitar su continua capacidad de innovación.

No podemos olvidar la voz del «socio oculto», llamado gobierno.

Exceder las expectativas del cliente da ganancia – revolucione su empresa y ame a sus clientes: factores primordiales para diferenciarse de la competencia.

Agradezco a Dios, a mi familia, a los amigos y clientes de PLANTER-COST CONSULTING y a la Editorial OSMAR D. BUYATTI por el interés en la publicación, de este y otros trabajos, en lengua española.

Dedico este libro con cariño a mi esposa Maria Helena y a mis hijos Claudia Kamilla y Regis Henrike.

*San Pablo, Brasil, junio de 2009.*

## INDICE

Mensaje 1 .....	5
Mensaje 2 .....	7
Presentación .....	11
Prefacio .....	15

## INTRODUCCION

Momento de pequeña reflexión sobre nuestra vida .....	23
En el mundo de los negocios .....	24
Características del mercado mundial globalizado .....	27
Crecimiento más lento del mercado .....	27
Aumento de la competencia local e internacional .....	28
Reducción del ciclo de vida de los productos .....	28
Presión para la rebaja general de precios .....	29
Necesidad de un sistema de información ágil .....	29

## CAPITULO 1

Visión preliminar de los principios para hacer feliz al cliente .....	31
Características de las empresas del siglo XXI .....	34

## CAPITULO 2

Las cosas que hay que hacer para tener éxito .....	37
Pasos de Plantercost Consulting para el éxito .....	37
Los 14 puntos del dr. Deming .....	38
La lista de Lee Iacocca .....	40

Los 14 pasos del PQM de Philip Crosby ( <i>Quality Without Tears</i> ) .....	40
Referencias bibliográficas .....	42

### CAPITULO 3

Hacer feliz al cliente da ganancia. Un modelo de empresa: ¿sueño o realidad? .....	43
--	----

### CAPITULO 4

La voz de los clientes .....	55
Para obtener éxito, usted necesita ir más allá de lo obvio con sus clientes. Usted necesita adularlos. Usted necesita sorprenderlos todo el tiempo .....	55
Escuche más a menudo la voz de sus clientes. Es la fuente más rica de informaciones. ....	56
Divulgue la voz del cliente por todos los rincones de la organización. Disfrute de hacer lo que le gusta al cliente .....	57
¿Quiénes son nuestros clientes? .....	59
¿Qué es un cliente? .....	59
¿Ha llamado hoy a sus clientes? .....	60
¿Sabe quién es el que paga nuestras cuentas? Es el cliente. Cuídelo bien .....	61
Cumpla con el plazo arreglado con el cliente. Entregue el producto a la hora pactada .....	61
Tecnología es importante. Pero no es suficiente .....	63
Cree clientes fieles .....	64
No deje que el cliente lo cambie por otro .....	65
Logre que sus clientes tengan una excelente impresión de su empresa. Sea cortés .....	67
Acabe con las reglas. Ellas alejan a los clientes .....	70
Los clientes compran expectativas .....	71
¡Cuidado! Usted podrá no sorprender a todos los clientes. Si hace falta, redúzcalos .....	72
Prometa menos. Haga más .....	73
La locura de reducir demasiado los precios .....	74

Trate al cliente como a un amigo .....	75
Consecuencia de empresas que tratan bien a sus clientes.....	76
El cliente es la mayor riqueza de una empresa .....	77
Cuánto vale un cliente .....	77
Haga encuestas frecuentes con sus clientes .....	78
Referencias Bibliográficas .....	80

## CAPITULO 5

La voz de los empleados .....	83
La división del trabajo de Adam Smith .....	84
Involucre a los empleados .....	86
Mantenga un canal de voz abierto para oír a sus empleados .....	86
Respete a sus empleados .....	87
Implemente la técnica del cliente interno .....	87
El <i>feedback</i> continuo de los empleados .....	88
Haga celebraciones con sus empleados .....	88
Vele por el ambiente de trabajo de sus empleados .....	88
Comprenda a sus empleados .....	89
Busque un sistema de recompensa variable .....	90
No prescindiera de los «viejitos». Use sus cabezas .....	90
Mantenga a los buenos empleados .....	91
Implante el programa del «buen día» .....	92
La nueva misión del Departamento de Recursos Humanos .....	93
Entrene siempre a sus empleados. Eso motiva y da ganancia .....	94
Referencias Bibliográficas .....	95

## CAPITULO 6

### LA VOZ DE LOS PROVEEDORES

Busque alianzas de hecho. Tenga un único proveedor para cada ítem ..	97
Referencias Bibliográficas .....	98

**CAPITULO 7**  
**LA VOZ DE LA ORGANIZACION**

Defina el plan de vuelo de su empresa .....	101
Péguele una sacudida a su empresa .....	103
Cuidado con las mejorías continuas. Muchas veces ellas no resuelven	106
Desverticalice su empresa .....	107
Dé vuelta la pirámide .....	108
Defina las responsabilidades básicas. Deles autonomía a las personas.	109
Luche para que las personas trabajen juntas .....	110
Sea un gran líder. Asuma riesgos .....	111
Esté atento a la cultura de su gerencia .....	113
Tenga procedimientos claros. Sea sencillo .....	115
Cree una buena infraestructura de servicios .....	116
Implemente la auditoría de la calidad .....	116
El consultor externo podrá ayudarlo mucho .....	117
Referencias Bibliográficas .....	118

**CAPITULO 8**  
**LA VOZ DEL PROCESO**

Mejore el proceso entrenando a las personas .....	121
Mejore la comunicación .....	122
Produzca Calidad .....	123
Cuide la calidad del producto durante el proceso .....	124
Cambie el <i>layout</i> para reducir el tiempo del proceso .....	127
Piense en célula de manufactura .....	127
Dé atención al traslado y al almacenamiento .....	128
Concientice a su personal para disminuir el tiempo de <i>setup</i> .....	128
Implemente el mantenimiento productivo total .....	129
Cuide las máquinas antiguas. Ellas todavía valen oro .....	130
Luche para acabar con las pérdidas .....	130
Evite el retrabajo .....	131
Desarrolle nuevas materias primas .....	132
Mantenga limpia su casa. No resigne el <i>housekeeping</i> .....	133
Sea rápido .....	133

Mida. Todo lo que es medido prospera .....	134
Compras y stocks .....	139
Reduzca el plazo de compra. Los costos serán menores .....	139
Ponga fin a su depósito central .....	139
Implemente el stock <i>Just in time/Kanban</i> .....	140
Las ventas y el marketing .....	141
Reduzca el plazo de atención del pedido de venta .....	141
Defina los objetivos de venta .....	143
No deje que los productos envejezcan .....	143
Cuide la cartera de sus cliente. Ella vale oro .....	144
Sea actuante en marketing. Es un arte .....	144
Cuidado con la tabla de precios. Ella puede alejar clientes .....	145
Aspectos relevantes del análisis de valores .....	147
Genere informaciones para atender a los gerentes .....	147
Use las técnicas del costo-estándar. Ellas no permitirán la transferencia de ineficiencia a los precios. «La ropa sucia se lava en casa» .....	148
No prescinda del análisis del mix de ganancia marginal .....	149
Considere los factores restrictivos de producción .....	150
Mida el resultado de forma instantánea. Implante el C.G.I. ....	151
No desprecie el precio original de compra .....	153
Es importante saber si usted está ganando o perdiendo dinero .....	155
Persiga la planificación tributaria .....	156
Referencias Bibliográficas .....	158

## CAPITULO 9 LA VOZ DE LA COMPETENCIA

Acompañe los pasos de los competidores-clave .....	161
Las reglas del juego .....	162
Protegiendo el mercado .....	162
Las prioridades de los competidores .....	163
Atractivo .....	163
Respete siempre a sus competidores .....	163
Almacene inteligencia actualizando su banco de datos .....	164
Osado salto de imaginación .....	167
Referencias Bibliográficas .....	167

**CAPITULO 10**  
**¿QUE HACER?**

Por dónde empezar el programa para hacer feliz al cliente .....	169
Cómo empezar el proceso de cambio .....	170
Conclusión .....	171
Indice Alfabético .....	173