
PUBLICA- CIONES



GABRIEL VALLEJO

© www.gabrielvallejolopez.com
luisb@gabrielvallejolopez.com | gavallejo35@hotmail.com
+57 311 5380210 **+57** 3176451550

ÍNDICE

'FOUR' Y EL SECRETO
DE LOS CUATRO GRANDES 03

LOS VALORES
DE LA ALTA DIRECCIÓN 05

¿QUÉ LAS HACE
DIFERENTES? 07

DECISIÓN FATAL
EN UN GRAN SERVICIO 09

EXPERIENCIA
DOLOROSA EN SEGUROS 11

EXPERIENCIA
MEMORABLE DE SERVICIO 13

PRODUCTO
MÁS EXPERIENCIA 15

LA MAGIA DE
ZAPPOS 17

CRECER,
¿Y EL SERVICIO? 19



'FOUR' Y EL SECRETO DE LOS CUATRO GRANDES

Scott Galloway hace un recorrido por la vida de lo que él define como "los cuatro jinetes de la actualidad": Apple, Amazon, Facebook y Google.

Sin importar la ebullición, revolución, hiperhibridación de medios, redes, plataformas en línea, internet y modernización de la información, crece como espuma, y de calidad, la literatura gerencial sobre empresas que transforman el mundo en la reciente década. Uno de ellos, Equipos extremo, primero las personas.

Pero leer Four, el libro de Scott Galloway, supera, con creces, lo mencionado hasta ahora. De forma magistral, el autor hace un recorrido por la vida de lo que él define como "los cuatro jinetes de la actualidad": Apple, Amazon, Facebook y Google, y tiene la sutileza de no excluir a los que podrían ser grandes jugadores del mundo, pero que según sus análisis y estudios, les falta para llegar a la categoría de gran jinete (Uber, Airbnb y Microsoft).

La esencia del escrito no está en las cifras a las que nos tiene acostumbrados. Radica en la forma como asume cada una de las estrategias de las empresas, y sin ningún recato explora las cuestiones de manera clara y concreta en sus estrategias generales. También aplaude logros y beneficios. Galloway presenta ocho atributos que considera para que una compañía sea un gran jinete.

1) Diferenciación de Producto. Hábilmente acá no se habla de producto o servicio de las empresas, sino de experiencia de los clientes.

2) Eliminación. Las cuatro empresas tienen innovaciones concretas y tangibles. Por ejemplo, la experiencia de los pagos y las filas en los supermercados: Amazon, en

•.....•

sus nuevas tiendas, los eliminó. El cliente descarga en su móvil la App y adiós filas y cajeros; la información se envía al celular y se descuenta automáticamente. Supresión de procesos nada amigables.

3) Capital visionario. "El factor competitivo entre los cuatro es su habilidad para atraer capital barato mediante la articulación de una visión audaz, fácil de entender y de llevar a la práctica".

4) Alcance global. Si quiere ser una empresa de tamaño significativo y jugar en las grandes ligas, se requiere un producto que supere fronteras con facilidad y se adapte a culturas locales.

5) Afabilidad (capacidad de gustar). La imagen es fundamental: que la marca sea percibida como buen 'ciudadano' es clave en la sociedad de hoy; si, además, logra que sea cool mucho mejor. Los cuatro jinetes tienen ambas características.

6) Integración vertical. Controlar la experiencia del cliente en el momento de comprar o usar el producto o servicio es la variable crítica de éxito para estas empresas, y se logra a través de la integración vertical. Los cuatro miembros de este grupo controlan su distribución: la información que obtienen de los clientes en ese momento se convierte en estratégica para futuras ofertas y seguimiento de aquellos.

7) Inteligencia artificial. "El nuevo mercadeo es la orientación conductual". Gracias, entre otras, a la inteligencia artificial hoy es posible predecir y rastrear el comportamiento y posibles deseos de clientes a niveles y escalas nunca imaginados.

8) Acelerador y geografía. La capacidad de atraer los mejores talentos; estos cuatro jinetes dedican enormes sumas, muchos recursos y tiempo en tener y retener el mejor talento.

Una óptica propositiva, real y profundamente crítica: la realidad de cuatro gigantes de la tecnología hoy.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

DICIEMBRE 17 DE 2018

'Four' y el secreto de los cuatro grandes

•.....•

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

04



LOS VALORES DE LA ALTA DIRECCIÓN

Por una preconcepción histórica soy reacio a los planes hoteleros todo incluido.

Por una preconcepción histórica soy reacio a los planes hoteleros todo incluido. Sin argumento alguno de fondo y pese a que en Colombia hay una exitosa y gran empresa que los ofrece.

Por coyuntura y casualidad, terminé en uno de ellos. ¡Oh sorpresa!, experiencia única y diferente. El Xcaret —origen maya/azteca— ubicado en Cancún (México, en el estado de Quintana Roo), en un contexto de manejo y cuidado del medioambiente, admirables.

La promesa básica no solo se cumplió, sino que sobrepasó las expectativas en servicio y comodidad en todo el sentido de la palabra. Si desea vivir una experiencia única en familia o en pareja, ese es el lugar. El hotel está dividido en cinco bloques que corresponden al tipo de gusto que para su elección tengan los huéspedes sin importar su lugar de origen: agua, viento, fuego, espiral y tierra. Rodeados de azul marino y verde esperanza.

Nueve restaurantes de primerísima línea en los que se encuentra mucho más que alimentos y bebidas en abundancia. Allí reposan los mejores platos que se puedan encontrar en el mercado hotelero. Por supuesto, todo incluido. Y para acompañarlos, marcas del mundo entero en todas las variedades de licores fuertes, suaves, vinos, cervezas, tequilas, vodkas, agua... Solo hay un restaurante, el HA, donde es necesario reservar y el único chef de México con una estrella Michelin. Un sueño. Es real.

.....

La decoración y el diseño de sus 900 habitaciones, son punto aparte. Los pioneros de la idea lograron integrar la magia de la naturaleza con los emblemáticos parques temáticos naturales Xcaret, Xplora Xenha y Xenses, con personalidad única y lo que denominan 'Experiencia Xcaret'. Una oferta integral del todo incluido: océano impecable y clima perfecto.

Mil 700 hombres y mujeres con altísima preparación y profesionalismo, que de inmediato hacen sentir a quien llega mejor que en su propio hogar, por el trato que recibe. ¿Cómo entender la magia del lugar, sus peculiaridades? En el cerebro del fundador del hotel y creador de los parques y su hijo. Tienen el don de la sensibilidad por los detalles, por su región, por el país y lo más importante, por su gente. Crearon una cultura de respeto y amor por lo que se tiene y de apoyo a las comunidades vecinas, sus proveedores.

Le pregunté al gerente por la forma como ha desarrollado crecimiento y éxito a seis meses de su apertura (diciembre del 2017). "Simple —responde—, he entrevistado para el cargo de chef a los mejores candidatos; a todos les preguntaba qué era lo más importante para cada uno en su vida. Casi todos coincidieron: que sabían a qué horas entraban a laborar; pero no a qué horas salían". Me quedé con el que se salió del molde; me dijo que el trabajo es muy importante en su vida, no obstante que la prioridad es su familia. Sueña con llegar a dormir a sus hijos y compartir con su esposa.

He ahí, parte de la explicación al por qué de la magia. Entonces, comprendí cómo los valores de la alta dirección son fiel reflejo de lo que se vive en ese lugar único y paradisíaco en América Latina.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

SEPTIEMBRE 27 DE 2018

Los valores de la alta dirección

.....

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

06



¿QUÉ LAS HACE DIFERENTES?

El talento humano se convierte en la propuesta de las organizaciones.

Productos y marcas exitosas llevan a la pregunta que generalmente se formula no solo el común de la gente, sino quienes están inmersos en el mundo de los negocios: ¿cómo lograron el éxito? La inquietud surge en torno al resultado, no al proceso, pues, en general, llegar a donde están, una vez se consolidan, ha costado muchísimo más que sudor y lágrimas.

El tema tiene que ver con el libro 'Equipos extremos', uno de los mejores que he leído en años recientes. Analiza empresas como Whole foods, Pixar, Alibaba, Zappos, Netflix, Airbnb y Patagonia. Según el autor —Robert Bruce Shaw—, “no es posible el éxito sin una cultura empresarial fuerte”.

Todas tienen un propósito superior, mayor que la media del mercado, y como el tema de la cultura es tan relevante, el talento humano se convierte en la propuesta de las organizaciones. Como lo hemos expresado tantas veces, es la variable crítica del éxito.

En ellas, sin excepción, no se contrata a una persona solo por sus capacidades y habilidades académicas o experienciales, sino, y sobre todo, si el o la candidata, se ajustan a la cultura de trabajo en equipo.

Whole Foods. Apasionante. Ingresó al mercado como alternativa en supermercados de comida sana y saludable (es uno de los pocos establecimientos que se niega a vender bebidas colas por considerar que no son sanas para la salud), con 350 locales en Estados Unidos y 84.000 empleados. Valora en grado superlativo el trabajo en conjunto; la selección y evaluación de desempeño las hace el grupo,

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

no los jefes. Las decisiones de compra se toman en un 90 por ciento en cada almacén; la oficina central solo decide el 10 por ciento restante.

Netflix, con más de 83 millones de suscriptores, está cerca de convertirse en la compañía de entretenimiento más grande e importante del mundo. Es famosa esta frase de los directivos: "Nos demoramos mucho tiempo para contratar; pero somos MUY rápidos para despedirlas". Quien no llene las expectativas no continúa en el equipo, pues la filosofía es clara en que no se permiten más errores que los cometidos. Quien sale de la compañía lo hace con una MUY buena indemnización, pues es clave que los exempleados hablen muy bien de la empresa.

Patagonia. Líder en venta de ropa; cuida el medioambiente en sus prendas utilizando algodón orgánico, un cambio que le significó millones de dólares, pero coherente con su filosofía para mantener equilibrio en su cultura organizacional.

Algunas han eliminado reportes de viajes; cada empleado selecciona a qué hotel llega y en qué aerolínea viaja; la confianza es fundamental, lo único que les dicen a sus funcionarios es "cuando gasten el dinero de la empresa imagínense que es el suyo". La mayoría eliminaron requerimientos y tiempo de vacaciones. Eso lo determina cada persona. Claro, hay reglas básicas de altas temporadas y demás, pero la confianza se convierte en un valor cultural.

Termino con una frase del libro: "Los líderes de las empresas analizadas luchan por tener un impacto real en la sociedad, y quieren dejar su marca en el universo". Esto, y mucho más, las hacen diferentes.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

AGOSTO 15 DE 2018

¿Qué las hace diferentes?

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

08



DECISIÓN FATAL EN UN GRAN SERVICIO

Cuando se piensa en diferentes industrias para lograr un servicio excepcional globalmente, uno de los más complejos es el sector financiero.

Cuando se piensa en diferentes industrias para lograr un servicio excepcional globalmente, uno de los más complejos, en especial en Colombia, es el sector financiero. En particular, el bancario, en toda la extensión de la palabra. La mayoría —diría que todos los seres humanos— tienen o tuvieron alguna relación con los bancos. Para negocios transnacionales, retirar la pensión, pagar una factura, cambiar un cheque, etc.

Y ¿quién no?, pregunto, ha sido testigo vivencial de largas e interminables filas; de la tristemente célebre frase 'se cayó el sistema'; la cara de pocos amigos del cajero y, claro, no falta la negativa —casi per sé— del vigilante para no dejar pasar a los usuarios porque "esa fue la orden que recibí". Esto solo para determinar lo que ocurre, día a día, en lo elemental, lo básico.

Hace cinco años se inició en el Helm Bank, la que considero una de las mayores transformaciones en servicio al interior y exterior de su organización, de la mano de una gran líder, Carmina Ferro. Logró lo que jamás pensé fuera posible: eliminar las oprobiosas filas, entrega comodísima de productos a domicilio, funcionarios que vibraban y vivían, literalmente, por el cliente, oficinas de puertas abiertas, música agradable, agua fresca y dulces para hacer amable la espera; oficinas que en vez de bancos parecían hoteles.

Todo ello es poco comparado con la enorme satisfacción de sus clientes, que lograron, en pocos años, convertir al Helm Bank en uno de los más rentables (por su tamaño) en la región. Y en servicio, en la envidia de muchos, de casi todos, no en Colombia, en América Latina. Los más felices eran ellos.

De hecho, uno de los casos exitosos de servicio en América en el libro Servicio con pasión es Helm Bank.

La transformación interna, el manejo de la marca, la pasión de su equipo humano, la forma exitosa y clara de comunicar hacia adentro y hacia afuera resultaron en decisiones grandes, unas, y pequeñas otras; lo hicieron único en su momento.

Ese banco, el que admirábamos muchos, lo absorbió otro. Ni mejor ni peor. No obstante, con una diferencia superlativa, monumental, abismal: el servicio, no es su razón de ser; no era su prioridad. Como si todo ello fuese insuficiente, esa entidad, le vendió a otro. Lo mismo: ni mejor, ni peor. Simplemente, diferente.

Con tristeza, luego de vivir y observar presencialmente algo que jamás creí posible en el mundo de la gerencia, la administración, el factor humano, la proactividad, todo lo que involucra procesos de calidad, una estrategia mágica, única y admirable como pocas en servicio, especialmente en un mundo tan complejo, competido y difícil de atender como el financiero —los bancos, en este caso— pudiera derrumbarse. Así fue. Sin probabilidad de revivir esa condición. Decisión fatal para un gran servicio.

Quizá por su tamaño o porque la prioridad es crecer con rentabilidad, como base del negocio. Por la razón que fuera, perdieron el activo más importante: la lealtad y el amor del cliente por el banco. El activo más difícil de recuperar.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

JULIO 12 DE 2018

Decisión fatal en un gran servicio

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

10



EXPERIENCIA DOLOROSA EN SEGUROS

No solo no nos preocupan los clientes. La verdad, monda y lironda, es que la mayoría de las veces los maltratamos.

La primera experiencia laboral la viví intensamente en el sector asegurador; hace algunos años. El proceso de ingreso a la empresa fue la semilla, el inicio de la infinita pasión que siento por el servicio. Fue en esa compañía donde creamos, de la mano de un gran presidente, excelso profesional y mejor ser humano —Mauricio Parra— la primera gerencia de servicio del gremio en Colombia, en su momento.

Desde entonces, y por las enseñanzas que de él recibí sobre lo vital que son los seguros en la vida de los seres humanos, soy un obsesionado por ese tema. Tener todo protegido en la medida de lo posible. En el mundo entero.

En nuestro país, en general, no tenemos una cultura personal ni un conocimiento certero y juicioso sobre lo que representa, cómo se debe hacer y en qué consiste la adquisición de un seguro. Salvo, en la mayoría de los casos, los obligatorios. Justo por esa condición. Toca comprarlos. “Son carísimos, no creo que me roben, ¿desastre?, yo soy optimista, ¿para que ellos se enriquezcan?”, son solo algunas de las expresiones que se escuchan a diario.

Con el tiempo y el conocimiento interno adquirido sobre cómo funcionan grandes, medianas y pequeñas aseguradoras, mediante el servicio encontré, y lo ratifico cada vez que me encuentro con hombres y mujeres afines al sector, que la posventa en la mayoría de las compañías —no en todas—, es invisible. El peor de los servicios en nuestro medio.

.....

¿Cuándo le llama a usted su corredor de seguros o alguien de la compañía? Espero no equivocarme, al menos en la mayoría de los casos, que un día antes de vencerse la póliza de su familia, bienes y demás servicios que tenga cubiertos. Y sin ningún atisbo de sonrojarse, pues la consulta es telefónica, le dicen: “¡mañana se vencen sus seguros!, ¿qué hacemos?”. Generalmente, la respuesta siempre es la misma: renueve.

Un año pagando cumplidamente, mes a mes respondiendo con las obligaciones. Claro, no hacerlo, si se presenta un episodio, es ahí cuando uno se da cuenta de lo necesarios, urgentes y baratos que son los seguros.

Un año. ¡Ah!, si se atrasa un día y ocurre un imprevisto, perdió el año. 365 días en los que hacemos el pago de las cuotas para que la aseguradora pueda cumplir con los sueldos de sus empleados. Y en ese lapso, ni una sola llamada, al menos para indagar si el titular de los seguros vive. Una felicitación el día del cumpleaños, así sea mediante una tarjeta electrónica o un correo que se envían automáticamente. Nada.

Porque, infortunadamente, lo que nos interesa es cerrar el negocio y cumplir presupuestos. Nos preocupa más la meta comercial del mes. Y no de cómo tener buenos clientes para toda la vida. No para doce meses.

Recientemente formulé un reclamo pequeño por daños en un bien inmueble. Y, ¡oh sorpresa!, me acaba de notificar la compañía de seguros que luego de varios años sin un solo siniestro, decidieron no renovar la póliza. Vaya, vaya.

No solo no nos preocupan los clientes. La verdad, monda y lironda, es que la mayoría de las veces los maltratamos. Y al final, a nadie le importa.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

JUNIO 07 DE 2018

Experiencia dolorosa en seguros

.....

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

12



EXPERIENCIA MEMORABLE DE SERVICIO

La esencia no está solo en los detalles. Se encuentra en el talento humano.

No acostumbro involucrar temas personales en artículos ni conferencias, salvo uno que otro ejemplo que me permita ilustrar con mayor claridad algún punto de vista. Lo que acabo de vivir, me obliga, literalmente, a romper esa norma.

Desde pequeño he sido deportista. Hace varios años dedico al atletismo un tiempo importante de mis rutinas semanales, como una forma complementaria de vida; más que un ejercicio físico para competir, es una disciplina de encuentro personal, superación, salud, bienestar. Una filosofía. Y descubrí que el escenario ideal son las maratones. La más reciente, en Milán, Italia. Siempre realizo las inscripciones para cada carrera internacional, reservas de vuelos y hotel, con un año de anticipación.

Al momento de hacer la reserva en el hotel, la persona al otro lado de la línea me preguntó: “¿cuál es el motivo central de su visita?”. Le dije, participar en la Gran Maratón, y le expliqué lo que para mi proyecto de vida significaba viajar miles de kilómetros desde Bogotá para lograr mi objetivo en dicha competencia, terminar feliz y satisfecho luego de unos largos entrenamientos. Doce meses después llego al hotel y ¡oh sorpresa!, tarjetas con mi nombre impreso. Me explican que tienen la dirección y el teléfono del lugar por si eventualmente pensaba tener alguna reunión por fuera. Detalle que me impresionó.

La noche previa a la competencia –más de 20 mil atletas– solicito, durante la cena, dos bananos –fruta que consumo diariamente antes de los entrenamientos o carreras–, como desayuno para el día siguiente. A los diez minutos, la

.....

ansiedad de la carrera, le pregunto al mesero por el encargo y la respuesta fue: "Señor Vallejo los bananos están en su habitación". Al llegar a la habitación encuentro los dos bananos frescos como si los hubiesen acabado de coger, y justo al lado, de puño y letra del mesero, con su firma, una nota que decía: "muchacha suerte en su maratón". La sorpresa no paró ahí. Sobre la almohada, una gorra, con mi nombre y el de la maratón, con otra nota, en esa oportunidad del gerente. Textualmente decía: "¡Toda nuestra energía!".

Feliz, por haber terminado la maratón en el tiempo estipulado y agotado físicamente, llego a la puerta del hotel, pensé que me había equivocado: me esperaban con un estruendoso aplauso, las recepcionistas y el personal. Y en la habitación, una cartelera enorme, con el tiempo de carrera que registré oficialmente y las firmas de los funcionarios del hotel con una hermosa nota de felicitación.

El día de salida del hotel, durante el desayuno, la administradora del restaurante se acercó a la mesa donde estaba con mi esposa para despedirnos. Le pregunté, ¿es usted feliz acá? Fue categórica: "En nuestro hotel todos trabajamos felices, nos tratan muy bien y tenemos planes y proyectos de carrera para crecer, personal y profesionalmente". Y a renglón seguido agregó: "¿Sabe qué es lo que realmente nos hace felices?, ver la sonrisa de huéspedes como ustedes cuando les podemos servir; y si además de eso nos pagan, y nos pagan bien, imagínese ¡cómo no iríamos a serlo!".

La esencia no está solo en los detalles. Se encuentra en el talento humano. Hombres y mujeres que forman la empresa. Y es menos difícil de lo que muchos creen.

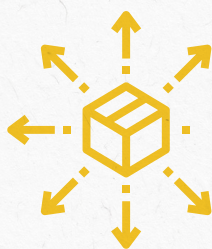
GABRIEL VALLEJO LOPEZ

MAYO 03 DE 2018

Experiencia memorable de servicio

.....

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO



PRODUCTO MÁS EXPERIENCIA

*Lo que el cliente adquiere hoy es una experiencia integral: producto más servicio.
Equilibrio: que oferta y demanda, en materia de gustos, vayan de la mano.*

A cabo de vivir dos experiencias en aire y tierra de las cuales deseo plasmar y compartir las enseñanzas que dejan para quienes vivimos continuamente en la búsqueda de la excelencia. Primero, volar en una de las tres mejores aerolíneas del mundo, y segundo, visitar el más reputado de los hoteles en Madrid (España), de acuerdo con los niveles y protocolos que analiza la crítica internacional.

Por supuesto, no pude dejarme tentar de volver a nuestro tema común en la búsqueda de lo que debería marcar la columna vertebral de pequeñas, medianas, grandes empresas, industrias y núcleos sociales: la experiencia.

La aerolínea es impresionante, no solo tiene la mayor flota de aviones más grandes del mercado, sino que acaba de agregar cien pedidos en lista de espera para aumentar su capacidad. El avión es, literalmente, como de otra galaxia, propio de una película de ciencia ficción. Su comodidad, la amplitud de espacios y un altísimo nivel de calidad en las comidas y bebidas. El diseño de la aeronave en su interior es de lujo, con bar en el segundo piso. No tiene un ápice de posibilidad de ponerlo en duda: el lujo en el aire, una experiencia.

Y, la experiencia, ¿qué tal? Regular: El producto, la supera. Esta es la extraña y dolorosa paradoja en la mayoría de las empresas. En este caso, buenos productos, excelentes aviones, restaurantes a tono con la inversión del cliente tienen, o pueden tener muchos, pero servicio diferencial, muy poco, y es justo ahí, donde está la verdadera diferencia.

•.....•

Tripulación, personal a bordo y azafatas, amables. Pero nada realmente que genere un efecto wao de sorpresa. Y ese es el punto, una vez más, lo que el cliente adquiere hoy es una experiencia integral: producto más servicio. Equilibrio. Que oferta y demanda, en materia de gustos, vayan de la mano.

Y ahora, con los pies en la tierra, en uno de los países que se precia de tener una de las más poderosas industrias sin chimenea, las cosas no fueron muy diferentes. Al llegar a Madrid, el hotel, impecable, como efectivamente lo habían ofrecido. Físicamente deslumbrante, amplio, cómodo, habitación perfecta, todo dispuesto para un buen esparcimiento. Y la historia, ¡oh coincidencia! se repite, y, ¿la experiencia? Justa.

Demasiado. No compensa lo uno con lo otro. De nuevo, el producto, por encima.

¿Por qué, me pregunto, casi siempre nos quedan faltando cinco para el peso? ¿Por qué no redondear la faena para que P+E –producto más experiencia– sean el complemento ideal en materia de servicio? Lo realmente importante es lograr el mix entre el producto excelente y la experiencia maravillosa. Una tienda de comida, por ejemplo, debe innovar, ofrecer cursos de cocina, nuevas y atractivas recetas. Hoy no se vale solo ir a comprar y llenar el carrito.

El cliente desea ir más allá, pero sobre todo, quiere, al finalizar el vuelo, al salir del hotel o al terminar de cenar, tener la absoluta certeza de decir: esta fue una verdadera experiencia, memorable. Esto es lo que deseo volver a vivir.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

MARZO 08 DE 2018

Producto más experiencia

•.....•

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO



LA MAGIA DE ZAPPOS

Si quisiéramos saber lo que significa el servicio al cliente en su máxima expresión, el sitio a donde deberíamos llegar es Zappos.

Si quisiéramos saber lo que significa el servicio al cliente en su máxima expresión, el sitio a donde deberíamos llegar es Zappos. Y cuando me refiero a indagar por su acepción, mi intención es transmitir que esta empresa supera con creces el significado y la ejecución de las tres palabras: servicio al cliente. Zappos es una compañía de venta por internet. Tradicionalmente, la hemos identificado como la que ofrece calzado para mujeres, pero a raíz de su éxito, amplió significativamente su portafolio.

A diferencia de lo que sucede en la mayoría de los call center, en Zappos motivan a sus empleados para que conversen cada vez más con sus clientes. Es una extensión de lo que desea y necesita el consumidor. En cierta ocasión, una llamada duró cinco horas, veinte minutos. La gente quiere hablar; y allí, encuentra con quien. Uno de los empleados contactó a una de sus clientes y le 'recordó' que no había devuelto unos zapatos como lo anticipó. Ella se disculpó, lamentó lo ocurrido y explicó que no lo había hecho porque su madre había fallecido, pero que con seguridad esa misma tarde los retornaría. Al regresar a su casa, sorprendida, se encontró con que la empresa le había enviado un ramo de flores y las condolencias.

Cuando se escucha a Tony Hsieh, fundador y director general de Zappos, es muy fácil comprender por qué logró lo que ha construido. Para él lo más importante en la empresa no son el negocio, ni la estrategia. Es la consolidación de la cultura de servicio. Los valores están claramente definidos desde el primer día de trabajo. Quien ingresa debe sentir placer, pasión y propósito; su cultura se basa en la inspiración más que en la motivación, y el principal objetivo

•.....•

de la compañía es buscar la felicidad del cliente y sus empleados. Las oficinas son un tanto extravagantes, todo está diseñado para que se diviertan con lo que hacen, y esa alegría se le traslada a los clientes cuando se comunican con la organización.

Con una facturación de mil millones de dólares al año, no deja de sorprender. La selección del personal es la tarea más delicada y crítica de las que realizan. No lo hacen por títulos o experiencia, sino porque la personalidad de los candidatos se adecúe a la cultura organizacional. Allí comienza la enorme diferencia.

Al finalizar el entrenamiento de quienes ingresan, un mes después les ofrecen 2.000 dólares si se retiran. No quieren a nadie que trabaje por el dinero, sino por el amor y la pasión por lo que haga. Zappos ha generado, desde su creación, una profunda fidelidad con los clientes. Cuenta con más de cuatro millones de pares de zapatos y otros miles de artículos, no tiene enormes inventarios en bodega, solo ofrece y vende lo que tiene disponible, así disminuye y evita retrasos en las entregas.

¿Sabe cuánto tiempo tiene el comprador para devolver los productos que compró si no queda satisfecho? ¡Un año! No gasta en mercadeo. Estima que ese dinero mejor lo invierte en satisfacer clientes. Encontraron que el mejor mercadeo es el boca a boca.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

FEBRERO 01 DE 2018

La magia de Zappos

•.....•

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

18



CRECER, ¿Y EL SERVICIO?

La esencia de los mejores restaurantes del mundo y de los nuestros en Colombia es –o era– que uno veía al chef o al propietario trabajando en ellos.

Uno de los postulados de quienes dirigen y lideran organizaciones es maximizar su rentabilidad. Esta, y por ende las utilidades, se mejoran de muchas maneras; no obstante, en ciertos sectores una de las maneras más clara y concreta es: crecer.

El ejemplo más visible son los restaurantes. Conozco muchos, y buenos amigos, y cada que me reúno con ellos no dejo de sorprenderme por la forma como su visualización del negocio es de crecimiento local, nacional e internacional. En la teoría parece obvio, simple y, de cierta forma, hasta lógico. Y surge la incógnita: ¿a qué costo crecemos en servicio?

La esencia de los mejores restaurantes del mundo y de los nuestros en Colombia es –o era– que uno veía al chef o al propietario trabajando en ellos. Aquel adagio de que ‘el que tenga tienda que la atienda’, tenía una connotación única y especial.

Hoy, sin embargo, la mayoría de restaurantes tienen dos, tres o cinco sucursales, nuevos modelos y/o extensiones en líneas de negocios. Crecer está bien, es una decisión estratégica de cualquier organización. Lo importante es medir el costo de hacerlo frente a la percepción de los clientes en el servicio. Uno de los elementos fundamentales de este, es la personalización. Ir a un lugar, por ejemplo, y que le llamen por su nombre. Como he insistido, la percepción de los colombiano sobre los niveles de servicio son desastrosos, por no decirlo menos.

.....

La mano de obra calificada en servicio es cada vez más escasa; así que cada que se da apertura a un nuevo restaurante, obligatoriamente se requiere mover a la gente que ya tiene la experiencia y el conocimiento. La consecuencia lógica es que se pierde mucho en el encanto del producto.

La medida que debería tomarse apunta no solo en cuánto va a mejorar la utilidad de la organización. El análisis fundamental es si la cultura de su empresa soporta suficientemente el crecimiento.

Abrir un nuevo negocio, el que sea, implica enormes retos para su marca con respecto a la fidelidad de sus clientes, pero, sobre todo, con el mantenimiento de los niveles que usted y su equipo han logrado crear en el servicio. No es si la decoración del restaurante quedó bonita o no, es si la filosofía con la cual fue creado subsiste.

Acabo de regresar al que, en mi opinión, sigue siendo un clásico superior de cocina y servicio en Medellín: La Provincia. Igual. Mejor. Superior. La opción de su menú en la mesa, sin igual. Su comida, mejor que nunca. Y su propietaria, ahí, al frente de su propuesta profesional de vida, su pasión. Y a su lado, las mujeres que atienden a los comensales, ¡las mismas de hace más de 15 años, con la misma calidez, afecto y respeto por sus clientes!

Mantener y preservar la esencia; de eso se trata el mágico mundo del servicio. Todos ganan. Se pueden ampliar los negocios, obvio, evitando que la ambición rompa el saco. Crecer sí, siempre y cuando no vaya en contravía del cliente. Es decir, desmejorar el nivel de servicio.

GABRIEL VALLEJO LOPEZ

NOVIEMBRE 02 DE 2017

Crecer, ¿y el servicio?

.....

PUBLICACIONES GABRIEL VALLEJO

20