



Libro Director de servicio de atención al cliente

Deje atrás la falsa alabanza para empezar a actuar con pasión

Jeanne Bliss
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Si el “cliente siempre tiene la razón,” lo próximo que cabe preguntarse es, “¿Por qué tantos clientes dejan de operar con las empresas?” La respuesta es porque reciben un “mal servicio.” Los clientes se niegan a comprar productos a empresas que les prestan un servicio poco satisfactorio e ignoran sus quejas. Lamentablemente, los gerentes suelen activar las alarmas y exigir nuevas iniciativas en cuanto al servicio de atención al cliente, después de haberlos perdido. La autora, Jeanne Bliss, directora veterana de servicio de atención al cliente, intenta explicar el problema y sugerir formas de solucionarlo. Ahonda tanto en los detalles, en forma de cuestionarios, puntos clave y datos, que se corre el riesgo de perder de vista el panorama general práctico: los motivos y métodos para implementar un mejor servicio de atención al cliente. Este libro contiene información valiosa, aunque un tanto vaga. Por esta razón, *BooksInShort* recomienda particularmente el capítulo claro, útil y revelador sobre historias que provienen directamente del campo del servicio de atención al cliente.

Ideas fundamentales

- Los directores de servicio de atención al cliente (*chief customer officers*) se encargan de defender al cliente, incluso cuando esto implique discutir con la gerencia acerca de la modificación de políticas o prácticas que pueden tener impacto sobre los ingresos.
- Dos tercios de los clientes que dejan de comprar productos a una determinada empresa lo hacen como muestra de insatisfacción por el mal servicio recibido.
- Los CEO consideran que la desertión de clientes es el tercer problema más importante de las empresas, después del crecimiento y la implementación sistemática de la estrategia.
- Las empresas tienden a centrarse en funciones o productos básicos, y no en el servicio de atención al cliente.
- Los defensores del servicio de atención al cliente deben conocer los asuntos prioritarios y los valores clave de la empresa. Deben poder comprender si los empleados encarnan estos valores para los clientes.
- A veces, los gerentes de satisfacción del cliente tienen que tomar decisiones intuitivas.
- Generar satisfacción del cliente y un plan de lealtad puede llevar, como mínimo, cinco años.
- Saber que los valores centrales de la empresa son estables es la clave para todo programa de lealtad del cliente.
- Los programas de lealtad del cliente fracasan porque los empleados no están lo suficientemente motivados.
- La experiencia del cliente consta de los siguientes elementos: conocimiento, toma de decisión, compra, servicio y recompra.

Resumen

Cómo entender la perspectiva del cliente

Los directores de servicio de atención al cliente (*Chief customer officers* o CCO) tienen un trabajo difícil. Defienden al cliente y discuten con la gerencia acerca de cómo modificar políticas o prácticas, incluso cuando esto pueda tener impacto sobre el flujo de ingresos. Es una tarea muy ardua, ya que es difícil convencer a los gerentes de que deben priorizar al cliente, aunque estos sean la fuente de ingresos pasada, presente y futura. Para introducir cambios que favorezcan a los clientes, los gerentes deben observar la situación desde la perspectiva de los primeros. Pero es más fácil decirlo, que llevarlo a la práctica.

“Las empresa se ha transformado en una máquina de mediocridad para sus clientes.”

Las empresas suponen que el cliente evalúa su experiencia, en función de la relación con un único departamento. No obstante, lo cierto es que el cliente suele evaluar a la empresa en general, no solo a un “silo” o unidad. Al transferir al cliente entre distintos silos en búsqueda de respuestas, éste experimenta directamente las deficiencias en las operaciones de su empresa. Desde el punto de vista de la empresa, éste es un hecho imprevisto y es el cliente el que debe decidir si quedarse o irse. Generalmente, un cliente que tiene una mala experiencia decide irse. Existen estudios que demuestran que la razón por la que dos tercios de las personas dejan de operar con ciertas empresas es por haber recibido un mal servicio. En realidad, la empresa promedio de Estados Unidos pierde la mitad de sus clientes cada cinco años. Un estudio del *Conference Board* de 2005 reveló que los CEO consideran que la lealtad del cliente es el tercer desafío más importante que enfrentan sus empresas, posicionándose detrás del crecimiento continuo y la implementación sistemática de la estrategia.

El núcleo de poder: los silos de autoridad

La mayor parte de las empresas se llenan la boca hablando del rol central que ocupa el cliente, pero muy pocas se centran verdaderamente en ofrecerle una experiencia óptima, hasta que, desde luego, surge un problema. Cuando esto pasa, los ejecutivos forman grupos de trabajo y esperan que resuelvan el problema. Estos comités suelen fracasar porque no cuentan con el respaldo de departamentos clave o del “núcleo de poder” de la empresa, en el que los ejecutivos de mayor jerarquía trabajan a una distancia del cliente que les queda cómoda. El núcleo de poder es el que dicta la dirección que deben seguir los departamentos individuales dentro de una empresa. Cuando un director de servicio de atención al cliente inicia un programa de lealtad, debe trabajar con el núcleo de poder gerencial. El director debe comprender cuáles son los valores clave del núcleo de poder, cómo promueve los asuntos clave de la empresa y cómo se relaciona con los clientes, ya que las prioridades de dicho núcleo son las que impulsan las relaciones con el cliente. La cultura, los valores y las decisiones de la mayor parte de las empresas provienen de seis tipos de núcleos de poder:

1. Los núcleos de poder basados en el producto se centran en la producción, el desarrollo, la innovación y las operaciones industriales.
2. Los núcleos de poder basados en el marketing desglosan las operaciones de la empresa y las experiencias del cliente en campañas, tácticas y desarrollo de marca. El encargado de marketing suele establecer la dirección estratégica, que debería estar conectada adecuadamente con la experiencia del cliente, pero que, a menudo, no lo está.
3. Los núcleos de poder basados en las ventas se centran en el desempeño y en los objetivos de venta. Este modelo suele desatender a los clientes después de que estos adquirieron el producto.
4. Los núcleos de poder basados en especialidades ejercen dominio en empresas que se basan en conocimientos específicos, como ser, las compañías de seguro. Este núcleo de poder tiende a centrarse en sus especialidades limitadas y se resiste al cambio.
5. El núcleo de poder basado en la tecnología de la información asigna la mayor parte del presupuesto a la investigación y a las actividades de desarrollo.
6. Los núcleos de poder basados en el cliente se centran en lo que desea el cliente y ofrecen productos y servicios de calidad que optimizan la experiencia del cliente.

“La atención del cliente no ocupa el mismo lugar central que las ventas trimestrales dentro de las prioridades.”

Las nuevas iniciativas en materia de lealtad del cliente suelen fracasar, a causa de tres problemas sistémicos:

7. La gente que puede resolver el problema no está suficientemente motivada.
8. El problema no se puede evaluar adecuadamente.
9. No se puede implementar una solución fácilmente.

“La mayor parte de las empresas tienen un núcleo de poder predominante. Frecuentemente, es el conjunto de habilidades más sólidas de la empresa.”

Cuando los silos no trabajan en conjunto, o las personas son recompensadas únicamente por llevar a cabo tareas aisladas sin tener en cuenta al cliente, los resultados pueden ser curiosos. Por ejemplo, un cliente de una empresa ordenó una pieza que ya no tenía en inventario. Primero, la empresa le envió una caja vacía. Un par de semanas más tarde, le envió un paquete que contenía la pieza que había solicitado originalmente. La empresa envió la caja vacía porque el departamento de envíos recibía recompensas, en función del porcentaje de órdenes cumplidas. Esto revela un problema de base: las empresas tienden a centrarse más en cumplir sus funciones básicas o en fabricar productos. Este proceso es el que dicta la conducta de la empresa, que está orientada a los silos donde trabajan los empleados y no al cliente.

Las empresas no entienden el concepto

Las empresas creen que los clientes forman sus opiniones en función del trabajo realizado por un departamento individual cuando, en realidad, las forman en función del trato que recibieron de parte de toda la empresa. Lamentablemente, las responsabilidades relacionadas con la satisfacción del cliente no se suelen recompensar. No están incorporadas al núcleo de poder. La gerencia no le presta toda su atención a la lealtad del cliente. Para emprender un programa de lealtad del cliente, saque provecho del núcleo de poder y acentúe los distintos valores que ofrece al cliente. No intente cambiar el núcleo de poder; identifíquelo y trabaje con éste para fusionar las actividades orientadas al cliente con las operaciones diarias. Microsoft incorporó una capacidad en su software que permitía a los clientes enviar informes de errores en tiempo real cuando ocurría una falla en el software. Estos informes se reenviaban directamente a la empresa para que los desarrolladores pudieran hacer seguimiento del problema. Dado que los desarrolladores tenían un interés personal en el producto y recibían los mensajes de los clientes en un código de software que podían entender, incorporaron esta información en el desarrollo del producto.

Cuando los sistemas fallan

La mayor parte de los problemas de los clientes tienen su origen en los departamentos de ventas o de servicios, que tienen distintas metas. Cuando los vendedores exageran los méritos de las capacidades del servicio, generalmente sin pedir opinión al departamento de servicios, los índices de renovación caen abruptamente. Para resolver este problema, una empresa creó un equipo conjunto de ventas y servicio que hacía presentaciones y cobraba de acuerdo con el éxito combinado en términos de nuevas ventas y renovaciones.

“La empresa no tiene gran compenetración con sus clientes porque el cliente no trata con la empresa a través de sus silos (departamentos).”

Los problemas de servicio son difíciles de resolver, pero el índice de éxito incrementa mucho cuando la alta gerencia toma cartas en el asunto. Los CCO pueden lograr que el enfoque en el cliente se transforme en una de las principales prioridades, involucrando a la alta gerencia y al directorio. Land's End desarrolló su enfoque en el cliente, tratando de satisfacer las necesidades de un cliente a la vez y disponiendo personas para que respondieran a preguntas sobre compras por catálogo. Cuando la gerencia desea elaborar un programa de lealtad del cliente, debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Cuál es el propósito del programa? ¿Cuál es el objetivo último?
- ¿Su empresa conoce las ramificaciones de la tarea? Esto es importante, dado que los cambios en el servicio de atención al cliente tienen impacto sobre todos los departamentos e implementarlos puede llevar mucho tiempo. La gerencia debe comprender que ésta es una responsabilidad a largo plazo, antes de emprender este viaje que durará, como mínimo, cinco años.
- ¿La empresa está preparada para asignar recursos al programa durante todo ese periodo?
- ¿Sus empleados están preparados para desarrollar las nuevas habilidades necesarias para mantener un programa de lealtad del cliente? Esto implica crear equipos formados por personas de distintos departamentos y capacitar a los gerentes para que puedan derivar al cliente a las personas que estén preparadas para resolver sus problemas.
- ¿El CEO forma parte de este proceso? ¿Está preparado para impulsar la participación de todo el personal, con el fin de respaldar el enfoque en el cliente en toda la empresa?
- ¿La empresa tiene la paciencia suficiente para concretar este proyecto? Las campañas de enfoque en el cliente no suelen llegar a buen término, incluso algunas aplicaciones de Gestión total de la calidad, Satisfacción del cliente, Six Sigma y gestión de las relaciones con el cliente. Estos programas pueden fracasar si la gerencia pierde interés.

“Los problemas relacionados con los clientes aún no se han ganado un lugar en la sala de reuniones del directorio.”

En algunos casos, los gerentes de satisfacción del cliente deben tomar decisiones instintivas. Luego, necesitan de convicción para concretar sus ideas. El mantra de que los clientes son responsabilidad de toda la empresa es engañoso, ya que también insinúa que nadie en particular es responsable de la satisfacción del cliente. Debe haber una persona específica que se encargue de recabar, evaluar y supervisar los índices de retención de clientes, la rentabilidad, los objetivos de adquisición y otra información importante. Contemple la posibilidad de utilizar el sistema de evaluación denominado “objetivos de responsabilidad por los clientes” (del inglés, *customer accountability targets* o CAT), que consta de cuatro elementos: 1) determinar la cantidad de clientes que se ganaron o se perdieron; 2) evaluar problemas y el desempeño del servicio; 3) resolver los problemas de los clientes; y 4) conectar las ofertas de servicio y los parámetros de medición de cada silo para brindar al cliente la mejor experiencia.

“Para estar a cargo de la rentabilidad del cliente es necesario tener pasión, fortaleza y la convicción de que se puede lograr.”

Para emprender una iniciativa relacionada con la atención al cliente, debe controlar cada una de las etapas de la experiencia del cliente: conocimiento, toma de decisión, compra, servicio de seguimiento y devoluciones o cambios. Este ciclo exitoso del cliente requiere de información de muchos silos, a fin de garantizar que la transición del cliente de un área a otra se lleve a cabo a la perfección y, por lo tanto, forje una imagen positiva de toda la empresa. Los dos casos que se comentan a continuación son ejemplos de algunas empresas importantes que supieron aprovechar el rol de un CCO:

Nautilus

Nautilus, empresa fabricante de equipos para hacer ejercicios, creó el puesto de director de servicio de atención al cliente en 2004, tras haber observado claramente que tanto los clientes como los miembros de la empresa estaban confundidos acerca de su identidad. La mayor parte de los clientes y vendedores ignoraban que Nautilus es el holding de las bicicletas Schwinn y de tres líneas de equipos para hacer ejercicios: Bowflex, StairMaster y Nautilus. En una oportunidad, un comprador de Sports Authority presentó a un representante de ventas de Bowflex a otro de Nautilus, quienes nunca se habían conocido. Los clientes de Nautilus también estaban confundidos. La empresa no llevaba registro de las consultas de sus clientes; entonces, tenían que conseguir información cada vez que otro cliente hacía una consulta, incluso cuando ya se había dado una respuesta a la misma reiteradas veces en el pasado. El director de servicio de atención al cliente puede combinar asuntos de relaciones con el cliente, ventas, servicio, marketing y desarrollo de productos. El CCO reporta al CEO y no es responsable de los departamentos de tecnología de la información, recursos humanos o comunicaciones corporativas.

Monster.com

Monster.com, uno de los sitios Web más importantes del mundo, tiene suscriptas a más de 58 millones de personas que buscan trabajo. Fundada en 1994 y motivada por el éxito de sus ventas e iniciativas de marketing, la empresa creó el puesto de CCO en 2001. El CCO estaba a cargo de ofrecer al cliente una mejor experiencia. Este cambio en el enfoque de la empresa ayudó a garantizar que las personas que buscaban trabajo pudieran navegar y cargar sus CV fácilmente, el sitio funcionaba permanentemente y cumplía con las exigencias de sus anunciantes. El CCO se aseguró de que hubiera una persona encargada de solucionar todos los problemas de un cliente y prohibió a sus representantes que derivaran a clientes que no estaban satisfechos a otras personas. La persona que recibe una queja tiene la obligación de solucionarla. Los clientes habían manifestado que llevaba mucho tiempo publicar un puesto de trabajo, entonces, la empresa cambió este proceso y ahora Monster puede hacerlo en menos tiempo que sus competidores.

Sobre la autora

Jeanne Bliss tiene 25 años de experiencia en el área de atención al cliente y rentabilidad en empresas de envergadura.
