

De la “Atención al Cliente” a la “Experiencia de Servicio”

Distinciones y competencias directivas clave para el desarrollo de la función

“El cliente es el jefe”. En muchas ocasiones hemos escuchado esta manida frase, no por ello, injustificada. En los últimos años **la función de Director de Atención al Cliente ha cambiado** y en su evolución han proliferado nuevos conceptos, metodologías y tecnologías que han propiciado un cambio drástico en la función. Customer care, Customer journey, Customer experience, NPS, Customer loyalty, Customer centric, modelos de propensión, Big Data, Contact Center o analítica predictiva, etc., son algunos giros que se han introducido en el debate habitual de los profesionales que tratan de abordar, de forma eficiente, uno de los grandes retos de la actualidad empresarial, la gestión del cliente.

“Vemos a nuestros clientes como los invitados de una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día.”

Jeff Bezos, CEO de Amazon

Por la experiencia que tenemos en BPM, como expertos en identificación del talento y vista la evolución de la función en los últimos 20 años, podemos afirmar que existen, al menos, **cuatro distinciones clave** que afectan al enfoque que las empresas dan a su estrategia de Servicio al Cliente.

CENTRO DE COSTE O INVERSIÓN

Sin duda, gastar e invertir son palabras que tienen variadas acepciones y que, en ocasiones, se utilizan como sinónimos. Su distinción, en este ámbito, es una cuestión clave para **detectar la orientación estratégica**

que una compañía tiene de la función de servicio al cliente así como de la incidencia que este aspecto tiene en la cadena de valor de su negocio. **Invertir** implica la intención clara de que **la acción que ponemos en marcha nos proporcionará algún beneficio** en el futuro. Parece indudable afirmar que, un buen servicio al cliente es una inversión que generará resultados positivos a medio y largo plazo para la empresa.

REACTIVIDAD O PROACTIVIDAD

Uno de los errores más frecuentes en la práctica de la gestión de clientes es confundir las **estrategias de fidelización y de retención**. Su dife-

renciación es necesaria para implantar una adecuada política de servicio al cliente. **Un cliente fidelizado permanece en la empresa voluntariamente** y, en ocasiones, se convierte en el principal prescriptor de nuestro producto/servicio debido a su alta identificación con la marca. **En la retención, la empresa “reprime” o “contiene” la voluntad de un cliente de dejar de serlo**, habitualmente, de forma temporal. Es por ello por lo que, en muchas ocasiones, algunos expertos han señalado un marcado paralelismo entre fidelización-inversión y retención-gasto.



ATENDER AL CLIENTE O SERVIR AL CLIENTE

El gran reto no es sólo conseguir **que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas**, sino también proporcionar a éste **experiencias memorables y sorprendentes** (el llamado efecto **wow**). Servir, en su doble acepción, servicio y utilidad. Esto significa potenciar dentro de la compañía una cultura donde *“el cliente está en el centro”*. Para ello se precisa alinear una decidida estrategia de recursos humanos, contando con empleados que tengan clara vocación de servicio, actitud positiva, proximidad e implicación en el ofrecimiento de soluciones o nuevos servicios a los clientes. La máxima de que el servicio al cliente no es un departamento sino una ac-

titud cobra, en esta faceta, su máxima expresión. Idealmente, el objetivo es que el cliente se convierta en fan. Uno de los mayores fracasos en este ámbito es cuando el cliente piensa que en la venta el producto/servicio era idílico y en la reclamación se convierte en terrorífico.

TECNOLOGÍA E INTERNET

Hemos afirmado que una cultura de servicio implica poner al cliente como centro de todas las decisiones. Para ello es necesario un **conocimiento profundo de lo que éste quiere**, sus necesidades y preferencias. Las nuevas tecnologías son el vehículo que permiten a las empresas competir más eficazmente en este ámbito. La vocación de servicio se hace fuerte cuando existen herramientas

eficaces para gestionar al cliente. Tener la información disponible, dónde y cuándo se la necesita, es una variable estratégica crítica para la competitividad de las políticas de servicio al cliente. La solución tecnológica es adaptable a cada empresa, según su tamaño y objetivos. No sólo hablamos de las nuevas tendencias en inteligencia artificial sino también de cuestiones más básicas como un buen sistema CRM, una plataforma de servicio (propia o externalizada) o la implantación de un sistema de NPS (Net Promoter Score), por ejemplo.

El desarrollo de internet también ha modificado, profundamente, los pilares de la relación con el cliente. La llamada omnicanalidad implica un cambio radical en las estrategias de servicio al cliente y en las consecuencias de una mala gestión de las mismas: *“No me quejaré, simplemente me daré de baja y se lo contaré a mis contactos en las redes sociales”*.

¿Considera el servicio al cliente un gasto o una inversión?

¿Posee un objetivo genuino de fidelizar, o simplemente, de retener a sus clientes?

¿Existe en su empresa una estrategia de recursos humanos con clara vocación de servicio al cliente?

¿Posee las herramientas tecnológicas necesarias para gestionar al cliente?

Subrayar que hemos asistido a una profunda evolución del perfil de Director de Servicio al Cliente, así como la aparición de otras funciones ligadas a la función tanto en el plano de B2B como B2C, es una mera cuestión descriptiva de la realidad. Junto con las metodologías, enfoques y tecnologías, el abanico de competencias del responsable del servicio al cliente se ha ido redefiniendo paulatinamente. Pero, **¿Cuáles son, entonces, las competencias más apreciadas en el nuevo rol del Director de Servicio al Cliente?**



- **Visión transversal y entendimiento de las operaciones de negocio.** El nuevo Director de Servicio al Cliente requiere de una visión transversal del negocio y debe conocer todos los puntos de contacto que la empresa tiene con el cliente y éste con la empresa. Sólo de esta manera puede diseñar, gestionar e implantar un modelo de servicio al cliente integrado y efectivo.
- **Capacidad analítica y vocación de servicio.** La configuración de este nuevo rol debe incorporar una genuina proactividad por conocer y aceptar (no sólo tolerar) “la voz del cliente”. Sólo desde el entendimiento del cliente, sus necesidades y expectativas podrá proporcionarle soluciones adecuadas y experiencias memorables y sorprendentes. La vocación de ser-

vicio y la orientación al cliente son un imperativo, es “el hilo que teje la prenda”.

- **Conocimiento proactivo de las nuevas tecnologías aplicables a la gestión del cliente.** La proliferación de nuevas tecnologías son un punto esencial para explicar, en gran medida, el desarrollo y transformación de esta función en los últimos años. La necesaria vocación de servicio se hace fuerte cuando el Director de Servicio al Cliente proporciona a la función, una arquitectura tecnológica, más o menos desarrollada, para la explotación y gestión de un gran número de variables del cliente.

Conocer las soluciones tecnológicas adaptables a cada empresa, y en cada momento, se ha convertido en una obligación inexcusable. En algunos casos la deslocalización en el extranjero de la solución (plataformas *offshoring*) y el excesivo enrutamiento de llamadas genera un efecto adverso y de despersonalización del modelo de servicio.

- **Enfoque Omnicanal.** La variedad de canales existentes para que un cliente se comunique con una empresa es inmensa (app, call centers, formularios web, redes sociales, etc.). Con el desarrollo de Internet y las tecnologías ligadas al servicio al cliente ha aparecido el llamado “*consumidor digital*”. Aunque a veces muy temido, el nuevo enfoque de la función exige gestionar esa nueva realidad como oportunidad para construir vínculos fuertes y duraderos entre la marca y los clientes.
- **Liderazgo, impacto e influencia en la Organización.** La orientación al servicio forma parte del ADN de la empresa y trasciende a todos y cada uno de los empleados de la organización. Debe ser algo más que una estrategia para convertirse en cultura corporativa,

una forma de ser y de actuar ante el cliente. En este sentido la labor “evangelizadora” del Director de Servicio al Cliente toma un papel importante. Su capacidad de liderar la función, influir y hacer partícipes de la cultura de servicio a todos los niveles de la empresa, son aspectos clave a gestionar para el desarrollo exitoso del nuevo rol.

La evolución de la función no acaba aquí. Sigue su desarrollo. Ciertamente hemos pasado de una gestión tradicional de las reclamaciones a sistemas avanzados de servicio al cliente en pocos años. No obstante, en la actualidad, vivimos una nueva revolución en la función, la 3.0, el paso del enfoque de servicio al cliente a la gestión de la **experiencia de servicio**, es decir, del sentir que el cliente tiene con una empresa antes, durante y después de interactuar con ella.

La creciente importancia de la función no ha pasado desapercibida para muchas empresas. Como dice una máxima en este ámbito,

“Si no cuidas a tus clientes, alguno lo hará por ti”

¿Estás dispuesto a asumir ese riesgo?.



César Sánchez

Executive Director y Coach Ejecutivo
BPM Executive Search.