



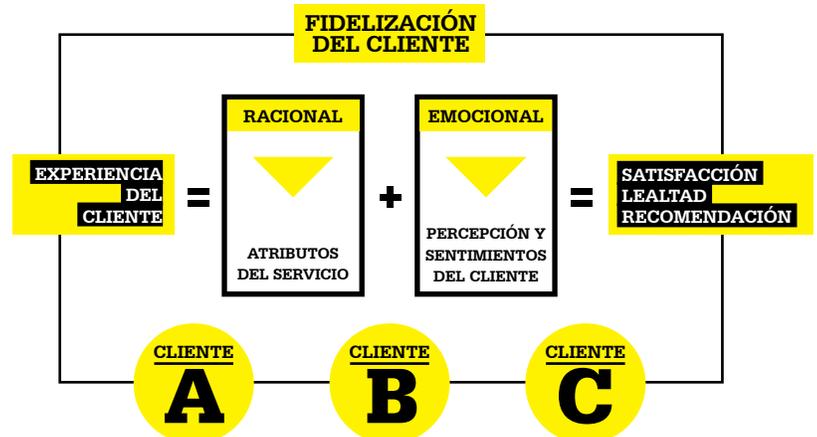
LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE:

¿GESTIÓN DE UN ÁREA O UN PROCESO QUE PASA POR TODA LA ORGANIZACIÓN?

Por **Rodrigo Fernández de Paredes**

Ante la competitividad de hoy en día, muchas empresas asumen el reto de diferenciarse a través del servicio. Para ello, optan por diversas alternativas tales como talleres de motivación, seminarios de servicio al cliente y grandes inversiones en tecnología (como, por ejemplo, la implementación de un CRM). Sin embargo, no siempre se logran los objetivos esperados.

Generalmente, cuando se habla de Servicio al Cliente se piensa en áreas visibles como el *call center*, las oficinas de atención, la página *web* e, inclusive, las redes sociales. No obstante, gestionar la experiencia del cliente va mucho más allá de ello. Las empresas deben partir por conocer quién es su cliente, conocer quién es la competencia, diseñar un servicio diferenciado, así como gestionar y medir tanto lo visible para el cliente como lo que este no ve durante cada momento de interacción con la organización. Haciendo que cada momento sea positivo, se logrará una experiencia del cliente positiva y, por consiguiente, una muy probable repetición de compra y recomendación, tal como se observa en la siguiente figura:



El proceso para implementar un verdadero cambio en la cultura de una organización va mucho más allá. A continuación se mostrarán algunos aspectos a tomar en cuenta para mejorar el servicio.

CLIENTE INTERNO: se debe conocer a los colaboradores, identificar aspectos que los motivan y desmotivan, considerando algo importante: nadie es igual a nadie. Es muy frecuente que con pequeños esfuerzos se pueda mantener motivado a un trabajador o eliminar un factor de desmotivación que hará que su rendimiento mejore sustancialmente.

ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES: conocer el potencial del personal y organizar las funciones de acuerdo a sus competencias. Identificar las labores que realiza cada uno y ver si son compatibles con el potencial de cada uno permitirá asignar responsabilidades de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, lo cual será un factor motivador para el trabajador y, a su vez, beneficioso para la empresa.

INDICADORES: definir los indicadores y objetivos del área en coordinación con el personal, quienes deben comprometerse a cumplirlos. Cualquier esfuerzo por mejorar el servicio será en vano si no existen indicadores de gestión que nos permitan ver cómo va nuestra gestión. Todo proceso debe ser medido, debemos tener objetivos definidos, así como herramientas y personal comprometido.

SEGUIMIENTO Y CONTROL: monitoreo diario del avance en relación a los objetivos establecidos, reconocer las mejoras logradas y corregir enseñando cuando sea necesario. No basta con definir los indicadores, debemos monitorearlos permanentemente, premiar al equipo cuando se vienen logrando y corregir cuando sea necesario. Importante no descuidar el aspecto motivacional. En caso de que un trabajador destaque, se le debe felicitar en público; en caso de que el rendimiento sea bajo, se debe hacer una reunión a solas para ver de qué manera se puede mejorar.

Siguiendo estos pasos iniciales, los primeros resultados deberían comenzar a darse.

¿Será suficiente con lo mencionado hasta el momento? Este solo es el inicio del proceso, ya que la cadena de servicio la conforma no solo el personal de servicio al cliente, sino varias áreas de la empresa. Veamos como ejemplo de esto un reclamo:

Spongamos que un cliente va a dejar su auto en el concesionario para su mantenimiento de los 10,000 km, llega al taller, lo recibe un colaborador de la empresa, hacen el inventario del auto, y le ofrecen un taxi para llevarlo a su domicilio. Luego de esto, se dan varios pasos que el cliente no ve, como es la reparación o mantenimiento del vehículo, la gestión del área de compras para tener piezas de reemplazo, el mantenimiento de los equipos y herramientas del taller, entre otras.

Para identificar todo lo que sucede, tanto en los momentos visibles como invisibles, debemos conocer todo el proceso que conforma la “experiencia del cliente” y lo que hay detrás de cada paso, para lo cual es recomendable una herramienta llamada “*blueprint* del servicio”¹, en el cual se desglosa el servicio en:

¹ Diagramas o planos de servicio o proceso

- **Acciones o paso a paso que sigue el cliente.**
- **Acciones visibles que realiza la empresa (todas que el cliente ve).**
- **Acciones invisibles que realiza la empresa (todas que el cliente no ve).**
- **Procesos de soporte.**
- **Elementos tangibles (señaléticas, publicidad, ambiente, comodidad, etcétera).**

Adicional a esto, debemos tener plazos o acuerdos de servicio entre áreas (*Service Level Agreements* o SLA). Si no hay plazos internos definidos y, sobre todo, responsables comprometidos, no tenemos como asegurar un buen servicio. Por lo tanto, se recomienda seguir los siguientes pasos:

1 Identificar cada proceso, los pasos que sigue y las áreas que participan.

No solo basta con identificar los denominados “momentos de la verdad”, que son todos aquellos momentos en los que el cliente tiene contacto con nuestra organización, sino con ver qué hay detrás de cada eslabón del proceso, utilizando como se mencionaba antes, los diagramas de proceso o *blueprints*. Por ejemplo, detrás de un proceso de matrícula virtual debe haber personal de soporte, servidores robustos, ancho de banda adecuado, etcétera.

2 Definir qué factores deben darse para que cada área cumpla con su trabajo. No identificar un factor problema puede hacer que una etapa se convierta en un cuello de botella.

Conocer los momentos de interacción con el cliente, las gestiones de personal de *back office* (acciones invisibles para el cliente), los procesos de apoyo y los recursos físicos que intervienen nos permitirá identificar las zonas de riesgo potencial que pueden convertirse en cuellos de botella de nuestro proceso.

3 Definir indicadores, acuerdos de servicio (SLA) y responsables de cada etapa, incluyendo políticas de escalamiento en caso de incumplimientos.

La medición del servicio no puede ser subjetiva; deben definirse indicadores de gestión concretos, tanto en el área de servicio al cliente, como en cada eslabón que conforma la cadena de servicio. También, deben definirse los responsables de cada etapa.

4 Formalizar y difundir los objetivos, indicadores y acuerdos del nuevo modelo de atención entre todos los participantes, destacando la importancia de cada función dentro de la cadena de servicio.

Los acuerdos deben ser de conocimiento de todos los participantes en el ciclo de servicio, quienes deben conocer la importancia de su función dentro del proceso. Por ejemplo, la persona responsable de despachar materiales debe tener claro que si no tiene materiales en inventario, retrasará la atención de los pedidos.

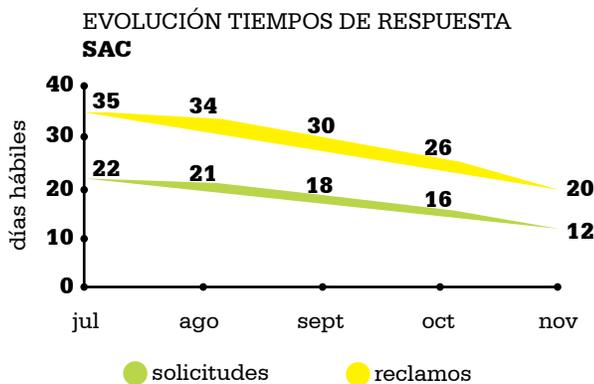




5 Retroalimentación y medición: medir constantemente los resultados que se van obteniendo y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Todo proceso debe ser medido objetivamente. Lo que hoy no es un cuello de botella en un proceso, mañana puede serlo. Lo ideal es monitorear el avance de manera permanente, ya que permite realizar acciones correctivas de inmediato.

El siguiente gráfico muestra el resultado de un plan para mejorar los tiempos de respuesta de solicitudes y reclamos en una empresa de servicios real, siguiendo los pasos mencionados.



En conclusión, tan importante como el personal de servicio al cliente, es el personal de cada área que participa en el proceso. Se debe dejar de ver a la empresa de manera funcional y analizarla por procesos, donde todas las áreas trabajen enfocadas en lo que el cliente necesita. Al fin y al cabo, el área de servicio al cliente solo es la parte visible de un proceso integral enfocado para satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente. Es necesario tener definidos los procesos internos con indicadores y responsables, políticas de escalamiento, pero, sobre todo, crear conciencia en todas las áreas participantes del proceso de la importancia de su función en la cadena de servicio.

Rodrigo Fernández de Paredes es MBA por la Universidad ESAN y realizó estudios de posgrado en *Marketing* Relacional - CRM, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Es Consultor Experto Modelo CEM (*Customer Experience Management*) y profesor del área de *marketing* en la Universidad de los Andes (Bogotá) y en la Universidad ESAN (Lima). Se especializa en *experience marketing*, servicio al cliente, procesos, CRM, *marketing* de relaciones, fidelización de clientes y satisfacción del cliente interno y externo. Es Director Ejecutivo de la empresa Customer Service 1 to 1.



EVENTOS 2013

Santo Domingo, República Dominicana



Gestión Estratégica del Servicio
Jueves 29 y viernes 30 Agosto, 2013



Gestión de Riesgos Corporativos
Jueves 5, viernes 6 y sábado 7 Septiembre, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intrac.com.do

www.intrac.com.do



Síguenos en:

