

Título del Artículo Servicio al Cliente en la era de los Centros de Contacto

Nombre del autor Rodrigo Iván Navarro Fuentes

Nombre de la empresa u organización que representa

Director de OTS Consulting

Director Académico del Diplomado en Gestión Estratégica de Call Center, Contact Center y Servicio al Cliente dictado por OTS Consulting en alianza estratégica con la Universidad Central de Chile (novena versión en curso)

Breve reseña biográfica del autor

Adjunto currículum resumido, incluye detalle de publicaciones.

Dirección de correo : Premio Nobel 2900, Macul, Santiago, Chile.

Correo electrónico : rodrigo.navarro@ots-ots.com

Página web : www.ots-ots.com

Nº de teléfono : (56 2) 271 80 48

Nº de fax : (56 2) 271 96 35

Foto (opcional) : incorporada en el currículum resumido

Servicio al Cliente en la era de los Centros de Contacto, (versión revisada y actualizada)

Por Rodrigo Navarro, Director OTS Consulting, www.ots-ots.com

rodrigo.navarro@ots-ots.com

Publicado en la Revista Trend Management, Edición de Mayo de 2006.

Algunas definiciones previas

Servicio al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización...tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Momento de la Verdad: Concepto aplicado por Jan Carlzon, Presidente de la Compañía Aérea SAS, en la era de los 1970 (mucho antes que se pusieran de moda conceptos como el CRM o Administración de la Relación con el Cliente), que implicó el vuelco de las cifras de pérdida a cifras de utilidades en la compañía. Un momento de la verdad significa que "cada vez que un cliente entra en contacto con alguna parte de nuestra empresa, aunque sea en forma remota, es una oportunidad para formar una impresión de nosotros" y que una compañía es definida, de acuerdo con sus clientes, como el conjunto total de cada Momento de la Verdad, "esos cortos períodos en que el cliente interactúa con la empresa o alguno de sus colaboradores".

Punto de Contacto: Es aquel canal de comunicación a través del cual un cliente se comunica con una empresa. Puede ser un Punto de Contacto PRESENCIAL, por ejemplo, a través de un centro de servicio al cliente, oficina o sucursal, o bien, REMOTO, a través de un call center o un contact center.

Call Center o Centro de Atención de Llamados entrantes (INBOUND) o salientes (OUTBOUND) es una herramienta de Comunicación y Relación Con los CLIENTES que utiliza el TELEFONO como Medio de comunicación básico gestionado por "PERSONAS HUMANAS" en conjunto a los RECURSOS HUMANOS, FISICOS Y TECNOLOGICOS necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados para atender las necesidades y dar servicio a cada "CLIENTE UNICO" con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad.

Contact Center o Centro de Contacto con Clientes es una herramienta de Comunicación y Relación Con los CLIENTES que utiliza el Teléfono, fax, e-mail, chat, webcam u otro medio de comunicación, gestionado por "PERSONAS HUMANAS" en conjunto a los RECURSOS HUMANOS, FISICOS Y TECNOLOGICOS Necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados para atender las necesidades y

dar servicio a cada "CLIENTE UNICO" con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad.

Personas Humanas:

La razón por la cual se reduda en Personas Humanas, es que para poder obtener un trato adecuado por parte del Ejecutivo de Call Center hacia el Cliente, es absolutamente necesario que el Ejecutivo de Call Center sea tratado adecuadamente por su jefatura y por la organización. Yo me pregunto, ¿podemos esperar como empresa, que nuestros ejecutivos de Servicio al Cliente, que ganan el sueldo mínimo y a los que no les damos permiso para ir al baño tranquilos (después de 3 minutos les golpeamos la puerta) y además les descontamos el tiempo que van al baño de su sueldo (porque les pagamos sólo por el tiempo de conexión efectivo), le brinden un buen Servicio a los Clientes y que además atiendan sus consultas y quejas con una sonrisa? Esto es como pedirle peras al olmo. Claramente un mejoramiento en el Servicio al Cliente va de la mano con un adecuado trato a nuestros colaboradores y eso incluye niveles de compensación adecuados y ambiente de trabajo adecuado.

La situación actual, 2000 - 2010

En la actualidad, en la era del consumidor, en la era en que el cliente es infiel y desleal por naturaleza, hoy que estamos iniciando el siglo XXI, en que el Cliente cuenta con miles de opciones para elegir, tan solo conectándose a Internet y literalmente sin moverse de su escritorio o de su casa, es esencial hacer que las empresas se den cuenta de la importancia que tiene el Cliente para las organizaciones (cualquier organización, sin importar rubro o tipo de producto o servicio que brindan), y esto significa que debemos enfocar nuestras energías como organización en Satisfacer al Cliente, entendiendo también que cada Cliente es Único y que cada uno valora distintos atributos de nuestros servicios y/o productos. Tener una empresa enfocada en el Cliente, implica en forma resumida y tal como dijo Frederick Smith, Chairman, President and Chief Executive Officer de FedEx Corporation, en la Conferencia de Servicio al Cliente realizada por J.D. Power & Associates, el 13 de Noviembre de 2003 en Santa Mónica, California: "Una vez que se centre en la SATISFACCION DEL CLIENTE, usted deberá estar dispuesto a CAMBIAR SU MODELO DE NEGOCIOS, SU ESTRATEGIA DE NEGOCIOS o incluso SU MIRADA SOBRE EL UNIVERSO...para ASEGURARSE que está SATISFACIENDO A SU CLIENTE". Y hacer esto requiere de un enfoque diferente por parte de la organización...requiere que los Gerentes Generales estén de acuerdo con este concepto, lo comuniquen a sus Gerentes de línea y que estos a su vez se lo comuniquen a toda la organización, con especial atención a aquellas personas que tienen una relación directa con los Clientes...es decir, los Ejecutivos de Servicio al Cliente Presenciales, que pueden estar en una Sucursal, en una Tienda o detrás del mostrador y/o los Ejecutivos de Call Center/Contact Center, que atienden al Cliente en forma remota, ya sea por teléfono, email, chat u otro medio de comunicación no presencial.

En este sentido quiero destacar la gran relevancia que posee la Industria de los Servicios de Call Center para apoyar esta nueva tendencia que se está observando en Chile y que implica enfocarnos en nuestros Clientes y hacer lo posible por satisfacerlos. La industria del Call Center en Chile actualmente se encuentra en etapa de pleno crecimiento, con tasas de crecimiento anual en el orden del 30% al 40% y esto refleja el despertar de las empresas en cuanto a la verdadera importancia del Servicio al Cliente y de tenerlos satisfechos. La empresa que verdaderamente se enfoca en el Cliente, valora las quejas legítimas realizadas por sus Clientes y aprende de ellas. Una queja o reclamo bien atendido, escuchado y entendido, es un potencial generador de una relación con el Cliente que salga fortalecida.

Acerca de conceptos y tecnología para el Servicio al Cliente:

Hace algunos años, hacia fines de la década de los 1990 nace el concepto de CRM, cuya sigla en inglés significa Customer Relationship Management. Su traducción al español significa Administración de la Relación con el Cliente, y en mi opinión, es un concepto muy poderoso e interesante que implica involucrar (es decir, volver hacia atrás), volver a la atención grata y agradable que me ofrece el dueño del almacén de la esquina, Don Lucho. Don Lucho y la Sra. María me conocen a mí y a toda mi familia. Cuando llego al negocio me saludan por mi nombre y me atienden como si fuera el único cliente y el más importante. Y aquí la razón es Clara. Don Lucho y la Sra. María saben que ellos podrán vivir siempre y cuando yo sea un Cliente fiel (fidelizado) de ellos. O sea, no solo que compre hoy, sino mañana, pasado y el próximo año...su viabilidad como negocio depende de mi lealtad como consumidor. Y aquí hay mucho por hacer. El concepto de Administrar la relación con el Cliente, significa conocer la historia de la relación, solucionar los problemas de una sola vez, en un solo contacto, y no 2, 3 o infinitas veces. El tiempo del cliente es muy valioso. Así como es su elección de nuestra empresa.

Aquí va una breve explicación de lo que significa CRM: Administración de la Relación con el Cliente

1. Se trata de un CONCEPTO, que implica tener una visión y conocimiento global del CLIENTE, en 360 grados y conocer la historia de la relación con cada cliente en el tiempo...
2. Que primero debe formar parte de la ESTRATEGIA de la Empresa
3. Que se intenta hacer realidad a través de un SOFTWARE
4. Que también es una potente Herramienta de Marketing en Potencia
5. Para una exitosa implementación de una Solución CRM, se requiere del Compromiso de toda la organización, partiendo por la Gerencia y llegando hasta el último eslabón de la cadena, incluidos los proveedores y socios estratégicos y todas aquellas personas o empresas que se relacionan de una o otra forma con NUESTROS CLIENTES.

En mi opinión, visto desde la perspectiva de un cliente, el tema de que muchas empresas ofrecen un nivel de servicio deficiente es cierto, aunque a mi me

gusta decir que estas empresas tienen amplio potencial de mejora en sus niveles de servicio, en sus niveles de Fidelización y en consecuencia, en sus ingresos futuros como organizaciones viables. Por lo tanto, para aumentar los niveles de satisfacción de los Clientes con las empresas, debemos primero enfocarnos en el Cliente, debemos entender que Satisfacer a nuestros Clientes es un proceso que nunca termina y luego podemos utilizar las herramientas que actualmente existen y que están a nuestra disposición, entre ellas, los Call Centers y las soluciones de CRM. Pero hay que recordar y reconocer que ni tener un Call Center ni comprar una solución CRM garantizan un buen servicio al Cliente. Pues no existen tecnologías ni soluciones mágicas y en definitiva el Servicio lo brinda una persona, llámese Ejecutivo de Servicio al Cliente, Representante de Call Center, Colaborador o como quieran decirle. Esta persona es ESENCIAL para que el Servicio brindado sea de primer nivel, pues él es quien está administrando literalmente la relación con el Cliente. Por eso hay que tener a nuestros colaboradores motivados y bien compensados. Pues de ellos depende prometer lo que se puede cumplir. A los Clientes, en términos generales, no les importan nuestras inversiones en tecnología, lo que si les importa el Servicio. ¿A nuestros colaboradores, les importa el servicio que brindan a sus clientes?

Por otra parte, veo una tendencia, desde hace un par de años, por parte de las empresas, a preocuparse más por sus Clientes, y también a escucharlos. Eso es un paso muy positivo en la línea de centrar la empresa en el Cliente versus en el Producto o Servicio.

Respecto a las Gerencias o Jefaturas de Servicio al Cliente, estas ya están apareciendo en las empresas. Lo que las empresas deben entender es que su razón de ser esencial no es para Atender y gestionar adecuadamente los reclamos y quejas, sino para ayudar a centrar los esfuerzos de toda la organización en el Cliente. Y esto tiene una razón muy poderosa, que a mi juicio aún muchos Gerentes Generales no detectan. ¿Cuánto deja de ingresar en nuestra compañía porque un Cliente nuestro se va? Bien, parece irrisorio, si tenemos 1 cliente menos de un millón, que va, quizás no me importa, pueden pensar algunos...¿pero que pasa cuando tenemos una tasa de pérdida de clientes del 25% al año? Significa que 250.000 clientes van a dejar de hacer negocios con nosotros y se van a ir, muy probablemente, a la competencia. Y si no hacemos algo rápido, podemos pensar en cambiarnos de trabajo, porque nos quedan 3 años de vida como empresa. O quizás un poco más, si es que los esfuerzos comerciales rinden frutos.

Los elementos esenciales para “tener a nuestros clientes fidelizados”, que es algo más que un “mantener un usuario satisfecho”, revisemos algunas claves para mantener un usuario satisfecho:

Tomando en cuenta que la política de la empresa tiene que ver con la cultura y valores de cada organización, estos tips tienen aplicación sólo en la medida que la dirección de la empresa valore el servicio al cliente como elemento de generación de valor agregado y fidelización.

Hecha esta aclaración, algunos tips para formular una Política de Servicio al Cliente centrada en el cliente son:

1. Escuchar al cliente en cada Punto de Contacto.
2. Velar porque cada colaborador tenga una actitud de servicio al cliente en cada Momento de la Verdad.
3. Utilizar el Call Center o Contact Center como una poderosa herramienta para brindar un servicio al cliente único.
4. Comprender que cada Cliente es único.
5. Comprender que cada cliente interno es único y que trabajamos con colaboradores que son personas, las que merecen un trato humano.
6. Recordar que el aporte que ofrece un Call Center o Contact Center a sus clientes se basa en la generación de Momentos de la Verdad Mágicos, los que se pueden construir a partir del estado de ánimo/actitud positiva de nuestros colaboradores, más allá de la tecnología que poseemos.
7. Cumplir al cliente todo lo que se le promete en cada Punto de Contacto, incluso aquellas promesas que no están en el contrato ni se estipulan por escrito.

Colas telefónicas en la espera virtual

Cuando somos clientes, llamamos a una empresa por teléfono y nos encontramos con la grabación eterna que te pasa de una opción a otra: Para comprar marque 1, para información general marque 2, para consultas de servicio, marque 3, para saldo marque 4, para servicio técnico marque 5, para solicitudes varias marque 6, para pago a proveedores marque 7, para comunicarse con la mesa central marque 8.....luego, marcas una de las opciones y te transfiere a lo que esté programado...puede ser otro menú de opciones o bien puede ser un Ejecutivo o ejecutiva que está en un Call Center, según el tipo de servicio.

Técnicamente eso se llama Menú de Opciones, y en primer lugar, el beneficio que busca la empresa al implementarlo es ayudar al cliente a seleccionar previamente el tipo de consulta que realizará y transferirlo a la persona que corresponde. Es decir, imagínate que tienes 3 servicios en una empresa: Ventas, Soporte y Mesa Central. Si quieres comprar, marcas ventas, si ya eres cliente y tienes un problema técnico marcas soporte y si quieres comunicarte con alguien de la empresa, por ejemplo con pago de facturas, marcas 3. Este sería un ejemplo de un uso adecuado del Menú de Opciones, donde la empresa utilizan pocas opciones que facilitan al Cliente encontrar lo que requiere y comunicarse con quien corresponda. En este caso, la alternativa sin menú de opciones sería tener un Call Center que atienda el servicio de Inbound o llamadas entrantes de la empresa (se ve desde la perspectiva de la empresa) y donde los ejecutivos deriven a Ventas, Soporte y Mesa Central, según solicite

el Cliente. El punto a observar aquí es que un “humano” atendiendo tiene un costo mayor que un menú de opciones. El menú de opciones es una máquina que no hay que alimentar, no tiene vacaciones, no pide permiso, no se embaraza y en general, con adecuadas mantenciones funciona. Esta la segunda razón por las cuales una empresa podría decidir utilizar el menú de opciones. Podríamos decir que viene a reemplazar a la operadora telefónica cuyo trabajo es sólo transferir. Hay un tercer tema asociado, que es la programación de los menú de opciones. Por tratarse de tecnologías de información, usualmente las programaciones son realizadas por técnicos con criterios técnicos y no con criterio de Servicio al Cliente ni con criterio Comercial (y usualmente cuando se usa un criterio no técnico, el que se usa es el Comercial, por el impacto que tiene en las Ventas y casi nunca el de Servicio al Cliente, esto porque el Servicio al Cliente aún no se ha posicionado a nivel de Gerencias Generales como un tema esencial para tener una Compañía viable y exitosa en todos los términos). Un cuarto tema es que las empresas, yo diría, en general las empresas de consumo masivo, ya sean servicios básicos, bancos masivos, supermercados y casas comerciales, entre otros, no valoran cuando su Cliente o potencial Cliente se quiere comunicar con la empresa. Sobrevaloran la comunicación que ellos quieren hacer con el cliente, para ofrecerle un producto o servicio, para encuestarlo, etc y no consideran tan importante cuando el Cliente se quiere comunicar con ellos. Y el punto es que atender adecuadamente el Inbound o llamadas entrantes (en las que el Cliente es quien nos llama) es esencial, dado que el Cliente nos necesita, ya sea para cotizar, para comprar, para hacer una solicitud de servicio, para presentar una queja, o cualquier razón que él requiera. El Cliente se quiere comunicar con la empresa, y muchas empresas ponen barreras que en lugar de ayudarnos en la relación con el cliente, nos alejan de ellos.

En segundo lugar, otra tecnología que se aplica además del simple Menú de Opciones, que sirve para que el cliente pueda elegir entre una y otra opción, está el IVR o Interactive Voice Response, en castellano, Menú de Respuesta Interactiva de Voz. A ojos del Cliente que llama, un Menú de Opciones o un IVR es lo mismo. A nivel de la empresa a la que se llama, la diferencia es que el IVR permite hacer consultas automatizadas sin intervención humana, por ejemplo, cuando se trata de información confidencial. Si alguien tiene cuenta corriente en un Banco y quiere saber su Saldo, marca el número del banco, ingresa su RUT, su Clave para validarlo, el IVR lo transfiere a la base de datos, lo reconoce y le da el saldo indicado en ese momento en el sistema. En este caso, claramente es razonable y útil aplicar el IVR para este tipo de consultas. El tema es que el uso indiscriminado o sea, exceso de opciones, a mi juicio se produce, porque las empresas sobrevaloran la tecnología, ya que ayuda a reducir los costos y dan menor importancia a la calidad de servicio al Cliente, cuyo aumento o mejora normalmente se asocia a aumentar la dotación de ejecutivos y tenerlos adecuadamente capacitados en términos de producto y de atención al Cliente, lo que aumenta los costos. Aquí el punto esencial para las empresas es encontrar el equilibrio adecuado entre uso de tecnología y de personas capacitadas para brindar respuestas adecuadas a las solicitudes realizadas por sus Clientes. Uno de los factores que afectan la relación del Cliente con la empresa es el tiempo que tuvo que esperar antes de comunicarse con la empresa y la cantidad de veces que tuvo que marcar

opciones. Supongamos un caso de un Cliente, al cual le robaron su tarjeta de crédito y tuvo que marcar más de 10 opciones antes de comunicarse con un ejecutivo o ejecutiva que atendiera su solicitud, es absolutamente razonable su molestia. La institución financiera debería asegurar que en casos de emergencia, como este, la atención sea fluida, ojalá con un máximo de una opción en el menú o en el IVR y luego directo a un ejecutivo que lo atienda. Además hay que tomar en cuenta que en estos casos, al igual que en los casos de servicios de emergencia domiciliarios, los clientes llaman muy alterados por la situación. Hay que atenderlos ágilmente y luego saber tratarlos y darles el servicio correspondiente. Lo que se recomienda a los clientes sobre el uso del menú de opciones o sobre el IVR es tener un máximo de 3 opciones iniciales y siempre dar la opción de comunicarse con un ejecutivo o ejecutiva humanos. Esto de 3 opciones es porque con más de 3 opciones, las personas se olvidan lo que tienen que marcar y terminan marcando otra opción. Además, si al cliente no se le da la alternativa que busca, comienza con molestarse, volviendo a marcar y predisponemos “sin querer” negativamente al Cliente. Luego en las opciones adicionales del árbol del IVR debería haber un máximo de 5 opciones específicas incluyendo un “volver al menú principal” y un “para comunicarse con un ejecutivo marque N”. Pero para que esto se logre, se requiere un mayor involucramiento de la Gerencia General en la importancia del Servicio al Cliente. En el futuro, las compañías que sean viables serán aquellas que tengan definitivamente en su línea, como Gerencia bajo dependencia directa de la Gerencia General, una Gerencia de Servicio al Cliente, transversal a la organización y que tome decisiones en conjunto a las otras gerencias, por ejemplo, con la de tecnología, en relación a la programación del IVR.

Es probable que en el futuro aumenten la cantidad de IVRs y menú de opciones disponibles en las empresas, esto, por el gran crecimiento de la industria del Call Center y por la disminución del costo de la tecnología. Hoy existen IVRs con valores accesibles incluso a PYMEs. Hace media década, sus valores eran privativos a grandes corporaciones. El tema, es saber usar y programar adecuadamente los IVRs y menú de opciones, tomando en cuenta las necesidades del Cliente. Y tener siempre ejecutivos que sepan cómo solucionar las solicitudes de sus clientes. Y aquí pasamos a la segunda parte de tu pregunta, donde indicas “esos Call Center donde no logras dar con la persona que necesitas”. Aquí se trata de un tema de comunicación adecuada de los números de servicio y de información y capacitación adecuada de los Ejecutivos o Ejecutivas de Servicio cuando los clientes llaman. Analicemos un ejemplo. Carabineros de Chile. Si a ti te asaltan, ¿a qué número llamas?. Es probable que respondas al 133. Lo aprendimos desde pequeños. El 133 es el fono de Emergencias Policiales. Si necesitas saber dónde está la comisaría más cercana a tu domicilio, ¿a qué número llamas?. Es probable que respondas nuevamente al 133. Sin embargo, tu respuesta es incorrecta. “Deberías” llamar al 139, que es el número especializado de Informaciones policiales. En este caso, probablemente desconoces la existencia del 139. Si te atiende un ejecutivo y te dice, para eso debe llamar al 139, probablemente te molestes, ya que te está haciendo marcar nuevamente. Para el cliente sería mejor que el mismo ejecutivo le transfiriera la llamada, pero normalmente esta

alternativa no es posible, porque son atendidas en plataformas diferentes, o bien, porque esta transferencia tiene un costo adicional para la empresa.

Para cerrar el tema, agreguemos el factor cultural, en Chile, al igual que en gran parte de latinoamérica, nos gusta hablar y relacionarnos con personas. En estados unidos en cambio, es muy común el uso de máquinas para comunicarse. Basta con ver películas de origen estadounidense para darse cuenta que ellos dejan mensajes bastante largos en las contestadoras, tal como si estuvieran conversando con una persona. En cambio, en Chile, cuando tu llamas por celular a alguien ¿En que porcentaje de las ocasiones en que te transfirió al buzón de mensaje lo utilizaste?

Por lo tanto, hagamos lo que nos recomienda Frederick Smith, Presidente de FEDEX: "Use la TECNOLOGIA para ENRIQUECER la experiencia del CLIENTE, no para EVITAR una EXPERIENCIA con su CLIENTE. Si su sistema de atención telefónica automática está diseñada para tomar los requerimientos simples de sus clientes, eso es eficiente y probablemente económico. Pero si su cliente necesita alguna información o acción que ni siquiera se ofrece como opción, entonces el CLIENTE terminará la transacción con IRRITACIÓN. En este ejemplo, la TECNOLOGIA está CAUSANDO DAÑO a su negocio y Cliente, no está AYUDANDO."