

Cómo impactan en el mundo de la atención al cliente los modelos de Experiencia de Cliente



DEC Solving nace con la finalidad de ofrecer a los socios de DEC un instrumento destinado a facilitarles la resolución de problemas específicos de Experiencia de Cliente, mediante las aportaciones de expertos de otras empresas.

Objetivos:

En la primera sesión DEC Solving comenzamos con “La Experiencia en la Atención al Cliente”, preguntándonos, entre otras cosas, cómo personalizar la atención, mejorar los procesos de resolución de incidencias y ser más eficiente en las políticas de gestión de canales.

Dónde y cuándo:

Tuvo lugar en la sede corporativa de Correos el 10 de noviembre, y ejerció de anfitrión y moderador Daniel Sánchez, director de Clientes en esta compañía.



Accesibilidad de los canales de atención al cliente: ¿Qué mecanismos son más eficaces a la hora de atender al cliente?

Teléfono de atención al cliente, ¿gratuito o no?

- El primer impacto negativo para el cliente es comprobar que el teléfono al que llama es de pago. Aunque su incidencia quedara resuelta, siempre le quedaría un motivo de gran insatisfacción. SAGE ha constatado que la línea 902 es el quinto motivo de insatisfacción para sus clientes.
- Para algunas compañías supondría un problema tener una línea gratuita, dado el volumen de llamadas que reciben: cuatro millones al año en el caso de Correos. Aun así, se están planteando hacerlo.
- En general, todos coinciden en que si la empresa puede asumir el coste, la experiencia será mejor con una línea gratuita.
- Para algunas compañías, como Microsoft y SAGE, el solo hecho de tener que llamar por teléfono, aunque sea gratuito, ya es una molestia. Por ello son partidarias de ofrecer otros medios como Twitter, web chat, foros, etc. y recurrir al teléfono solo cuando la incidencia tiene mayor complejidad técnica.

“El canal depende de la empresa y del perfil de cliente. Lo ideal es invertir, pero ver que te ahorras llamadas después. Cada vez son más fundamentales los canales online y los chats virtuales, y en el futuro lo haremos por televisión”

(Amaya Arriola, Telefónica)

Digitalización de la Experiencia de Cliente, ¿son operativos múltiples canales?

- Hay incidencias que pueden resolverse a través de las redes sociales, pero otras requieren de una interacción más personal. A la hora de combinar diferentes canales de atención, la cuestión es balancear la inmediatez en la respuesta y la complejidad del problema.
- El mayor problema de la multicanalidad en la atención al cliente es mantener la coherencia y unanimidad de los mensajes, para que el cliente disfrute de la misma experiencia de marca independientemente del canal que utilice.
- La gestión de la atención al cliente a través de redes sociales, requiere una sensibilidad especial por los riesgos de viralización de los comentarios. En este sentido es recomendable crear grupos específicos especialmente formados para dar respuestas adecuadas a los clientes.

“Si el cliente tiene un problema y no puede esperar, la inmediatez es fundamental, pero tiene un coste necesario”.

(Rebeca Martínez, Santander)

Accesibilidad de los canales de atención al cliente: ¿Qué mecanismos son más eficaces a la hora de atender al cliente?



1

Los servicios asociados a un teléfono 902 generan mayores niveles de insatisfacción entre los clientes, siendo necesario establecer un balance entre el coste de servicios y la experiencia proporcionada por una atención telefónica personalizada.



2

Las empresas apuestan decididamente por los sistemas digitales para ofrecer una atención personalizada con diferentes niveles de especialización, utilizando las redes sociales, chats, canales virtuales y webs, como principales canales para la atención.

Externalización vs internalización de la Atención al Cliente: ¿Qué modelo de gestión es más rentable para la empresa y útil para el cliente?

- La principal razón de externalizar (Microsoft, Correos) es tener un volumen masivo de consultas - Microsoft tiene once billones de casos de soporte al año-.
- Sin embargo la principal razón de gestionar esta función internamente (Mutua Madrileña, SAGE) es ser coherentes con la estrategia de customer centric, facilitando una atención personalizada en un momento especialmente crítico en la vida del cliente.
- Solución mixta (ALSA, Gas Natural Fenosa): externalizan las consultas inmediatas y gestionan internamente las incidencias más complejas.
- En los procesos de externalización es importante el empoderamiento del proveedor: para ello es fundamental la formación de los agentes, tanto técnica como contractual. Inculcarles una cultura de empresa que sepan transmitir. Es muy efectivo transmitirles directamente el feedback del cliente.
- Aun así, hay decisiones que un proveedor externo no puede tomar, como por ejemplo compensar económicamente a un cliente. Esa aparece como la gran desventaja de la externalización.
- Por lo general, el 80%-90% de las reclamaciones son muy procedimentales, y son las que se pueden externalizar, mientras que el resto, más críticas, se gestionan internamente.
- ¿Tiene que ser inmediata la resolución de una incidencia compleja? Lo que siempre ha de ser inmediato es la atención, que el cliente sepa que se le está tomando en consideración, independientemente de que la resolución lo sea o no.

“No puedes tener a los equipos segregados en función del canal, el conocimiento no puede ser el mismo. Lo que realmente quiere el cliente es notar proximidad y que se le está prestando atención. Luego, hay que balancear sus expectativas y demostrarle que la resolución no siempre es inmediata”

(Cecile Renier, Microsoft)

“Entendemos que la atención al cliente tiene que ser algo esencial, lo vemos como una parte estratégica de la compañía, y vemos más ventajas que desventajas. Principalmente la coherencia corporativa y poner al cliente en el centro”

(Javier Gallardo, SAGE)

Externalización vs internalización de la Atención al Cliente: ¿Qué modelo de gestión es más rentable para la empresa y útil para el cliente?



1

Los expertos plantean que es conveniente disponer de un primer nivel de atención al cliente que sea externo y un segundo nivel interno, diferenciando siempre entre lo urgente, necesario y constante, garantizando que el histórico de consulta - respuesta se gestione adecuadamente.



2

Es necesario hacer un balance de las expectativas del cliente en cuanto a los tiempos de respuesta, para que los sistemas tanto internos como externos, tengan la capacidad de resolución adecuada en los diferentes niveles de respuesta.

Encuestas de evaluación: ¿Cómo hacerlas para que nos permitan mejorar en la gestión del CX?

- Existen diferentes tipos de encuestas: referidas al personal técnico, al tiempo de resolución, para medir la satisfacción general o con el producto/servicio en sí.
- Las encuestas son necesarias en el momento preciso, y en general son demasiado largas. Deberían de constar de dos o tres preguntas y un comentario abierto.
- El comentario abierto es considerado muy útil, ya que "si el cliente tiene algo, lo va a contar". Algunos, incluso, es lo único que miran de la encuesta (SAGE).
- Pese a tratarse de información desestructurada, los comentarios pueden ser integrados en la herramienta -ERP-, de manera que se puede estudiar la relación entre el comentario de un cliente y su comportamiento posterior. Es más, si se tiene a la vista, quien atiende su consulta ya sabe si se trata de un "amigo" o un "detractor".
- En general, se valora que la conversación real es más útil que todo el volumen de encuestas que se llevan a cabo.
- Respecto al lenguaje empleado, se considera necesario cambiar el tono si se trata de encuestas de calidad o de satisfacción. En cualquier caso, es el propio canal el que va determinando el perfil, según el lenguaje.

"En las encuestas puedes tener un 7 o un 8, pero el que te dice que por culpa de tu retraso llegó tarde y perdió su vuelo, es el que cuenta"

(Miguel Artiach, ALSA)

1

Los expertos coinciden en que, el realizar de forma independiente las encuestas de satisfacción de calidad, las de atención al cliente y las de experiencia de cliente, es un indicador de cierta descoordinación en el sistema.

3

En el caso de las encuestas que miden el NPS, es necesario ver cómo evoluciona el modelo, ya que aún no hay un consenso en la medición de la satisfacción cuando la prestación del servicio es en el acto, como por ejemplo en el caso de la atención a través de Twitter.

2

Las compañías valoran de forma positiva la posibilidad de tener un comentario abierto en las encuestas.

4

Es interesante buscar métricas más asociadas al porcentaje de clientes satisfechos e insatisfechos sobre el total, al tiempo que se monitoriza la evolución del grupo central para ver si migran a niveles más altos o bajos de satisfacción.

Asistentes virtuales: ¿Son capaces de hacer la función de atención al cliente?

- Cada vez más empresas se están planteando incorporar un asistente virtual para soportar mayor o menor parte de la atención al cliente. En general, se valora que pueden ser válidos para el primer nivel, pero cuando el problema es de mayor calado se requiere atención personal.
- Según algunas empresas (Microsoft), los asistentes virtuales sustituirán buena parte de la atención al cliente. En función de la tipología del caso y del conocimiento adquirido por el sistema, se podrán ofrecer soluciones que faciliten la resolución, acorten los tiempos e incluso aporten un alto grado de humanización como espera el cliente.
- Otras empresas (Mutua Madrileña) consideran que una máquina nunca va a ser mejor que una persona, sobre todo en términos de empatía. La ventaja del asistente virtual no radica en incrementar la calidad del servicio, sino en reducir el coste.
- Todos coinciden en que en la atención al cliente, cohabitarán los servicios ofrecidos a través de múltiples canales, independientemente de la intervención humana en la resolución de casos más complejos o especiales.

“Es necesario que seamos capaces de resolver bien y pronto las peticiones de nuestros clientes y en cualquier caso anticiparse a la necesidad del cliente es fundamental”

(María Jesús Martín, Gas Natural Fenosa)

1

En la actualidad cohabitan el sistema de atención personalizado y el automático, pero en el futuro, dominarán los bots automáticos y sistemas similares. Sin embargo, la empatía es un elemento fundamental de la atención personalizada, que deberá introducirse a estas nuevas tecnologías.

Proyectos e iniciativas concretas

Finalmente los asistentes presentan los proyectos o iniciativas que están implantando en sus empresas en el área de atención al cliente.

Correos está externalizando parte de la atención multicanal de primer nivel, y en el segundo nivel empezando a llamar a clientes para identificar sus niveles de insatisfacción y ofrecer soluciones. Explicó David Sánchez que es una forma de aportar más valor desde la empresa.

SAGE está trabajando para hacer llegar la información a quien tiene que tomar la decisión. ***“Con el Customer-Safari” -explicó Javier Gallardo- “cualquier empleado puede escuchar la voz del cliente y de ese modo identificar los motivos más habituales de satisfacción e insatisfacción”***. Una buena práctica, añadió, para aquellos que no son tan habituales de la escucha activa.

Gas Natural está contactando a clientes “detractores”, con el objetivo de identificar las causas de su insatisfacción y poder corregirlas. Trabajan, asimismo, en un proyecto de Embajadores, con el objetivo de que los empleados conozcan la compañía desde el punto de vista de los clientes y que así se pueda mejorar su experiencia desde dentro, además de conseguir que los empleados sean los primeros promotores de la marca.

Amaya Arriola, como defensora del cliente en **Telefónica**, expuso su propia función. Responde a una decisión institucional de la compañía y se trata de una figura independiente, que se ocupa de resolver problemas de clientes en segunda instancia, una vez que no quedan satisfechos con la solución que les ha dado Telefónica. El año pasado gestionó 7.000 expedientes. Sin embargo, lo importante según Arriola no es el volumen, sino “saber qué está pasando realmente con los clientes,”.

Mutua Madrileña ha instaurado una comunidad en la que compartir prácticas de atención al cliente. Se premia la mejor experiencia, al mejor agente, y se pegan vinilos en las paredes con frases del estilo “yo esto lo haría...”

ALSA, por su parte, está en un proceso de involucrar a los empleados. ***“Se trata de llegar a todo el mundo en la empresa y que lo entienda”***, explica Miguel Artiach. Se han creado laboratorios de innovación y desarrollo de productos, a fin de conocer mejor lo que necesitan los clientes y ver la posibilidad de enlazar necesidad con realidad.

Conclusiones finales

1

Entre la atención gratuita y la de pago, gana la primera opción al considerar que los números 902 generan mayor insatisfacción a los clientes.

2

Entre internalización o externalización de los servicios de atención al cliente, la mayoría considera que es conveniente un primer nivel externo y un segundo nivel interno que resuelva las situaciones más complejas y tengan la capacidad de gestionar las compensaciones en cada momento.

3

Se evidencia la importancia del concepto "cultura corporativa", imprescindible para adaptarse a las peticiones de los clientes.

4

En las encuestas debemos cuidar su extensión y también el tono, es decir, cómo preguntamos, para no dirigir las preguntas hacia respuestas que deseamos escuchar pero que no aportan nada. Es importante disponer de campos abiertos.

5

Debemos considerar la voz del cliente como un dato más que nos ayude a tomar decisiones sobre la atención y la experiencia del cliente.

6

En cuanto a los asistentes virtuales la pregunta es si prima la persona o la máquina, y se concluye que lo relevante es no perder la capacidad de empatizar con los clientes.

Participantes:

Daniel Sánchez, Correos (Moderador)

María Jover, Correos

Amaya Arriola, Telefónica

Cecile Renier, Microsoft

Ana Montero, Microsoft

Miguel Artiach, ALSA

Javier Gallardo, SAGE

María Jesús Martín, Gas Natural Fenosa

Rebeca Martínez, Santander

Mario Taguas, Mutua Madrileña

Colaborador:



SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:
<http://www.asociaciondec.org>