



Experiencias con el servicio de atención al cliente

Cerca del 80% de los consumidores que contactan con un departamento de atención al cliente se manifiesta “insatisfecho” o “muy insatisfecho” con el trato recibido. Y es que la mayoría de las empresas dedica esfuerzos a la gestión de la competitividad, pero no a la de la experiencia de sus clientes.

Fernando Díaz Rivas, director del Observatorio de Clientes

AUTOR: DÍAZ RIVAS, Fernando

TÍTULO: Experiencias con el servicio de atención al cliente

FUENTE: MK Marketing+Ventas n.º 261, octubre 2010, pág. 44

DESCRIPTORES:

- Atención al cliente
- Contact Center
- Orientación al cliente

RESUMEN:

La gestión de la experiencia de los consumidores será fundamental en términos de retención y fidelización; es decir, en términos de resultados financieros. El autor, que ya en el n.º 256 de abril de MK Marketing+Ventas destacaba la necesidad de orientarse a los clientes, expone los datos de la encuesta realizada por el Observatorio de Clientes (en la que se revela que cerca del 80% de las personas que contactan con un área de atención al cliente no recibe ni un buen trato ni la solución que necesita) y sugiere la creación de un modelo de gestión eficaz. Un sistema que ilustra, además, con un caso práctico.

En el número 256 de MK Marketing+Ventas de abril mencionábamos que la mayoría de las empresas tiene la voluntad de orientarse al cliente y que, para conseguirlo, además de conocer cómo es éste, necesitaba tener dos tipos de información que garantizaran los resultados de negocio:

- Una sobre la **competitividad** de la oferta en el mercado en función de dos variables: la imagen o reputación de marca y la relación calidad-precio.
- Y otra referida a la **experiencia** de los clientes, es decir, cómo nos perciben cuando se relacionan con nosotros.

Las empresas suelen dedicar un esfuerzo intensivo en recursos económicos a la gestión de la competitividad de la oferta. Para ello utilizan modelos razonablemente coherentes que relacionan estos esfuerzos con el éxito en la captación de nuevos consumidores.

En cambio, cuando se analiza cómo gestionan la experiencia de éstos, en muchos casos no existe un modelo o no tiene la coherencia necesaria para relacionar las decisiones que se

toman y los resultados de negocio en términos de retención y fidelidad.

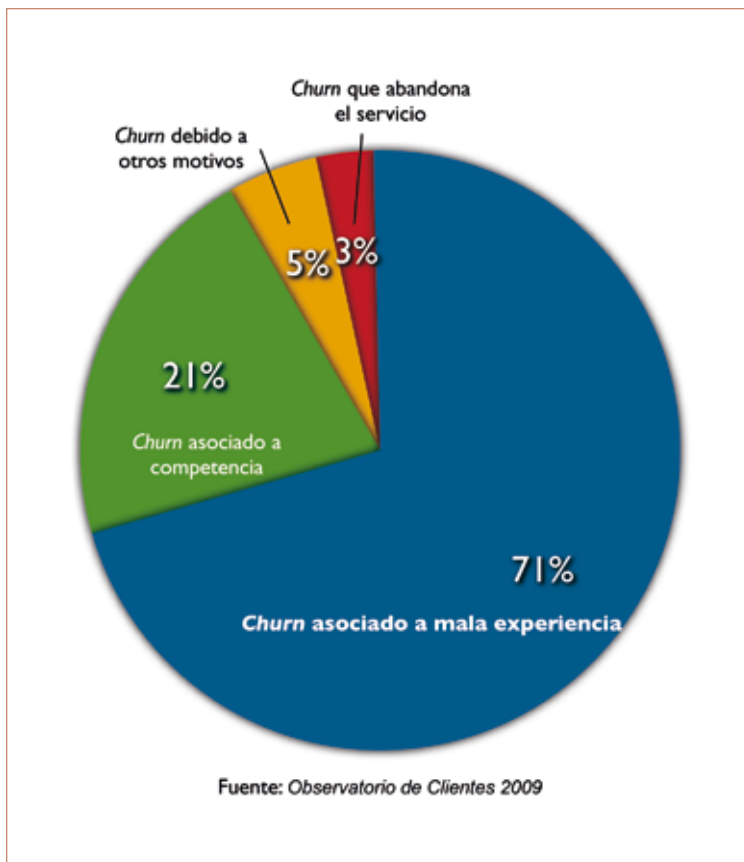
Experiencia y resultados en el negocio

¿Pero es tan importante tener un modelo para gestionar la experiencia de los clientes? Cuando los directivos se hacen esta pregunta no quieren respuestas filosóficas, sino respuestas en términos económicos: ¿cuánto va a suponer en mi cuenta de resultados?

Según un estudio realizado por el Observatorio de Clientes en el que participaron 536 consumidores, cerca del 70% del *churn* voluntario (cuando el cliente cambia de proveedor) en las empresas (ver gráfico) se debe a que han tenido más de una experiencia negativa.

Hablamos de más de una experiencia negativa porque los encuestados asumen que puede haber errores y están dispuestos a “perdonar”. Pero no es así cuando se encadenan varias experiencias negativas (producto o servicio que falla repetidas veces, que no se soluciona, dificultades

para comunicarse con el servicio de atención al cliente, etc.).



Para confirmar los resultados de la encuesta, en abril se realizó un test en el que participaron 50 personas. El trabajo consistió en tres preguntas muy sencillas:

1. Se les pidió que levantaran la mano si conocían la mejor oferta del mercado en alguno de estos tres servicios: telefonía móvil, electricidad o seguro del automóvil. El resultado fue que ¡nadie levantó la mano!; no conocían la mejor oferta de ninguno de estos tres servicios.
2. A continuación se les pidió que levantaran la mano si, en los últimos seis meses, habían cambiado de proveedor en alguno de esos servicios. Un total de 31 personas lo había hecho.

3. A estas 31 se les pidió que levantaran la mano si el motivo por el que cambiaron fue una “experiencia negativa”: 26 lo hicieron debido a relaciones frustrantes con la compañía prestadora del servicio y los otros cinco, debido a alguna acción de captación de la competencia (regalo de terminales móviles o descuentos).

Estos resultados demuestran que los clientes son muy proactivos a cambiar de proveedor cuando no se cumplen sus expectativas. Según sus palabras, es “imposible” estar al día de la mejor opción para todos los servicios y productos que utilizamos. No obstante, reconocen que cuando compran su primer producto (primer móvil, seguro de coche, etc.) si invierten más tiempo en la elección del proveedor.

Veamos estos números con una perspectiva de negocio a través de un caso en el que se implantó con éxito la gestión de la experiencia del cliente:

Una conocida empresa tenía a finales de 2007 un *churn* del 19% y a comienzos de 2008 implantó un modelo de gestión de la experiencia del cliente. En enero de 2009 el porcentaje de bajas se redujo al 16%, casi 3 puntos porcentuales de diferencia entre la situación de 2007 y la de 2008.

El modelo

De estos 3 puntos, 2 tenían un vínculo directo con las decisiones que habían tomado basándose en el modelo implantado. En cifras de negocio supuso un ahorro en costes de captación superior a los 13 millones de euros (incluidos presupuesto de marketing, comisiones a distribuidoras, etc.).

La implantación del modelo comenzó con un diagnóstico de la empresa fundamentado en tres elementos básicos: la calidad de la información sobre la experiencia de los clientes, el alineamiento de la organización con esta experiencia y el alineamiento financiero.

En el sector público, el canal que provoca las peores experiencias es el presencial, y el que mejor, el online (correo, web o chat)

El objetivo de esta evaluación era que la dirección hiciera “autocrítica” y visualizara el *gap* entre la situación actual y el modelo.



→ Calidad de la información

Para valorar este elemento se tuvo en cuenta si se mide la experiencia de los clientes en cada momento de relación con la empresa, el método utilizado para recoger la información (técnica, tamaño de muestra, momento de recogida) y “la prueba del algodón”, si es sensible a los cambios. Consideramos que el método es bueno si es capaz de detectar cambios en la experiencia de los clientes cuando la empresa implanta soluciones basadas en la información que tiene de ellos.

La conclusión fue que el método de medición (aparentemente científico) no cumplía ninguno de los aspectos que se mencionan en el párrafo anterior. Era necesario rediseñar el método de captación de la *voz del cliente*.

→ Alineamiento de la organización

Las empresas proporcionan experiencias a los clientes a través de sus procesos y de las personas que intervienen en ellos. Para evaluar el alineamiento de la organización se analizaron los siguientes aspectos:

- ✎ Si en todos los ámbitos de la organización (desde la dirección hasta la persona que se

relaciona con el cliente) se conocía cómo era la experiencia de los clientes.

- ✎ Si existían indicadores de proceso que sirvieran para explicar esas experiencias. Por ejemplo, si para los clientes era crítico que pudieran solucionar sus asuntos con el primer interlocutor del servicio de atención, la empresa debía tener un indicador que midiera el porcentaje de asuntos solucionados desde el primer nivel de interlocución.
- ✎ Si existía una integración de las personas de la organización en la gestión de la experiencia de los clientes: ¿tienen la capacidad, autonomía y autoridad suficientes para proporcionarles experiencias positivas?, ¿hay una cultura de colaboración interna para proporcionar experiencias completas?, ¿un sistema de reconocimiento y remuneración directamente relacionado con la experiencia de los clientes?...

Al fallar el factor “información”, la conclusión fue que no había coherencia entre los esfuerzos realizados y la experiencia real de los clientes.

→ Alineamiento financiero

Para examinar este tercer elemento se observó:

- ✎ Si la organización conocía los datos económicos relacionados con los clientes: ¿conocen todas las personas de la organización cuánto cuesta captar un cliente?, ¿cuál es la rentabilidad media por cliente?, ¿el porcentaje de bajas?
- ✎ Si se asignaban recursos económicos para la gestión de la experiencia del cliente: ¿qué porcentaje del beneficio se dedica a proyectos relacionados con esa experiencia?
- ✎ Si se revisaban en una auditoría los resultados económicos que se consiguen con la gestión de la experiencia del cliente.

Al igual que en la evaluación de la “organización”, la principal debilidad era la falta de coherencia.

¿Cuál debe ser la secuencia de implantación de este modelo? En el siguiente gráfico se muestra

la que se implantó en cada una de las fases del caso explicado.



Servicio de atención al cliente

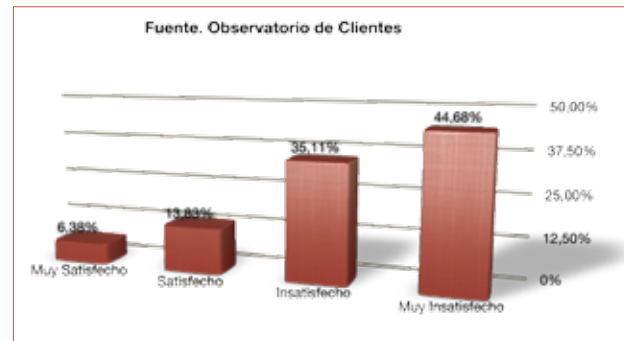
Hecha esta introducción sobre la importancia de gestionar la experiencia y los beneficios económicos que conlleva, el objetivo es presentar un resumen de las conclusiones del estudio realizado desde el Observatorio de Clientes sobre cómo ha sido la experiencia de 661 clientes que han contactado con un Servicio de Atención al Cliente (en adelante SAC) de empresas privadas u organismos públicos en España.

El informe se centró en el momento de contacto con los SAC porque, desde el punto de vista de los clientes, es cuando emocionalmente están muy sensibles a la respuesta de la empresa (cuando acuden a un SAC es porque han tenido alguna duda o problema que quieren solucionar) y porque para las empresas, además de ser un momento crítico para su imagen, también es muy intensivo en recursos económicos.

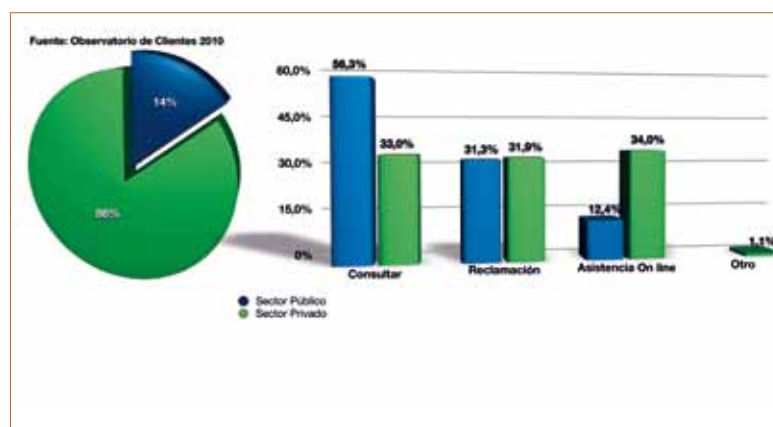
Para ello se realizó una encuesta en internet a la que podía acceder cualquier persona y se

seleccionó una muestra a la que se contactó para conocer con detalle su experiencia concreta.

Aproximadamente el 80% (ver gráfico siguiente) manifestó estar “insatisfecho” o “muy insatisfecho” con la atención recibida. Este dato significa que la experiencia de la mayoría de los clientes que contactan con un SAC es negativa.



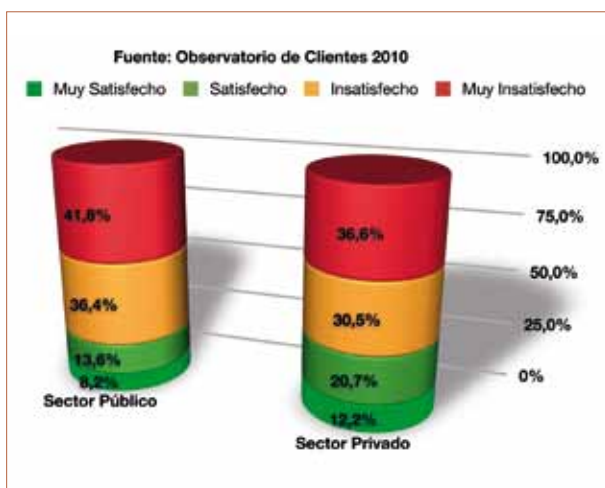
En los gráficos siguientes se puede ver la distribución de las respuestas de los que han contactado con un SAC del sector público o del sector privado y los motivos por los que lo hicieron.



Como se puede ver, el 86% de las respuestas fue de quienes habían contactado con el SAC del sector privado frente al 14% que había utilizado el de algún ente público. Los motivos principales que generaron el contacto fueron:

- **Realizar consultas.** Solicitar algún tipo de información es la razón más importante en los SAC de entes públicos (56,3%).
- **Reclamar.** En este concepto se incluyen aquellos contactos para comunicar un malestar con algún aspecto de la empresa y los que solicitaban algún tipo de respuesta económica (reparar un daño con una compensación, etc.).
- **Utilizar un servicio de asistencia online.** Ya sea cuando se solicitaba esta ayuda en remoto o para comunicar una incidencia que tenía que ser solucionada in situ.

En el siguiente gráfico se ve cómo se distribuyen los porcentajes de clientes según su grado de satisfacción y si contactaron con un SAC del sector público o del privado. En el privado hay aproximadamente un 10% de clientes más con experiencias positivas que en el público.



Por sectores

→ Sector público

Una de las primeras cuestiones que queríamos entender es por qué canal acceden los clientes al SAC y cómo se distribuye el porcentaje de experiencias positivas o negativas según estos canales.

Las conclusiones han sido:

- La mitad de los encuestados utilizó el teléfono. De ellos, solo el 14,2% tuvo una experiencia positiva; el resto, negativa. Un ejemplo de experiencia negativa fue: *“Quise informarme de si podía renovar la demanda de empleo al día siguiente de la fecha oficial de renovación. Llamé a una oficina de empleo y me dijeron que no había problema. Volví a llamar para asegurarme y otra persona me dijo que no podía. No sabía a quién creer.”* Otro encuestado indicó: *“Quería hacerme el DNI electrónico y solicité una cita por teléfono. Después de mucho tiempo escuchando todas las opciones que indicaba la locución, me daban cita para dos meses más tarde... y la locución se cortó sin poder hablar con nadie, no había otra opción.”*

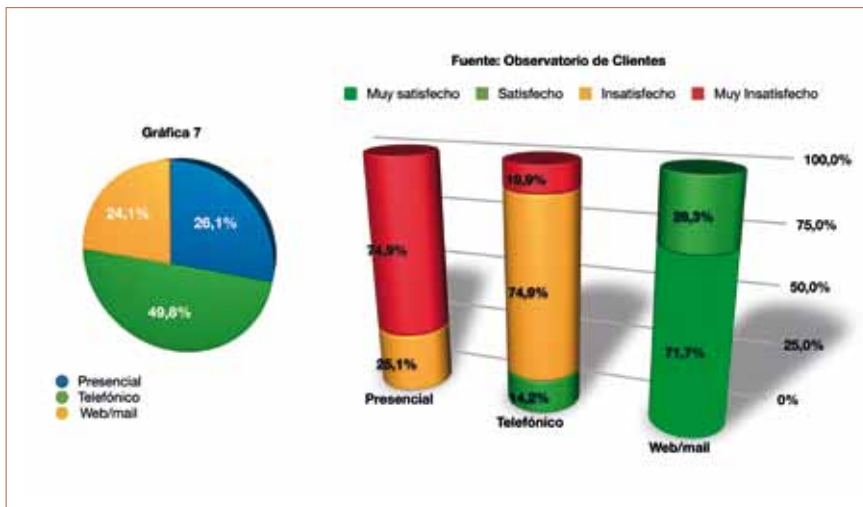
- Un tercio usó el correo electrónico, los formularios web o el chat. La mayoría lo consideró muy satisfactorio (71,7%) o satisfactorio (28,3%). Un testimonio decía: *“He utilizado el chat de la página de la Comunidad de... para que me guíe para hacer un trámite online y ha sido fantástico, he podido terminar el trámite que quería hacer.”*

- El canal que provoca peores experiencias ha sido el presencial. El otro tercio de los encuestados que lo emplearon manifestó (el 100%) que su experiencia fue negativa o muy negativa.

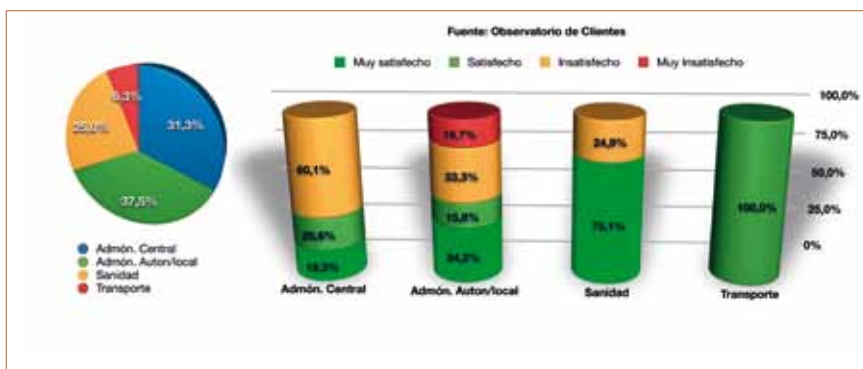
Uno de los encuestados explicó: *“Fui al Ministerio de... a solicitar información sobre unos cursos y me indicaron que no proporcionaban esta información porque ya estaba publicada en internet. Efectivamente lo estaba, y fácilmente accesible, pero ¿no me lo podían haber consultado en ese momento? Habrían tardado menos de un minuto.”*

En el gráfico siguiente se muestran los entes públicos representados en la encuesta y el por-

centaje de experiencias positivas y negativas en cada uno de ellos.



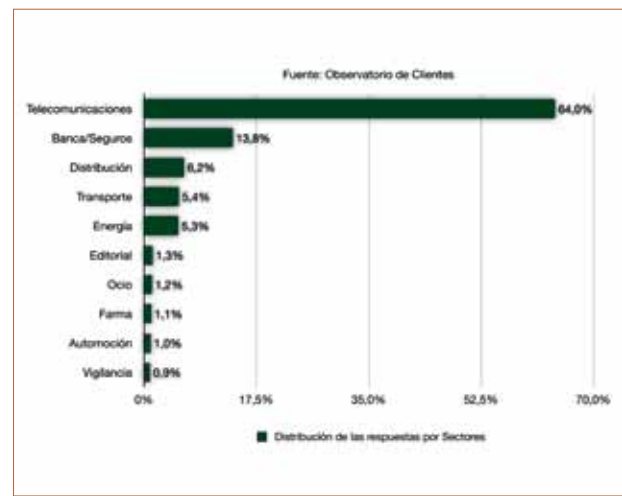
Respecto a esto último no se aprecian diferencias significativas entre los SAC de la administración central y los de la local. Las pocas respuestas recogidas sobre el transporte público fueron todas positivas y, en el caso de la sanidad pública, un 75% fue positiva y el 25% de las negativas se refería a la tardanza en la atención debida a las listas de espera.



→ Sector Privado

En el área privada ha participado un volumen mucho mayor de encuestados y, aunque el sector de telecomunicaciones está representado

con más del 60% de las respuestas (ver gráfico), encontramos también otros destacados como el de banca/seguros, distribución, transporte y energía.



En cuanto a los canales utilizados para comunicarse con las empresas, más del 90% lo ha hecho vía telefónica y el otro 10% se reparte, casi por igual, entre el contacto presencial y el online (correo electrónico, formularios web o chat).

Esta diferencia de volumen de contacto por el canal telefónico se debe, entre otras razones, a que el coste de atender a los clientes por teléfono es menor que el de la atención presencial. Respecto al canal web, aún no es tan representativo como el telefónico, pero la tendencia de uso es muy positiva y poco a poco empezará a tomar protagonismo.

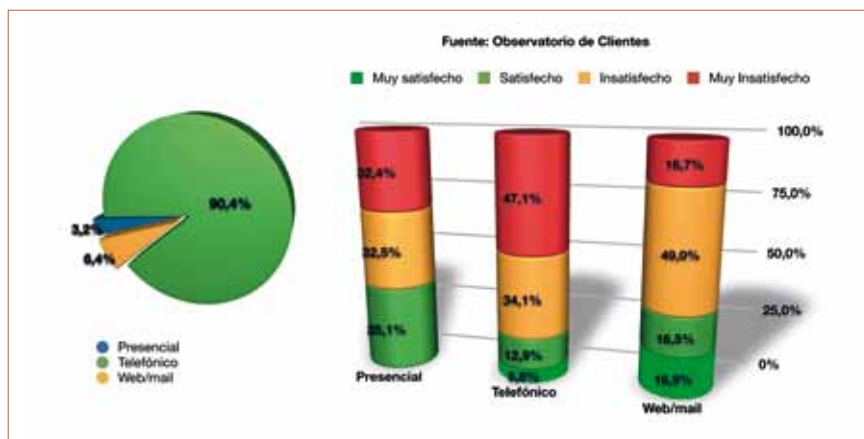
Los entrevistados coinciden en que el mejor medio para solucionar los problemas es el telefónico porque es más inmediato. En palabras de un encuestado, "algunas empresas hablan de ser cercanos al cliente porque tienen muchas oficinas de atención, pero en mi caso no hay nada más cercano que mi móvil. Siempre lo llevo encima y si quiero contactar con alguien lo hago sin necesidad de desplazarme".

Con respecto al canal web, otra persona comentaba que una de las ventajas sobre el teléfono

Para garantizar un buen servicio, además de contar con un sistema de gestión de incidencias, la plantilla ha de estar motivada e involucrada

es que podía imprimir un registro del trámite que había realizado.

Siguiendo la misma secuencia de análisis que en el sector público, en los gráficos siguientes se puede ver la distribución de los contactos por canales y los porcentajes de experiencias positivas y negativas.



En el canal presencial el 35,1% de los clientes se muestra satisfecho y el 64,9% ha tenido una experiencia negativa.

El canal web/mail presenta un 33,4% de clientes satisfechos.

En el telefónico, el porcentaje de clientes satisfechos desciende hasta el 18,7%. Al centrarnos en este último y analizar las causas que generan insatisfacción vemos que:

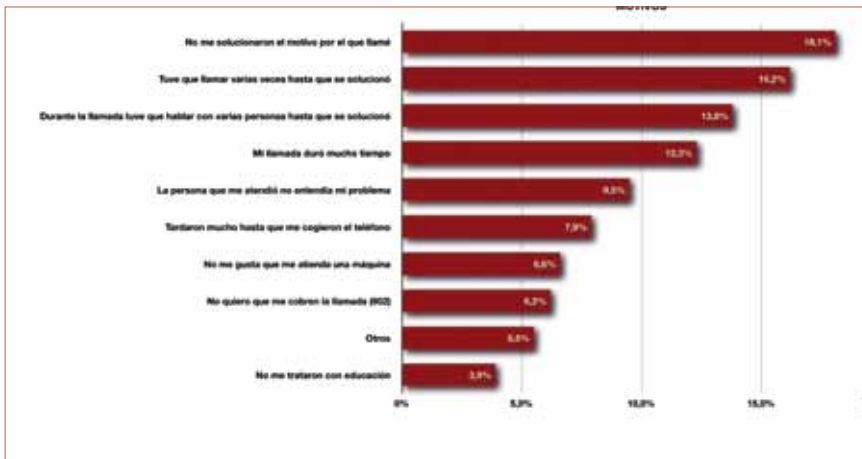
- Cuatro de los cinco motivos principales (suman un 57,6%) tienen que ver con la incapacidad del SAC para solucionar los asuntos que generaron el contacto.
- Uno de los testimoniales que mejor explica esta situación decía: "Hace aproximadamente tres meses hicimos un cambio de teléfonos, y por tanto de tarifas. La primera factura que recibimos, ya con el cambio efectuado, fue el

1 de marzo de 2010 y mi sorpresa fue que, a pesar de contratar tres números con la misma tarifa, por uno de ellos pagamos una tarifa de 15 euros, por otro 40 y por el otro 78. Lo que queríamos era las tres tarifas de 15 euros. Llamo a la operadora y el primer problema es que en el SAC nadie logra comprenderme; pasan la llamada de una persona a otra, de un departamento a otro y me dicen que los cambios ya se están realizando... Recibo la factura de 1 de abril de 2010, y los cambios no están reflejados. Me siguen cobrando las tres tarifas diferentes... Vuelvo a llamar y lo mismo, nadie quiere hacerse

cargo de mi problema y siguen pasando la llamada de una persona a otra, alegando problemas informáticos para evitar que ponga una reclamación. Sin éxito intento ponerla, lo que me supone media hora de teléfono, y me dicen que un comercial se pondrá en contacto conmigo para atenderme en todo lo que necesite. Es la segunda ocasión en que se comprometen a llamarme y sigo sin recibir su respuesta..."

- Un 12,3% mencionó que su insatisfacción vino provocada por la duración de la llamada. En la mitad de los casos este aspecto estaba agravado por tener que llamar a un 902 de pago (citado en un 6,2% de las respuestas).
- Un 7,9% indicó que tardó mucho en contactar con el técnico de atención al cliente.
- Un 6,6% se sentía molesto por ser atendido por una locución automática (máquina).

→ Un 5,5% manifestó insatisfacción con el trato recibido.



Finalmente, hemos obtenido una visión de los profesionales del sector de Contact Center y estas son algunas de las sugerencias que proponen para gestionar mejor el contacto del cliente:

→ Antonio Cobo, gerente de Coolaboro (centro especial de empleo cuya plantilla está compuesta por personas con discapacidad): “Hemos evolucionado el concepto de atención telefónica para aumentar la satisfacción de los

usuarios. En varios proyectos hemos llegado al acuerdo de que la persona que recoge la solicitud automáticamente se convierte en su responsable y así se lo transmite al cliente, por lo que realiza internamente las gestiones necesarias para su resolución. En caso de que la resolución no sea inmediata, nuestra persona le llama de vuelta con la respuesta en el plazo convenido. Esto solo lo podemos conseguir con un buen sistema de gestión de incidencias y, sobre todo, con una plantilla realmente motivada e identificada con el proyecto.”

→ Concha Zancada, profesional con más de 25 años de experiencia en puestos de dirección en sectores financieros, seguros, clubes de fidelización y Contact Centers: “Las compañías deben enfocar sus procesos y tecnologías a los clientes en lugar de que sean ellos los que se adapten a la forma de actuar de las empresas. Para eso es básico escucharles y analizar e implantar oportunidades de mejora; en definitiva, fomentar el diálogo... La estrategia de las compañías debe no solo medir la eficiencia en las interacciones, sino la satisfacción y lealtad de sus clientes, la gestión de los momentos de la verdad y, ahora más que nunca, la reputación e imagen de la marca online”.

En numerosas ocasiones, los consumidores se sienten impotentes y solos ante la falta de soluciones que reciben de los centros de atención al cliente.



BusinessEvent™ RRHH 2010

businessEvent[®] 2010 RRHH

BusinessEvent™ en Recursos Humanos

1 | 2 Diciembre • Madrid
HOTEL MELIÁ AVENIDA DE AMÉRICA

Un evento de **efectividad demostrada** que pone en contacto a directivos del sector de los **recursos humanos** mediante una agenda preestablecida de reuniones de negocio **"uno a uno"**.

OPTIMIZAMOS SU TIEMPO
Y ESFUERZO COMERCIAL:
MÁS DE 1.200 REUNIONES
DE NEGOCIO EN 2 DÍAS



Organizan:



Wolters Kluwer | Empresas
España

Medio Oficial:

Capital Humano

Colaboradores:



Más Información:



902 93 18 18 • 91 556 64 11
www.ibevents.com/eventos/rrhh