

## PRIMERA PARTE: ORIENTACIÓN AL PLAN DE ACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE CÓMO ES: CÓMO DEBERÍA SER

### INTRODUCCIÓN

No es difícil reconocer el buen servicio al cliente pero, con frecuencia, si es difícil de proporcionarlo continuamente. Como clientes, intuitivamente sabemos cómo definir la excelencia en el servicio al cliente. Los representantes de servicio al cliente, los jefes de los centros de servicio al cliente, el personal de telemarketing, los jefes de departamento, los jefes de contabilidad, el personal de apoyo técnico y otros, rápidamente pueden identificar qué es lo que habría que hacer si ellos fueran el cliente. Pero, frecuentemente, cuando estas personas, competentes y creativas, asumen el rol y prestan servicio al cliente, las acciones del día a día<sup>1</sup> no son coherentes con las prioridades ampliamente debatidas.

Mientras la falta de recursos, los cambios organizativos frecuentes y las reducciones de costes pueden ser la causa de un servicio al cliente inadecuado, la investigación ha identificado otra razón principal que explica las oportunidades perdidas. Casi el 55% de las actividades de servicio al cliente las organizan y realizan grupos de trabajo autodirigidos<sup>2</sup>. Estos grupos de trabajo son responsables de proporcionar un mejor servicio, pero es poco común que los miembros de estos grupos discutan y decidan deliberadamente la coherencia de las acciones del día a día con las prioridades de servicio al cliente.

El *Plan de Acción de Servicio al Cliente* es una nueva herramienta de desarrollo empresarial y organizativo, diseñado para grupos de trabajo o equipos que prestan servicios tanto a clientes internos como externos<sup>3</sup>. Esta herramienta ayuda a los participantes a trabajar en grupos y a discutir y cuantificar los cambios necesarios en las prioridades de servicio al cliente. La actividad contribuirá a que los esfuerzos del día a día sean coherentes con los objetivos y las prioridades deseadas de servicio al cliente, abordando siete cuestiones clave:

1. ¿Cuáles son nuestras prioridades actuales de servicio al cliente?
2. ¿Cuáles son nuestras prioridades deseadas de servicio al cliente?
3. ¿Cómo se comparan nuestras prioridades deseadas con las prioridades actuales de servicio al cliente?
4. ¿Qué planes de acción son necesarios para cambiar el servicio al cliente: lograr el salto del *Cómo es* al *Cómo debería ser*?

---

<sup>1</sup> La mayoría de las organizaciones tienen dos tipos de clientes, y ambos exigen un buen Servicio. Los clientes internos son personas u otros departamentos dentro de su organización. Los clientes externos son personas u organizaciones que compran y utilizan sus productos y servicios. En las organizaciones gubernamentales y en las organizaciones sin ánimo de lucro, estas personas son aquellas que utilizan sus servicios acompañados de las personas que proporcionan fondos para sus operaciones.

<sup>2</sup> 1996. Estudios de Servicio al cliente.

<sup>3</sup> En la mayoría de las organizaciones, son menos del 25% los empleados que tratan con los clientes externos; el 75% contribuyen a la experiencia del cliente, pero no interactúan directamente con el cliente externo.

5. ¿Quién es el responsable de la acción?
6. ¿Cuándo deberían lograrse los resultados?
7. ¿Qué recursos y apoyos son necesarios para convertir en realidad nuestras prioridades de servicio al cliente?

El *Plan de Acción de Servicio al Cliente* está diseñado para desafiar el status quo, centrar de nuevo las prioridades y los planes de acción y abanderar un cambio significativo. Esta actividad se traduce en discusiones fructíferas, nuevas ideas, pensamientos revitalizados, identificación de las barreras organizativas y jerarquización de los planes de acción para las iniciativas principales de servicio al cliente.

El *Plan de Acción de Servicio al Cliente* es un método contrastado que proporciona una valiosa oportunidad de evaluar las actividades actuales de servicio al cliente para así alinear los esfuerzos del día a día con los objetivos deseados de servicio al cliente. La participación activa es la mejor manera de garantizar que los empleados se lo apropien y se comprometan con la excelencia de servicio. Una y otra vez, los participantes se sienten propietarios, desarrollan planes y los persiguen, actuando con ánimo de producir resultados impactantes.

Además de fomentar el diálogo y facilitar el análisis y exploración de los diferentes puntos de vista, el *Plan de Acción* ofrece un método cuantificado para analizar el *Cómo es* y contrastarlo con el *Cómo debería ser*. Ayuda a los grupos de trabajo a comprender lo que actualmente hacen frente a lo que les gustaría hacer para ofrecer un servicio excelente al cliente. Las puntuaciones plasmadas en el *Perfil Actual* y el *Perfil Deseado* de Servicio al Cliente identifican, respectivamente, las actividades actuales y las deseadas en los siete pasos clave para garantizar el éxito en el servicio al cliente:

## 1. El Liderazgo de Servicio

Para garantizar el éxito de los programas de servicio al cliente, la Alta Dirección tiene que estar comprometida con el modelo y actuar dando ejemplo, es decir, “modelando” los comportamientos. La Alta Dirección debe desarrollar una misión de fidelización y retención de clientes clara y concisa, y operar con una política decidida de servicio al cliente. La dirección debe comunicar permanentemente a todos los empleados esta visión de servicio.

El liderazgo de servicio se traduce en una cultura de empresa orientada al servicio establecida por el compromiso de la dirección. Tiene un enorme impacto en la manera en la que los mandos y el personal de contacto desempeñan diariamente su trabajo. Los componentes clave del liderazgo de servicio incluyen una misión centrada en la fidelización del cliente, el compromiso de la Alta Dirección, una cultura orientada al servicio, procedimientos de servicio al cliente, motivación e integridad.

## 2. La Alianza con el Cliente

Para garantizar el éxito debe existir una alianza con los clientes. Esta alianza se crea cuando conocemos sus fobias y filias, sus expectativas y demandas, sus necesidades a corto y largo plazo. Los requisitos indispensables para crear una fuerte alianza con el cliente son: las visitas y el trato regular con los clientes, el anticiparse a sus necesidades y expectativas, escuchándoles activamente y aplicando la información de retorno que nos proporcionan, así como el realizar encuestas de su nivel de satisfacción.

Definimos la alianza con el cliente como el trabajar con el cliente como si fuera nuestro socio, a largo plazo, en el negocio. Los componentes clave de esa alianza incluyen la venta consultiva, el conocimiento del cliente

te, la interacción con el cliente, la información de retorno del cliente, la información precisa al cliente y la satisfacción del cliente.

### 3. Los Profesionales Centrados en el Cliente

El servicio que ofrece una organización es profesional en la medida en que sean profesionales las personas que prestan ese servicio. Sólo los profesionales cualificados y competentes pueden ofrecer un buen servicio al cliente. Ahora bien, para poder ofrecer permanentemente a los clientes un servicio excepcional, la organización debe contratar profesionales realmente centrados en el cliente, ofrecerles formación continua y recompensarles regularmente.

Los profesionales centrados en el cliente demuestran el deseo de ayudarles, comprenderles y satisfacer sus necesidades; asumen la responsabilidad de ayudarles y mantienen un equilibrio razonable entre las necesidades del cliente y los intereses de la empresa. Estos profesionales satisfacen al cliente y le prestan un servicio excelente. Para poder contar con estos profesionales orientados al cliente es imprescindible tener unos criterios claros para su contratación —el perfil de competencias—, un plan de formación para el personal de contacto, darles autonomía responsable, reconocer sus aportaciones y ofrecerles un sistema de recompensas eficaz.

### 4. La Infraestructura

La infraestructura ha de aportar la organización sistemática de las personas, los sistemas de comunicación, la estructura organizativa y las instalaciones. Una buena infraestructura ofrece un entorno de trabajo que permite y facilita a los profesionales cumplir con sus objetivos de servicio.

Los componentes clave de la infraestructura son los sistemas internos de apoyo, los sistemas que añaden valor, los sistemas proactivos, los sistemas de información de retorno, el acceso fácil a los sistemas de servicio y las normas escritas.

### 5. La Retención del Cliente

Normalmente cuesta cinco o seis veces más atraer nuevos clientes que conservar los antiguos... incluso en los casos en los que decides buscarles de nuevo y revitalizar los contactos con antiguos clientes. Las investigaciones demuestran que si los clientes creen que usted tiene capacidad de respuesta inmediata a sus problemas, aproximadamente en el 90% de los casos volverán a hacer negocios con usted. Aumentará su lealtad, porque los clientes son conscientes de su capacidad de respuesta. Las iniciativas para retener a los clientes, refuerzan el valor de las actividades de servicio al cliente.

Podemos aumentar el nivel de retención de nuestros clientes creando una buena imagen, recompensando su lealtad, ofreciéndoles un servicio competitivo y protegiendo sus inversiones. Los componentes clave de la retención del cliente incluyen el status de proveedor preferente, la protección de la inversión del cliente, una buena imagen, la capacidad de solución de problemas, la recompensa a la fidelidad del cliente y el mantener un servicio competitivo.

### 6. La Mejora Permanente

Incluso aún ofreciendo un buen servicio a los clientes, siempre existen posibilidades de mejora. Por ello, las organizaciones deben trabajar permanentemente para mejorar el servicio que prestan a sus clientes, para así, poder retenerlos.

---

La mejora permanente refuerza el uso eficaz de los recursos humanos y materiales para optimizar los resultados. Estas mejoras se alcanzan a través de las mejoras en los procedimientos, la gestión de la calidad, la gestión de los procesos de trabajo y la comunicación y cooperación interfuncional. Los componentes clave de la mejora permanente incluyen la cooperación interna, los servicios de valor añadido, las “mejores prácticas”, las inversiones, la cadena de clientes y la toma de decisiones.

## 7. Las Medidas de Rendimiento

El servicio al cliente puede medirse utilizando estándares o medidas de rendimiento. Los estándares establecen criterios específicos que son objetivos y observables. Por ejemplo, ¿Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo conteste? ¿Cuántas veces transfieren una llamada hasta que encuentran a alguien que responda de verdad a la duda o problema del cliente? ¿Cuánto tiempo se necesita para entregar un pedido o enviar una pieza de repuesto? ¿Cuáles son las diferencias entre el rendimiento actual del producto o servicio y el rendimiento esperado? Al establecer estándares de servicio y de rendimiento de cuentas para la operativa del día a día, podemos garantizar un mayor rendimiento de los empleados.

Los componentes clave de las medidas de actuación incluyen los estándares de servicio, el rendimiento de cuentas, las medidas de servicio, la evaluación del coste de un servicio deficiente al cliente, las evaluaciones internas y las encuestas de satisfacción al cliente.