

Asegúrese de tener

5 Pasos previos para construir una experiencia de servicio



G. M. Wilson

EstiloGerencial.com



Del cliente al servicio

La gran mayoría de las empresas hablan de la imperiosa necesidad de vender: “claro es que en la venta se materializa la compañía”. “Es la venta la que trae los ingresos a la empresa”. “Sin ventas no existiría la organización, no habría trabajo”. “Todos permanentemente somos vendedores y todos en los puestos de trabajo, desde la secretaria y el mensajero hasta el presidente de la compañía deben estar dedicados a las ventas”. Permítanme decirles que: y sin embargo, sí, hay compañías especializadas en perder clientes.

La señora cansada del trabajo en la semana le dice a su esposo que no va a cocinar que mejor pida una pizza, el señor accede y levanta el teléfono para marcar a una cadena reconocida. De inmediato le responde la máquina contestadora, indicándoles una cantidad de opciones para escoger, marcando las teclas de su teléfono, a la tercera opción, el cliente cuelga y se decide por comida china.

Se llama la estadística imposible: cuántas personas con algún interés se asoman a la puerta de su almacén, y no entran o cuando entran se van de inmediato pues nadie los recibe. Cuántas personas desisten de comprar en un supermercado por que las colas de espera para pagar son inmensas y simplemente dejan tirado el carrito de compras que previamente habían llenado, cuantos clientes simplemente cuelgan y usted ni se da por enterado.



Del cliente al servicio

Estos son algunos ejemplos del consumo masivo, pero en otros sectores sucede algo parecido. Clientes que cambian de parecer cuando llevan minutos en el teléfono esperando que una voz humana los atienda o que el vendedor al que le había dado una cita jamás apareció o la cotización está mal elaborada o llega tarde o nunca llega.

Todo esto pasa porque cometemos un error de principiantes. Pensamos que a nosotros, empresarios, gerentes, directivos y empleados, nos miden por las ventas y en nuestros indicadores de gestión, el principal es el que muestra los resultados de ventas. Este error se mira desde dos perspectivas, la primera es la de la empresa y la segunda es la del cliente. Lo priorizo así para facilitar la explicación, en realidad la del cliente es la más importante.

No se olvide que es muy diferente decir: su empresa en qué mercado está, a decir: su empresa en qué negocio está. El mercado es diferente para todos según sus productos, estrategias o nichos, pero el negocio es el mismo para todos, esto es: convertir un peso en dos. Desde esta perspectiva, los resultados que interesan no son la cantidad de ventas como tales, es un error medir la gestión por actos o unidades de venta cuando lo que interesa es el resultado financiero y financieros deben ser los indicadores.



Del cliente al servicio

Escuche esto: habrá personas que dirán que el control de las ventas es necesario. Está bien, cambiar el paradigma es duro y no espero que lo hagan de la noche a la mañana, pero sí es imprescindible comprender que la venta es única y exclusivamente un asiento contable, en la práctica la venta no existe. Otro tanto sucede frente al cliente. Nadie dice “qué rico voy a que me vendan” o “voy a salir a un centro comercial a ver qué me venden”. Nadie va a ninguna empresa buscando que le vendan. De hecho, la gente, de manera inconsciente, odia a los vendedores pues siente que estos lo único que quieren hacer es venderles.

Por eso, la regla es: “a nadie le gusta que le vendan, pero a todos nos gusta comprar”. Se engaña quien dice que las “ventas” por internet están creciendo, lo que está creciendo son las “compras” por internet. Usted puede tener una muy buena oferta y personal entrenado, pero si el cliente decide no comprar, no existe nada.

Los clientes, de cualquier tipo, sólo buscan dos cosas: soluciones y emociones, y cuando buscan a una empresa, de cualquier tipo, lo que está requiriendo es un servicio que le supla esas emociones y le dé soluciones. No, no y no, no está buscando que le vendan, está buscando que le sirvan. No olvide que el único sinónimo del concepto de “servicio al cliente” que existe es “resolver lo que el cliente desea”.



“Las ventas han muerto”

De ahí, que sea tan importante conocer al cliente. No podemos simplemente “ser muy creativos” diseñar y probar productos y servicios en un proceso de ensayo y error a ver qué es lo que se vende. Suena gracioso, pero éste es un lugar común; son demasiadas las organizaciones que lo hacen a un costo y desperdicio altísimo.

Sólo cuando comprendamos mediante la etnografía comercial y con el marco teórico de nuestro mercado, cuál es la estructura mental del cliente, llevemos esto a las estrategias de mercadeo, lo materialicemos en canales, productos y servicios y lo comuniquemos, lograremos una verdadera conexión con el cliente. Un proceso que cuando NO se hace, es muy normal que nos lleve a pensar que cosas como la fidelización son una utopía.

Lo que existe frente al cliente son los actos de atención, comunicación y de resolución, en los cuales se materializa la estrategia de la compañía. Las empresas invierten mucho dinero para lograr que un cliente se interese, llame o venga y con una mediocre performance, las personas encargadas de la atención hacen que ese dinero se desperdicie. Lo que pasa es que estamos empeñados a enseñarles a nuestros colaboradores a “vender” y no a servir. Por eso las ventas se caen, porque para el cliente “las ventas han muerto”.



El ciclo del servicio perfecto

No puedo plantearle sólo el problema sin ayudarle a entrever la solución. Cuando hablamos de servicio al cliente, no nos reducimos a los actos de atención. El servicio al cliente requiere de cinco elementos que son simbióticos y simultáneos, estos son: la infraestructura, los procesos, los sistemas y la cultura, respaldando a las personas. Si falta alguno, si alguno falla o si está descuidado, no hay, en la práctica, servicio al cliente.

Hace algún tiempo un cliente de consultoría me preguntó: ¿existe el servicio perfecto? Inmediata y casi que automáticamente le dije que no. En mi mente de ningún modo y por ninguna lógica cabía la idea de que el servicio pudiese ser perfecto, incluyendo la inconsistencia del error humano, que hace que ningún proceso de atención sea realmente previsible. Después de pensarlo, discutirlo y de ejecutar un proceso de consultoría comprobé mi error: el servicio perfecto sí existe.

El servicio perfecto inicia con una gerencia competente que toma decisiones corporativas consistentes y que determinan el mercado y la infraestructura adecuada para atender los requerimientos de ese mercado. Implica que el servicio al cliente es parte de esa estrategia corporativa y que permite visualizar ventajas competitivas que mediante el mercadeo se le comunicarán al cliente como un ideal de servicio. Significa que una compañía en la cual el mercadeo y la gerencia sean mediocres, su servicio también será mediocre.



Acceso e ingreso

Si entendemos que un momento de verdad es cualquier tipo de contacto que el cliente tiene con una empresa, sus productos y servicios., el primer momento de verdad estará a cargo del mercadeo, pues la tarea de esta función empresarial será comunicarle al cliente un ideal de cómo se le debe prestar el servicio, cuáles son las promesas que ese idea tiene intrínsecas y orientarlo para que tome la decisión de compra o consumo.

El segundo momento de este ciclo del servicio perfecto es el **acceso**: cómo la organización le facilita al cliente para llegar a ella, a sus productos y servicios. No sirve de nada tener un sitio web, si los clientes ignoran su existencia, no pueden acceder a él o es ininteligible. Es lo mismo que ubicar el almacén o el restaurante en sitios de nomenclatura compleja o con restricciones de circulación.

El tercer momento es el **ingreso**. Cuando los mercados son tan saturados, competidos y erosionados, este ingreso se convierte en un momento de extraordinaria importancia para una empresa. Cuando un cliente decide realizar una compra, las opciones que tiene son múltiples y no podemos desaprovechar la llamada que nos hace, su entrada por la puerta o cualquier otro tipo de contacto.



Como se lo digo, se lo hago

Entre las estrategias de atención al cliente se deben fortalecer las estrategias de retención; cada cliente que se va es dinero que se fuga de nuestras cuentas, por decirlo de manera tal que quienes defienden la venta lo entiendan.

Es en el ingreso, el momento en el cual, infraestructuras, procesos, sistemas, cultura y personas empiezan a sonar como una sinfonía, de tal manera que la prestación del servicio sea exactamente igual al ideal de servicio que previamente se le había comunicado al cliente. Cuando esto sucede, para este cliente el servicio será perfecto.

Está por demás decir que la experiencia del servicio se construye desde el principio del ciclo, aunque se materializa cuando el cliente vive la experiencia de uso hasta el momento de la salida y cuando ésta se produce se debe desplegar toda la creatividad para hacer que el cliente regrese, creatividad con dos variables: comunicación e innovación.



Los cinco pasos previos

Pongamos de acuerdo. Para muchos empresarios “servicio al cliente” es poner a una persona al frente de un mostrador para que “atienda” a una persona, el cliente. Nada más lejano a la realidad y esa es una de las razones por las cuales, si de algo se quejan los clientes, es del mal servicio.

Primero porque el servicio al cliente no es un acto, es una cultura, y segundo, porque para los clientes sólo existe un sinónimo para el concepto de “buen servicio y es la idea de “resolver”, “resolver con calidad y calidez”. Esto, específicamente, es lo que los clientes quieren de las empresas.

E incluso, resolviendo lo que los clientes desean, todavía no es suficiente para crear una verdadera experiencia de servicio que logre que se enamoren de nuestra empresa, productos o servicios. Hace falta mucho más.

En este sentido comentaremos cinco pasos previos para crear una experiencia de servicio, no significa que sean los únicos; significa que son los primordiales y que engloban a la mayoría de acciones que podemos llevar a cabo este diseño.



1, Psicografía del cliente, análisis sensorial y emocional

En alguna parte leí, que el análisis demográfico está mandado a recoger. No estoy de acuerdo.

Nosotros podemos realizar micro segmentaciones psicográficas. De hecho he realizado segmentaciones por reacciones emocionales y sensoriales a determinados productos y aun así, se requiere información cuantitativa básica del cliente: ¿dónde está? ¿Qué edad tiene? ¿De cuál sexo es? Pues este tipo de información nos permite ubicarlo y contextualizarlo, geográfica, económica, social y culturalmente; sobre todo hoy en día cuando no podemos esperar a que el cliente llegue, debe ir a él.

Con todo esto, de todas maneras el criterio de análisis sí es psicográfico, necesitamos saber lo que el cliente cree, siente, piensa, dice y hace, en ese orden, en su vida cotidiana, reconocer su mapa de deseos y su mapa sensorial, como punto de partida de análisis del cliente.

No debiera empezarse ningún tipo de negocio sin un conocimiento lo más profundo posible del mundo mental y corporal de nuestro cliente.



1, Psicografía del cliente, análisis sensorial y emocional

Es la única manera en que podemos materializar conceptos tales como la diferenciación, valor agregado y la creación de valor, pues estas tres ideas se producen, única y exclusivamente, en la cabeza del cliente y son la base para anclar un posicionamiento de marca, una fidelización y una estación de primera decisión.

El estar posicionado no significa que me compren, la fidelización tiene diferentes niveles cada uno más complejo de lograr que el anterior y una estación de primera decisión es que sin estar posicionado y sin que me sea fiel, la mía sea la respuesta lógica cuando su mente quiere algo que posiblemente antes no le era relevante.

Elementos sólo posibles cuando el conocer al cliente deja de ser un discurso corporativo y se convierte en una realidad operacional.



2. Diseño para esa psicografía

Ahora, de lo que estamos hablando es de una experiencia.

Este proceso implica que una vez conozco muy bien a mi cliente, creo para él una infraestructura que tiene una introducción, un desarrollo, un clímax y un desenlace y en cada paso voy generando Hitos o momentos ancla emocionales y sensoriales, para lo que nos valemos de la creación de imágenes conceptuales y de un ecosistema sensorial con forma, olor, color, sabor, sonido, clima, brillo y fluidez, elementos con los que se construye un ambiente que puede ser físico o virtual.

Es como ir a cine a ver una película, todos los elementos confluyen para construir esa experiencia.



3. Creación del ideal de servicio

Una vez lo he diseñado y lo he materializado, debo contarle al cliente que esto existe y que es lo que él desea, explicándole someramente paso a paso el mundo que va a encontrar, de tal manera que mediante un efecto de neurona espejo, un efecto de identificación con su ser interior, nuestro producto o servicio se forme en su mente como un objeto del deseo.

Es esta idea, aunque simple en su expresión, compleja en su profundidad y ha sido en realidad difícil hacer que los gerentes la entiendan. A ellos el concepto convertir los productos y servicios en “objetos del deseo” les parece algo esotérico o metafísico y que no es con ellos. Sin embargo, todas las áreas de la empresa tienen que ver con ese proceso. Desde el empaquetamiento, el diseño industrial, ya sea del producto o servicio; empaques y anexos, locales, marcas y todo lo relacionado; la labor de todo el personal de la empresa, debe girar en torno a fortalecer ese objeto del deseo.

Y qué decir de las agencias de publicidad. Aquellas que dicen que su labor no es vender, pues noticias, su labor tampoco es dar a conocer ni posicionar; su labor se reduce a dos cosas que representan el cincuenta por ciento del objetivo: la primera es construir en la mente del cliente el ideal del servicio mediante la configuración conceptual del ese objeto del deseo; y la segunda es la generación de tráfico hacia el producto o servicio. Si una agencia no hace estas dos cosas, se está botando el dinero.



4. Ejecución del ideal de servicio

Y por supuesto, el otro cincuenta por ciento está en la ejecución de la promesa que se le realizó al cliente con el ideal de servicio y el objeto del deseo. Esa ruta de experiencia que diseñamos, bien encausada, evitando desviaciones y materializando el sueño en la cara del cliente. Esa es la labor del personal. Cuando esto se realiza bien hecho, la consecuencia lógica es una alta tasa en cierre de ventas.

Es aquí donde todo puede salir bien o puede fallar y habremos perdido el dinero. Conozco muchas compañías que se esfuerzan por construir un concepto público atrayente y logran que el cliente entre al sitio web, llame e incluso que cruce la puerta del local comercial y escoja su producto o servicio, y sin embargo, una mala ejecución del “show” o la “performance” de servicio hace que el cliente huya, muchas veces configurándose en una estadística imposible, pues usted nunca sabrá cuántos clientes colgaron ante una central telefónica mal configurada, con exceso de opciones o con lo que llamamos “turismo telefónico” que no es otra cosa que poner al cliente a pasear entre extensiones; o cuántos clientes simplemente se cansaron de que no los atendieran o se fueran disuadidos por una cola.

Así que si hemos sido tan rigurosos y cuidadosos con el diseño de la experiencia del servicio, también lo debemos ser con su ejecución o nada habremos hecho.



5. Ir más allá del ideal

Ahora, suceden dos cosas. Una, la experiencia se puede rutinizar: la misma silla, el mismo producto, el mismo tipo de música, el mismo olor y sólo a uno de los perfiles regulares le gusta repetir lo mismo por su estructura mental conservadora.

A los otros perfiles les gusta la novedad, para algunos de manera paulatina y para otros de manera disruptiva. Es otra razón por la cual debemos conocer muy bien al cliente para saber si recurrentemente debemos ser novedosos o debemos dejar las cosas como están.

Dos, es lo que varios autores llaman “el efecto wow”; esto es ir más allá del ideal que construimos y darle al cliente más de lo que espera. Pareciera difícil más no lo es si conocemos de fondo al cliente. De hecho, nos permite diferenciar entre una “excelente experiencia de servicio” de una “experiencia de servicio memorable”.

Cuando le agregamos sorpresa agradable a la fluidez, permítame la expresión, el resultado es totalmente “orgásmico”. Piense usted cómo se sentiría con cliente de una empresa que aplique estos cinco pasos. Es por todo esto que estoy convencido de que servicio al cliente es ayudarle al cliente a construir su felicidad.



Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co



Escuela
Superior
del Servicio



Revista
Estilo
Gerencial



Consejero
Gerencial

