

**SERVICIO AL CLIENTE;  
CUANDO LO *HARD* ES *SOFT* Y LO *SOFT* ES *HARD***

***FEBRERO 2009***

## CONTEXTO

**El Servicio al Cliente es un asunto extremadamente relevante en muchas esferas de los negocios.** El servicio al Cliente no sólo es clave para la operación del negocio, el mantenimiento de los clientes sino que también es un espacios para desarrollar mejoras, cambios, innovaciones y desarrollar nuevas ofertas de productos y servicios. Frecuentemente, **las compañías con buena reputación en Servicio al Cliente, tienen identidades sólidas en sus industrias lo que les permite cobrar precios mayores que sus competidores**, como consecuencia de la valoración que hacen los clientes por el estilo de relación que establecen con ellos –no sólo la calidad de los productos y servicios- por lo que están regularmente a pagar un diferencial de precio superior.

Algunas veces **las compañías desarrollan una forma de Servicio al Cliente única en su mercado**, a veces toman fuertes riesgos, para desarrollar un estilo particular de relación con el cliente. **Otras compañías invierten y capacitan a su personal**, dado el valor que genera esta habilidad, dado que el Servicio al Cliente **puede ser evaluado de manera pragmática y financiera**.

Uno de los aspectos centrales de un Servicio al Cliente sólido y efectivo se basa en la capacidad de **escuchar como el cliente interpreta nuestro Servicio, pero también como es entendido el Servicio al Cliente al interior de la compañía**. En este campo, las compañías desarrollan una manera concreta y particular en torno a como cumplen o no los compromisos que hace con sus clientes a través del Servicio al Cliente o sus áreas comerciales, lo cual define lo que la compañía valora y no valora en relación al Cliente, lo demás es *“música”*, ya que **es en la acción donde efectivamente se observa si la compañía está orientada al cliente y mercado o hacia la producción o internamente**.

Si comparamos con la inversión en tecnología asociada a la comunicación con clientes (CMR, las Plataformas de Servicio al Cliente o Infraestructuras de Servicio al Cliente) con **la inversión en capacidad de producir la acción y el desarrollo de habilidades para escuchar al cliente y coordinar los compromisos podemos decir que en estas últimas es casi inexistente**. Estas habilidades son las que finalmente producen la acción en la relación con el cliente, **por muy automatizado que esté un proceso de Servicio a Clientes, siempre la acción humana es la que hace que se cumpla o no lo que se le promete a un Cliente**.

La capacidad de **escuchar y cultivar el escuchar es una habilidad al cliente junto a la capacidad de es crucial para producir valor** en el Servicio al Cliente y es la única manera de que el cliente aprecie que la compañía está a cargo de sus pedidos, insatisfacciones y preocupaciones, pero también es la mejor manera de producir ofertas que el cliente acepte y pague por ellas.

El Servicio al Cliente se sostiene sobre dos elementos fundamentales escuchar al cliente y coordinar compromisos, pero también existe un aspecto en el trasfondo que hace una diferencia en el estilo de como ocurre el Servicio, este El cual es escuchar y conectarse con las emociones de los Cliente, compartir sus contextos y entender sus preocupaciones, **este aspecto permite revelar el qué y cómo mejorar en el negocio**, además, proporciona una manera concreta para poner el foco de la acción en ellos y orientarnos a lograr resultados que produzcan utilidades.

El sentido común apuesta a entender y producir el Servicio a Clientes a partir de las herramientas, infraestructuras y procedimientos, creyendo que de esa forma aseguran niveles de satisfacción del cliente mayores y la generación de valor para el negocio. Sin embargo nada eso es concreto, si es que el cliente no lo ve o no le importa, **lo que el cliente ve e importa es el estilo que tiene la compañía para escucharlo, atenderlo y cumplir lo que le promete, sólo por esto está dispuesto a pagar**, esto es lo único concreto en el Servicio al Cliente.

## CONTRASTANDO ENFOQUES DEL SERVICIO AL CLIENTE

El sentido común tradicional, incorpora el “factor humano” al Servicio al Cliente introduciendo procedimientos basados en procesos de información. Estos procesos tienen el propósito de ensamblar datos dentro de productos de “información”, estructurados como documentos y registros, datos, las acciones centrales son almacenar, recuperar, transmitir, manipular, ensamblar y comparar. La aproximación a este tipo de procesos proviene de las disciplinas del Diseño de Tecnologías de

Información. Una práctica marginal para abordar el aspecto humano del Servicio al Cliente es la motivación del personal, que no tiene efectos duradero y además no es evaluable en sus retornos.

Si bien éstas prácticas y disciplinas son necesarias para desarrollar procesos de Servicio al Cliente, son insuficientes. **Nunca abordan lo que podemos denominar como “hard”, que es la producción de acción y el logro de prácticas de satisfacer al cliente,** sólo se quedan en los datos, reportes y procedimientos, pero no hay acción efectiva en el campo del Servicio al Cliente.

Sentido Común ( <i>soft</i> )	Red de Coordinación ( <i>hard</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los Procesos son flujos de materiales, información y actividades</li> <li>▪ Los Procesos son un conjunto de entradas y salidas (inputs/outputs)</li> <li>▪ Los Materiales, Datos y Personas tienen la misma importancia en la comprensión y realización de los Procesos.</li> <li>▪ Los Procesos requieren de un correcto manual de prácticas procedimientos para su operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los Procesos son flujos de transacciones o intercambios de compromisos</li> <li>▪ Los procesos son un conjunto de personas trabajando juntas para producir satisfacción al Cliente</li> <li>▪ Las personas son lo principal en la comprensión de los Procesos. Los materiales y los datos están para fundamentar el trabajo de las personas.</li> <li>▪ Las prácticas y acciones son la ejecución concreta de los Procesos, si ellas no ocurren los Procesos no funcionan</li> </ul>

Contrastando con la dimensión “*soft*” del Servicio al Cliente, abordemos ahora la dimensión “*hard*”. El propósito es completar transacciones de negocios y satisfacer clientes. Estas transacciones están estructuradas en el Ciclo Básico de Trabajo, Roles (clientes y realizadores), Acciones (entendidas como compromisos no como tareas), Condiciones de Satisfacción y Tiempo. **La perspectiva para entender, diseñar y realizar esta dimensión es a través de las Redes de Coordinación.**

## LA RED DE COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

La **red de coordinación** para diseñar y ejecutar el Servicio al cliente se fundamenta en el el **Ciclo Básico de la Acción**, este es la unidad base del análisis y rediseño de procesos (entendidos como redes de coordinación de acciones o compromisos), esta célula básica está constituida por la esquematización de una relación de intercambio de compromisos entre dos personas. Entendemos al Ciclo Básico de la Acción como: **una serie de transacciones, en las cuales los clientes y los realizadores hacen ofertas y pedidos, negocian y alcanzan acuerdos acerca de las condiciones de satisfacción que serán realizadas, hacer el trabajo, reportar la realización cuando esté terminado y declarar satisfacción.**

Los componentes básicos del Ciclo Básico de la Acción son: Cliente, Realizador, Condición de Satisfacción, Tiempo de Ciclo, Observador. A partir de la definición que hemos dado también observamos componentes de lenguaje, estos son los siguientes: Ofertas, Pedidos, Promesas y Declaraciones.

## ¿CÓMO OPERA EL CICLO BÁSICO DE LA ACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE?

El Ciclo Básico de la Acción cuenta de cuatro fases: **Escuchar** (o preparación), **Negociación** (o construcción de acuerdos), **Ejecución** y **Evaluación** (o aseguramiento de la satisfacción).

1. **Fase de Escuchar:** en esta etapa el **cliente manifiesta sus inquietudes, realiza sus pedidos e insatisfacciones o el realizador hace una oferta al cliente.** Las herramientas clave son las de registro del tipo de conversación (reclamo, pedido, oferta, etc.) que origina la interacción y el registro de la identidad del cliente. Las prácticas básicas son escuchar al cliente y hacer ofertas al cliente. Los indicadores claves son construidos en función de las preocupaciones particulares del negocio, siempre en

función de la clasificación del tipo de conversación que se está ejecutando (reclamo, pedido, oferta, etc.) y la duración de la misma desde que se inicia la conversación hasta que se estructura un pedido o una oferta.

2. **Fase de Negociación**: en esta fase **el realizador elabora un conjunto posibilidades de acciones estructuradas de cierta forma específica (condiciones de satisfacción), atendiendo a la inquietudes del cliente, para realizarlas en un tiempo determinado**. La interacción apunta a **producir un acuerdo sobre el tipo de acciones, la manera de realizarlas y su tiempo de ejecución, la fase culmina con un acuerdo entre los roles sobre lo anterior**. Las herramientas básicas sin el registro de los compromisos acordados y la capacidad de adecuar las acciones a la interpretación del cliente o cambiar la interpretación del cliente en base a las posibilidades de acción del realizador. Los indicadores están asociados a las particularidades del negocio, pero se fundamentan en las cantidad de interacciones para llegar a un acuerdo, el tiempo que tomó llegar a un acuerdo y el valor que se le producirá al cliente y al negocio con la acción a ejecutar.
  
3. **Fase de Realización**: esta es la fase donde **el realizador se encarga de ejecutar las acciones, en la forma y tiempo que fueron acordadas en el compromiso con el cliente**. Las acciones que tenga que realizar para cumplirle al cliente no son observadas por este y tampoco son relevantes en la conversación, ya sólo importan para el realizador. **Esta fase termina con la declaración de terminado que hace el realizador al cliente**. Las herramientas para esta fase son las tecnologías propias de cada negocio para ejecutar el compromiso acordado y las de registro de realización de compromisos. Las prácticas son la capacidad de coordinar y cumplir compromisos por parte del realizador. Os indicadores están asociados al nivel cumplimiento de compromisos cumplidos con el cliente, en cuanto al tiempo y condiciones de satisfacción.
  
4. **Fase de Evaluación**: en esta fase es donde **ocurre la conversación entre el cliente y el realizador para asegurar que las acciones realizadas, en el tiempo y forma acordados, cumplieron según el cliente el compromiso realizado en la fase de negociación**. En el caso de no ser así se vuelve a la fase de realización. **Esta conversación termina con la declaración de satisfacción por parte del cliente**. Las herramientas claves son las de registros de evaluación del satisfacción del cliente en función del tipo de conversación realizada. Las prácticas claves con la capacidad de escuchar, la habilidad para renegociar y la habilidad para coordinar compromisos. Los indicadores claves están asociados a las conversaciones que cumplieron o no en una primera ejecución lo comprometido con el cliente, el valor que produjo al cliente y al negocio.

Estos aspectos son claves para cualquier Servicio al Cliente, independientemente de la industria o mercado, porque apunta a elementos constitutivos o fundamentales de la relación con cualquier cliente, son los elementos más sólidos que configuran el Servicio al Cliente, pero que regularmente no son observados o son obviados por los que aparentemente constituyen erróneamente lo considerado "hard".

## CICLO BÁSICO DE LA ACCIÓN



