

mesas redondas

“transformando las relaciones: empresas y clientes,
un nuevo escenario de exigencia y transparencia”

PROhumana®



I. Presentación y agradecimientos 03**II. Participantes 08****III. Antecedentes metodológicos 14****IV. Análisis 18****1. ¿Cómo evaluamos la relación empresa-cliente? 19****2. ¿Cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente? 22****3. ¿Qué no entiende el cliente con respecto a la atención y sus expectativas? 29****4. ¿Cómo logramos fidelizar a los clientes? 31****5. ¿Cómo vinculan una relación exitosa (sin reclamos) con el cliente y qué valor le ven en el marco de la sustentabilidad para la empresa? 33****V. Experiencias exitosas 35**

índice

I. Presentación y agradecimientos



presentación

PROhumana -organización chilena, creada en 1997, sin fines de lucro, no partidista, independiente y autosustentable, que define su identidad como un DO TANK, que actúa desde prismas reflexivos y críticos- convocó en el mes de abril de 2017 a un proceso de diálogo y generación de conocimiento en torno a la nueva relación empresa-cliente con el propósito de recopilar diferentes visiones, oportunidades y desafíos en esta temática.

Bajo el formato de Mesas Redondas, buscó convocar a Gerentes de Sustentabilidad, Gerentes de Clientes, Gerentes de Marketing y Gerentes Comerciales de las principales empresas de nuestro país, para identificar cuál es la importancia que esta relación tiene en las estrategias de negocio, identificando de qué forma se construye en vínculo en la base al buen servicio, la transparencia y el respecto a los derechos del consumidor para la transformación sustentable de la sociedad.

Para llevar a cabo esta iniciativa PROhumana contó con el auspicio de Banco BICE, BICE Vida, Coopeuch, Salcobrand, SURA y VTR, además de generar una alianza estratégica con la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA).

Foco de las Mesas

Sin duda, el cliente y su forma de relacionarse con la empresa han cambiado en el último tiempo. Actualmente el cliente busca velocidad en las respuestas, alto nivel de atención, ser reconocidos, y sobre todo, construir relaciones de honestidad y transparencia con la empresa. Elementos todos que se desprenden del establecimiento de un buen servicio, que genera ciertos grados de fidelización y valorización por parte del cliente, además de aumentar la competitividad de la empresa.

Todo un nuevo paradigma que, además, se da en un escenario en que la gran cantidad de información disponible a través de distintas plataformas, eleva los niveles de exigencia hacia la empresa.

Este nuevo paradigma considera no sólo a clientes y/o consumidores más informados y rigurosos de calidad, rapidez, buen precio y transparencia, sino que también a marcas y/o empresas exigentes que esperan de sus clientes y/o consumidores comportamientos que vayan en la línea de sus visiones sustentables.

Esto último, en muchos casos hace que la empresa discrimine a ciertos grupos de personas que no están alineados con su estrategia de sustentabilidad. Es decir, una relación cliente-empresa que contemple mayores exigencias de ambos lados, en un contexto de total transparencia.

presentación

A continuación algunos datos que reflejan el escenario en que se establece la nueva relación empresa-cliente:

Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INDC) 70% de insatisfacción a nivel de clientes al valorar el producto y/o servicio que les entrega una determinada marca o empresa¹.

Encuesta Cadem: 84% de los encuestados tiene la percepción de que las grandes empresas son las principales culpables del abuso hacia los consumidores, y un 87% cree que los casos de abusos son prácticas habituales de las empresas².

Ranking Best Customer Experience³, considera que la seguridad, el compromiso y la decepción, son emociones determinantes para que un cliente permanezca o abandone la empresa y para que compre más productos o los busque en la competencia.

1. Índice Nacional de Satisfacción del Cliente (INSC)", ProCalidad, año 2015.

2. Estudio N° 154 Encuesta Cadem diciembre 2016, Plaza pública. Sitio web: <http://www.cadem.cl/encuestas/>

3. Ranking que evalúa más de 13.000 opiniones de consumidores entre 130 empresas de distintos sectores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú y Venezuela.

aliados estratégicos



auspiciadores

BANCO BICE



BICE VIDA



Las **Mesas Redondas “Transformando las relaciones: Empresas y Clientes, un nuevo paradigma de exigencia y transparencia”** se constituyó como un espacio de reflexión y apertura de diálogo y generación de conocimiento en torno a la temática de la **nueva relación entre empresa-cliente**. La instancia reunió a 45 Gerentes de Sustentabilidad, Gerentes de Clientes, Gerentes de Marketing y/o Gerentes Comerciales.

Este proceso de diálogo fue posible gracias al apoyo y participación de un grupo de empresas e instituciones que vieron en estas Mesas Redondas una oportunidad para abordar el debate en torno al rol de la empresa como transformadora de relaciones y cultura, en el marco de este nuevo paradigma.

Ellos son parte del éxito de esta iniciativa y les manifestamos nuestro agradecimiento por sumarse y creer en la necesidad de generar reflexión y análisis en torno a la relación empresa-clientes, para identificar de qué forma se construye ese vínculo en base al buen servicio, la transparencia y el respeto a los derechos del consumidor.

agradecimientos

mencionado en las mesas redondas 2017

“Hay mucho que trabajar en entender al que tenemos al frente; las expectativas, la promesa, la capacidad de preguntar, la capacidad de entender”.

“El desafío es realmente cómo hacemos que toda la empresa escuche al cliente”.

“Lo que pasa es que hoy día es más difícil engañar al cliente”.

“Al chileno le gusta que lo acojan, que le toquen el hombro. Eso a veces se puede interpretar como servicio”.

“Si no hay cliente, no hay negocio. Se nos olvidó que tenemos que cumplir el contrato”.

“Hay clientes que tratan de aprovecharse y lo primero que dicen es cuánto me vas a pagar por este error que has cometido. Hay que nivelar un poco esa relación a riesgo de perder un cliente”.

II. Participantes



participantes



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12

1. Álvaro Caballero

Metro de Santiago
Ex Gerente Asuntos
Corporativos de Clientes
y Sostenibilidad

2. Andrea Henríquez

Supermercados Cencosud
Subgerente de RSE y
Estudios

3. Ángeles Quintana

Empresas SB
Gerente de Experiencia
Clientes

4. Carlos Gutiérrez

Coopeuch
Subgerente Socios
Ahorros y Seguros

5. Carolina Prado

Nestlé
Gerente de Servicio al
Consumidor

6. Christian Núñez

Entel
Gerente Customer Care –
VP Personas

7. Claudio Munizaga

Bice Vida
Subgerente de Marketing
y Servicio al Cliente

8. Cristián Ariztía

VTR
VP Comercial y de Clientes

9. Cristián Reitze

Honda Motor de Chile S.A
Gerente de Asuntos
Corporativos

10. Cristián Vergara

Esval
Gerente de Clientes

11. Eduardo Pooley

Banco Bci
Gerente de Marketing

12. Eduardo Troncoso

LG Electronics Inc. Chile
Gerente de Marketing

*Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas.

participantes



13



14



15



16



17



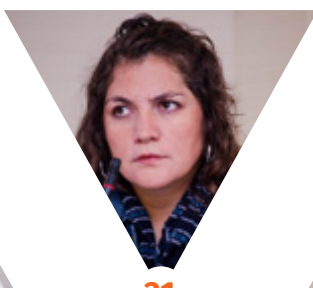
18



19



20



21



22



23



24

13. Eduardo Valencia

SURA
Gerente Comercial

14. Elke Schwarz

Banco Santander
Gerente Comunicaciones
Corporativas y
Sostenibilidad

15. Francisco Guzmán

Banco Bice
Gerente de Marketing
y Servicios Comerciales

16. Gabriel Figueroa

Transportes Bolívar Ltda.
Gerente Sustentabilidad

17. Ginny Walker

Banco Bice
Gerente Corporativo de
Personas y Desarrollo
Humano

18. Gonzalo del Real

Banco de Chile
Gerente del Área Clientes
y Marketing

19. Ignacio Rojas

Telefónica
Subgerente Mejora
Continua

20. Jacqueline Balbontín

Banco Scotiabank
Vicepresidente Recursos
Humanos y Asuntos
Corporativos

21. Jessica González

Paris
Jefa Proceso Clientes

22. Jorge Valdés

Industria de alimentos
Trendy S.A
Gerente de Ventas

23. Juan Eduardo López

Enex
Gerente de Asuntos
Corporativos

24. Laura Aldayuz

Paris
Gerente de Programas
Especiales

*Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas.

participantes



25



26



27



28



29



30



31



32



33



34



35



36

25. Loreto Silva
Latam Airlines Group
 Jefe Responsabilidad
 Social Corporativa

26. Marcela Ibarra
Microsoft
 Gerente de Marketing
 y Comunicaciones

27. M. José Fuentealba
Empresas SB
 Subgerente RSE y
 Comunicaciones Externas

28. M. José Quintela
Falabella Retail
 Gerente de Servicio
 al Cliente

29. M. Luisa Domínguez
Nestlé
 Especialista de Servicio
 al Consumidor

30. M. Marta de Aguirre
SURA Chile
 Gerente de Clientes

31. Maricarmen Sirvent
Hotel Plaza San Francisco
 Gerente Comercial

32. Marlyn Sapiains
Latam Airlines Group
 Gerente de Servicio
 a Clientes

33. Matías Bascuñán
Hertz Rent a Car
 Gerente de Ventas
 y Marketing

34. Mauricio Tuteleers
Abertis Autopista
 Gerente Comercial,
 Comunicaciones y
 Relaciones Institucionales

35. Nicole Sansone
Easy
 Gerente de Marketing
 y Sostenibilidad

36. Oliver Negrete
Coopeuch
 Gerente División
 Sucursales, Canales y
 Convenios

*Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas.

participantes



37



38



39



40



41



42



43



44



45

37. Omar Melo
Shopping Cencosud
Gerente Servicios y
Experiencia Clientes

38. Pamela Arancibia
Eurocorp
Jefe de Servicio al Cliente

39. Pamela Lagos
Falabella Retail
Gerente de Gestión de
Responsabilidad Social
y PHE

40. Raimundo Tagle
Consortio Seguros S.A
Gerente de Marketing
y Clientes

41. Renato Palominos
Metrogas
Gerente del Servicio
a Clientes

42. Roberto Fierro
Watt's
Gerente de Ventas
y Exportaciones

43. Ruyman Caballero
Peugeot Chile S.A
Gerente de Ventas y Red

44. Simone Tripepi
Enel Distribución
Gerente Mercado
Distribución Chile

45. Verónica Lewin
L'Oréal Chile
Directora de Comunicaciones,
Sustentabilidad y
Relaciones Institucionales

*Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas.

mencionado en las mesas redondas 2017

“Tenemos que construir todo el proceso, desde el mapa de la experiencia del cliente”.

“Yo creo que ya es tiempo de dejar las buenas intenciones y transformarlas en acciones”.

“A veces uno escucha decir a los clientes: usted para vender me atendió un minuto, pero cuando tengo un problema, se demora cinco días o más”.

“Ver los reclamos como una fidelización disfrazada porque la verdad es que un reclamo viene de una persona que es fiel”.

“Hoy en día ya no podemos hablar de capturar clientes, es cómo atraemos clientes, es decir, tiene que ver incluso con cambiar nuestras nomenclaturas internas”.

“Comparto que el cliente no siempre tiene la razón y hacerlo creer que la tiene es engañarlo”.

III.

Antecedentes metodológicos



antecedentes metodológicos

Este informe contiene el análisis de las reflexiones a las que llegó el grupo de Gerentes de Sustentabilidad, Gerentes de Clientes, Gerentes de Marketing y/o Gerentes Comerciales en torno a cinco preguntas acerca a la nueva relación empresa-cliente, las cuales fueron respondidas en el marco de las **“Mesas Redondas Transformando las relaciones: Empresas y Clientes, un nuevo paradigma de exigencia y transparencia”**.

Objetivo General

Generar un espacio de reflexión y dialogo en torno a la relación empresa-clientes, para identificar de qué forma se construye ese vínculo en base al buen servicio, la transparencia y el respeto a los derechos del consumidor.

Objetivos Específicos

- _ Involucrar a los líderes empresariales en el desarrollo de una visión estratégica respecto a la importancia de transformar la relación entre clientes y empresas hacia una con exigencias sustentables y transparencia.
- _ Identificar los beneficios que conlleva para la transformación sustentable de las sociedades el contar con empresas y clientes orientados hacia un nuevo paradigma relacional.
- _ Identificar los principales discursos en torno al valor de ofrecer y promover una relación de exigencia y transparencia entre cliente y empresa.
- _ Identificar las principales herramientas utilizadas para la construcción y transformación de la relación clientes y empresas.

- _ Conocer y determinar visiones y reflexiones en torno a la importancia de la relación sustentable clientes y empresas, para la rentabilidad y viabilidad del negocio.
- _ Establecer los desafíos presentes y futuros en torno a los clientes y la generación de vínculos de confianza para promover una transformación hacia una relación de exigencias sustentables y transparencia.
- _ Determinar acciones que corroboren la correlación entre la promoción y transformación hacia la relación con exigencias sustentables y transparencia, con la sustentabilidad –económica, social y ambiental- del negocio.
- _ Fortalecer la red de personas vinculadas a la promoción y/o desarrollo de buenas prácticas en torno al valor de la promoción de una relación con exigencias sustentables y transparencia entre clientes y empresas, como gatillador del Desarrollo Humano Sustentable.

Metodología

Se utilizó la metodología de grupo de discusión, dirigida por una moderadora, en base a mesas de máximo 14 personas. La información se analizó con la técnica de análisis de discurso y de contenido. El tiempo total de cada Mesa Redonda fue de 90 minutos, aproximadamente.

antecedentes metodológicos

Grupo de Discusión

Los grupos de discusión constituyen una técnica para recoger datos de naturaleza cualitativa, que ha sido utilizada en diferentes campos de la investigación sociológica, y cuyas posibilidades en el ámbito de la generación de aprendizajes ha sido ampliamente usada y valorada.

El grupo de discusión, que permite dar cuenta de diversos discursos y tendencias, se puede conformar de dos maneras:

1. En el que se asegura la homogeneidad del grupo, es decir, que sus integrantes posean características sociodemográficas similares.
2. En el que se busca integrar representantes o actores pertenecientes a diversos ámbitos, y que ellos se encuentren involucrados en el tema que se pretende abordar.

En el caso de las **“Mesas Redondas: Transformando las relaciones: Empresas y Clientes, un nuevo paradigma de exigencia y transparencia”** se utilizó la segunda metodología, ya que lo que se buscaba era identificar las principales características del discursos de un grupo específicos de actores.

Para este estudio se realizaron cuatro mesas redondas, que agruparon a un total de 45 personas, entre los días 4 y 7 de abril de 2017.

Preguntas de Investigación

La discusión se centró en torno a cinco preguntas, de igual forma que los antecedentes metodológicos y teóricos respecto al rol de la empresa como transformadora de relaciones y cultura, en el marco de la nueva relación entre empresa y cliente.

Las preguntas que marcaron la pauta de la investigación y de la reflexión de cada grupo fueron las siguientes:

1. ¿Cómo evaluamos la relación empresa-cliente?
2. ¿Cuáles son los nudos gordianos que nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?
3. ¿Qué no entiende el cliente con respecto a la atención y sus expectativas?
4. ¿Cómo logramos fidelizar a los clientes?
5. ¿Cómo vinculan una relación exitosa con el cliente y qué valor le ven en marco de la sustentabilidad para la empresa?

El análisis de discurso se realizó en función de cada una de las preguntas, identificando los principales puntos de análisis y discursos encontrados en cada una de las respuestas.

mencionado en las mesas redondas 2017

“Muchas veces la solución te la da el propio cliente. Basta con escucharlos, muchas veces basta con calmarle la ansiedad y dejar un espacio para que la persona se libere”.

“En general hemos trabajado más en el costo de salida que en el de la fidelidad”.

“Cuando uno tiene millones de clientes, no son millones de clientes los que te alegan y los que tratan de hacerte estafa, es un 1% de los clientes. Y ahí es donde digo que las empresas empezamos a normar para la excepción. Para el 1% y no para el 99% que lo hace de manera correcta y que son sus mejores clientes”.

“Hemos sido responsables en generar expectativas y que creo que es una de las barreras que tenemos que empezar a superar”.

“Estamos preparados para dar respuestas y no para hacer preguntas, entonces se produce un poco un diálogo de sordos”.

IV. Análisis



1. ¿cómo evaluamos la relación empresa-cliente?

Los asistentes a las Mesas Redondas realizan un análisis exhaustivo de la relación que han establecido con sus clientes, con una mirada que abarca perspectivas mucho más profundas que las puramente transaccionales y que sitúan el vínculo con el cliente en un estatus más cercano, develando que existe una evolución en la relación, determinada en la mayoría de los casos por elementos externos no considerados con profundidad. Algunos de ellos son: la evolución de la relación desde lo transaccional a lo emocional/personal; el establecimiento de una relación asimétrica; la consolidación de un cliente más empoderado y exigente; y la aparición de nuevas herramientas de vinculación y conocimiento.

“En este momento estamos pasando de las relaciones transaccionales, que era la forma en la que normalmente nos vinculábamos, a relaciones más emocionales, pero relaciones emocionales responsables y rigurosas, no con la intención de vender promesas vacías”.

“Dejamos de pensar que tenemos transacciones sino que tenemos una relación desde las personas y ahí obviamente el trabajo está en escuchar a los clientes”.

En esta línea, los participantes de las Mesas Redondas establecen que la relación con el cliente está en proceso de cambio, como consecuencia propia de las transformaciones que se están produciendo en el mundo y en Chile, y reconocen que se han dado cuenta que deben mirar hacia el cliente de una forma distinta, con una intencionalidad diferente, con un vínculo más personal. Y plantean que la definición de cliente se ha enriquecido en cuanto a sus características.

“En una primera etapa teníamos consumidores que llegaban a nuestra empresa con una necesidad y no había tanta competencia. Después pasaron a ser clientes, y nos preguntábamos cómo los captamos, cómo se los ganamos a la competencia. Y ahora hay que hablar de una combinación entre consumidor-cliente-ciudadano”.

“Las empresas nos hemos tenido que adaptar rápidamente a manejar nuevas herramientas, a bajar a este mundo de igual a igual y responder como se le responde finalmente a alguien cercano”.

“La relación cliente-empresa tiene que ser más humana, en la que seamos capaces de satisfacer sus necesidades, sus preguntas, sus dudas”.

“Determinar qué necesita el cliente y cómo evalúo esa necesidad, se encuentra en proceso de transformación”.

“Yo creo que hoy día en lo que se está es en una transición y probablemente una transición a tener una relación más emocional con el cliente”.

“Al chileno le gusta que lo acojan, que le toquen el hombro. Eso a veces se puede interpretar como servicio”.

1. ¿cómo evaluamos la relación empresa-cliente?

Sin embargo, también admiten que existe cierta dificultad para asumir e implementar dicho cambio en la relación, pues según se desprenden de las palabras de los participantes en las Mesas Redondas, se trataría de una mutación más profunda, que debería movilizar desde las bases hasta la cúpula del sistema empresarial.

“Es difícil este proceso de dar vuelta el esquema, de postergar de alguna forma la rentabilidad y centrarse en la relación con el cliente, que es lo que hoy día les está pasando a las empresas”.

“No es tan fácil tomar la decisión de mutar cuando tú estás acostumbrado a tener resultados de una cierta manera. Y yo creo que ha habido un cierto inmovilismo en muchas empresas”.

“Por muchos años hemos administrado empresas y aprendimos a hacerlo de una forma, pero hoy día tenemos que hacer un cambio y ese cambio no es un cambio en el otro, es un cambio en mí, en la empresa”.

Uno de los factores de cambio que evidencian radica en que antes eran las empresas las que llevaban la relación y ahora esa realidad ha variado, transformándose en una relación aún más asimétrica.

“Pasamos de una relación asimétrica, donde las empresas tenían toda la información y los clientes muy poca. Esa relación asimétrica se quebró. Hoy día los clientes tienen un poder de información distinto al que teníamos antes. Por

lo tanto, quebrada esa relación asimétrica, pasamos de medir a los clientes a ser medidos”.

“Hoy día las empresas son medidas y ¿son medidas por quién? Por los clientes. Y son medidas por aspectos que nosotros en la técnica no teníamos considerados. Teníamos variables que son variables de medición de KPI, de estudios de satisfacción, pero hoy día los clientes están esperando cosas que van un poquito más allá de esas mediciones técnicas.”

“Están esperando ese compromiso ciudadano, que asuman que tienen un liderazgo respecto al desarrollo de la ciudad y de otros temas, así como de su bienestar y por lo tanto, nos hemos quedado cortos en medir esa relación”.

“El cliente está más empoderado, es un cliente más exigente que quiere las cosas con inmediatez y que a la vez está más pendiente de sus derechos”.

“Hoy en día el consumidor viene y pide un servicio, te pide un producto y ya viene informado. Viene ya con dudas, con preguntas, con incertidumbres y bien informado, por lo tanto tienes que ser muy sincero”.

“El cliente espera una relación mucho más horizontal y de 1 a 1 con las marcas. Antiguamente las marcas estábamos acostumbradas a hablarle a la masa, hoy día el cliente espera que lo tratemos con nombre y apellido, como si fuera único”.

1. ¿cómo evaluamos la relación empresa-cliente?

“El cliente cuenta con una serie de herramientas, las cuales maneja mejor que las empresas y a través de las cuales sabe dónde buscar, dónde preguntar, dónde exigir, dónde reclamar, dónde felicitar, como si fuera una relación entre cercanos y conocidos”.

En este nuevo marco de menor asimetría, los participantes de las Mesas Redondas comprenden que la relación con el cliente debe ser enfocada de forma virtuosa, con un énfasis de colaboración a la par que de servicio.

“Ha habido un avance importante en términos de cómo las empresas están entendiendo que el cliente no es su problema, sino que es quien le genera sentido al día a día.”

“Este cliente está en un nivel mucho más alto, desde donde nos llama para competir con otros”.

No obstante y a modo de conclusión para esta primera interrogante, cabe destacar un par de reflexiones realizadas por dos de los asistentes a las Mesas Redondas que interpretan y describen el momento actual que vive la empresa en torno a su relación con el cliente, dando pie a comprender de mejor forma cómo se define y evalúa esta relación:

“No somos nativos en este mundo de la relación emocional y por lo tanto, siento que todavía estamos con una tendencia de búsqueda en torno a qué instrumento uso para tratar de modelar este cliente porque estamos acostumbrados a modelar clientes y tratamos de sofisticar y de buscar la herramienta más que centrarnos en la relación”.

“Por mucho tiempo hicimos como una abstracción de que en la vida cotidiana somos personas y nos relacionamos, pero cuando llegábamos a la empresa dejábamos de ser personas y los clientes ya no eran personas e intentamos modelar la relación. Pensábamos que esas relaciones podían ser modelables, pero después cuando salíamos y nosotros mismos nos convertíamos en consumidores, buscábamos tener una relación distinta”.

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

A la hora de abordar aspectos de mejora en la relación con el cliente, los asistentes a las Mesas Redondas identifican una interesante variedad de elementos, los que van desde aspectos técnicos o instrumentales, hasta factores más orientados a la forma de establecer la relación y/o a valores que subyacen más allá del vínculo.

Uno de los aspectos que aparece fuertemente durante la reflexión es la generación de expectativas por parte de las empresas hacia los clientes y las reacciones que éstas provocan en ellos. Los asistentes a las Mesas Redondas reconocen que las empresas han sido lentas en su reacción para avanzar hacia una mejor relación con el cliente y en focalizarse en éste estratégicamente.

“No estamos preparados para atender a un cliente con problemas, estamos súper preparados para atender al cliente cuando va bien, cuando paga, cuando necesita un producto nuestro. Nosotros le entregamos el servicio y todo bien, pero si se queja, si no cumplimos con sus expectativas, porque le prometimos algo que a lo mejor no estamos capacitados para cumplir o le transmitimos un mal mensaje y el cliente queda insatisfecho, nosotros no sabemos qué hacer con él.”

“También es responsabilidad de la empresa conocerse a sí misma. Porque muchas veces las empresas tratan de ser algo que no son y eso mismo empieza a generar promesas falsas que generan que toda la cadena hacia abajo esté equivocada. Entonces, lo primero es entender qué soy, qué hago, cuál es la promesa que quiero dar, cómo abordar los procesos, para después realmente ir al consumidor y tener esa interacción”.

“Hoy día estamos repensando cómo instalar incentivos correctos y creo que las empresas en Chile hemos tenido incentivos puestos hacia la venta de servicios y productos individuales más que hacia la orientación al cliente”.

En este sentido aluden a aspectos que son débiles en el ciclo de servicio que prestan a los clientes y a partir del cual se generan distintas dificultades para avanzar hacia una mejor relación.

“¿Cómo hacer para que el consumidor sienta que los círculos realmente se cierran? Hoy día si no tenemos un monitoreo importante de cómo el cliente se siente después de haber hecho sus descargas frente a un problema o a una situación que vivió, creo que es poco lo que se puede avanzar. Y al momento de tener cerrado este círculo uno también como empresa se puede resguardar de todas las posibles consecuencias que se puedan presentar”.

“Cuando diseñamos un producto o servicio pensamos sólo en el ciclo positivo y dejamos un poquito de lado el ciclo negativo. Vemos cómo desarrollamos el producto, pero no pensamos qué pasará si falla. Creo que todavía nos falta ser más extensos en el desarrollo global de cómo atendemos al cliente y no solo cómo le ofrecemos algo nuevo”.

“Nos gusta la cosa como inmediata, intentamos evitar el proceso y nos vamos al resultado: un buen marketing, una buena campaña publicitaria. Atendemos al cliente bien en la sala de ventas, pero una vez que salió con el producto o

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

servicio y tiene un problema en la postventa, el sistema ya no funciona tan bien, y cuando llama el proceso no está tan claro”.

“En general no nos hacemos cargo de analizar cuáles son los momentos del cliente y tampoco desarrollamos una estrategia para cada uno de esos momentos. Y por lo tanto, cómo mido la promesa en cada uno de esos momentos. En definitiva, es mucho más fácil hacer un buen marketing, pero no nos damos cuenta que ese buen marketing lo que genera es expectativas”.

Muchos de los asistentes a las Mesas Redondas reconocen que el servicio que entregan como empresa no es transversal porque le dan mucho énfasis al inicio de la relación, es decir al momento de venta, pero después baja mucho la calidad de la atención, cuando se da inicio al proceso de postventa. Y eso también se registra como un obstáculo para avanzar en la relación con el cliente.

“Esto generalmente ocurre porque las empresas desde hace mucho tiempo han decidido automatizar sus servicios porque con esto, ahorramos tiempo, recursos, creyendo que de alguna manera vamos a hacer que esto sea un poco más expedito”.

“Cuando vemos temas de venta, todo el proceso está súper claro y hay una inversión en tecnología, hay dedicación. Pero nos falta mucho en postventa, los clientes siempre reclaman”.

“Hay que dedicarle tiempo e inversión a la postventa. Es algo en lo que todavía estamos pendientes y tenemos que avanzar”.

Siguiendo en la línea de la prestación de servicio, los asistentes a las Mesas Redondas reconocen que falta una cultura de servicio, que está ausente no sólo en el ámbito empresarial sino que también se ha extinguido a nivel de la sociedad en general y que éste se ve desvalorizado al interior de las empresas.

“La poca adherencia también influye en el servicio al cliente, porque no somos un país que tiene una actitud de servicio, entonces hay que crear esos sistemas”.

“Es súper difícil reconstruir esa confianza con el cliente cuando no toda la compañía lo cree así, no tenemos una cultura de servicio, la gente ve el servicio de una forma bastante peyorativa”.

“Es bien importante que así como inculcamos el servicio hacia afuera, lo hagamos hacia adentro para que sea valorado”.

“Es importante también hacer una distinción importante entre cordialidad y servicio, porque hay empresas que son súper cordiales, pero no te resuelven, y hay otras que te tratan más duro, pero resuelven”.

Al hablar de servicio inevitablemente surge la personalización como parte del análisis. Detrás de cada empresa y de cada marca, hay personas que son las que se relacionan con el cliente y atienden sus necesidades, requerimientos, quejas, etc. Entonces uno de los nudos gordianos que también se identifican está orientado hacia los trabajadores que se relacionan con los clientes.

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

“Un punto que hay que tocar, porque siempre es débil, es el empoderamiento y la capacitación o las capacidades que le damos a la gente que está en contacto con el cliente”.

“Muchas veces, por falta de capacitación, por falta de convicción, porque es el primer trabajo, por distintas razones, esa relación se produce con una desigualdad muy grande porque la persona es nueva, está rotando. Y cuando se da bien esa relación con el cliente es transparente. Pero cuando se da mal, la que paga es la marca”.

“Depende mucho de quién de la cara. Un servicio igual dado por una persona o por otra cambia muchísimo, entonces también las compañías están un poco a merced de las personas que están enfrentando la experiencia con el cliente”.

“Hay un cuello de botella enorme, en relación con el personal. Porque como empresa quieres dar un buen servicio, y en la práctica son muy pocos los que lo logran”.

“Nuestras empresas tienen una rotación tremenda. En seis meses más ya no estará el 50% del personal. Entonces cómo hacemos”.

“Un trabajo que es muy importante es cuidar internamente a toda la gente, porque eso al final es lo que te genera el affecto societatis. Si al final si tú no quieres la empresa en la que estás, difícilmente vas a poder atender bien a un cliente y utilizar todas tus habilidades”.

“Los que tienen la relación directa con nuestros clientes son nuestros colaboradores, estamos enfocados a la capacitación y también a los beneficios que les damos a nuestros colaboradores, que ellos estén felices, que tengan la camiseta bien puesta, porque hoy en día un colaborador feliz hace un cliente feliz y eso es muy importante”.

En el ámbito de la capacitación y de los lineamientos de acción que se les dan a los colaboradores que están en la primera línea de servicio, se produce una reflexión en torno a los mensajes que se les transmiten. Los asistentes a las Mesas Redondas reconocen que en ocasiones hay instrucciones cruzadas que entorpecen la buena relación con el cliente, diferencias en el planteamiento de metas e incluso asumen la existencia de agendas paralelas entre las distintas áreas de la compañía que podrían perjudicar una buena prestación de servicio y carecen de la habilidad de preguntar al cliente.

“El personal de contacto está preparado para dar respuestas y no para hacer preguntas al cliente, entonces se produce un diálogo de sordos. Porque el ejecutivo te da el script y sólo se limita al script. Le faltan recursos, es necesario enseñarles a preguntar”.

“Es importante tratar de unificar ciertos criterios de lo que es razonable para atender a un cliente y qué cosas son racionales o no son aceptables porque también las personas que están trabajando son personas que requieren de respeto”.

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

En esta misma línea, los asistentes a las Mesas Redondas destacan que existe otro factor que condiciona la relación con el cliente y que también afecta al desempeño y la calidad de servicio que otorgan quienes están en la primera línea. Se trata del tiempo que dedican o pueden dedicar al cliente los trabajadores que están en las tareas de atención, el cual muchas veces se contrapone con las metas de calidad que les imponen desde las jefaturas.

“Después de todo el esfuerzo que se hace desde marketing para que el ejecutivo otorgue un buen servicio telefónico y transmita un buen mensaje, cuando un cliente llama al call center, su KPI es el tiempo de atención. Entonces no tiene lógica. Las métricas que les ponemos a los ejecutivos son confusas”.

“Tenemos mucho foco en el tiempo-respuesta, pero creo que nos olvidamos de la calidad”.

“Les ponemos metas que van condicionando el actuar de una persona y es importante ir viendo cómo les afecta porque ellos son los que tienen que atender”.

Y avanzando en la reflexión en torno a la importancia que tienen los trabajadores en su relación directa con el cliente, surge un recurso que a pesar de estar acorde a los tiempos, complica a algunos de los participantes de las Mesas Redondas, porque podría mermar la relación con el cliente y por tanto, también es visto como un obstáculo. Se trata de la “inteligencia artificial”, sobre la cual no se ha realizado una reflexión en profundidad.

“La inteligencia artificial va a entregar un buen servicio, va a responder más a tiempo, pero el problema es que va a alejar al cliente de nosotros. Por lo tanto el tema a resolver es cómo no perder la cercanía con los clientes que tenemos que atender”.

“Puede ser que la inteligencia artificial sea una tremenda amenaza. Tendríamos que cuestionarnos si es eso lo que quieren los clientes”.

Siguiendo en el ámbito de la cercanía, que se vislumbra como una de las principales búsquedas por parte de las empresas, también aparece la idea de simplificar ciertos aspectos para lograr avanzar en la relación y dejar de lado ciertos tecnicismos.

“Uno de los cuellos de botella es que no somos simples”.

“Estamos llenos de tecnicismos que complican mucho más la relación, tenemos que aprender a hacer una relación considerando también la simpleza del vocabulario”.

“Como empresa tenemos que tener una conducta mucho más cercana, más realista, sin dejar de lado el profesionalismo, tener claro lo que estás vendiendo, aclarar las dudas con un lenguaje cercano”.

Asimismo, resulta clave derribar ciertas inercias y actitudes instaladas en la sociedad que repercuten en el vínculo, principalmente la sensación de desconfianza que existe y que no ayuda a generar una buena relación con el cliente.

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

“Hay una desconfianza que es la base sobre la cual descansa cualquier relación de personas o de clientes con personas y ahí tenemos un gran desafío”.

“Chile hoy día es un país de enojados y esto influye en la relación con las empresas”.

El enfoque de la simpleza a la que aluden los asistentes a las Mesas Redondas, va directamente ligado con la forma como se comunican con los clientes y que está relacionada con nuevos estándares que condicionan su implementación y exigen mayor transparencia en pos de establecer relaciones de confianza con el cliente. En su mayoría coinciden en que hay que ser muy cuidadoso en cómo las empresas se gestionan y a las exigencias que hoy se enfrentan.

“Cómo generamos la simetría de información, la simpleza. Cuesta, dada la velocidad en que han ido avanzando las regulaciones, que van incorporando en la gente más información, mientras la empresa trata de ir reduciendo esas asimetrías”.

“Se están instalando más estándares, algunos súper válidos de los cuales tenemos que hacernos cargo, y otros que si no los empezamos a levantar nos traerán problemas mayores. Creo que esto de la confianza no es porque lo estemos haciendo peor que antes, es porque se ha hecho visible y se han instalado exigencias, algunas muy válidas, pero otras no necesariamente”.

“Se nos han ido instalando estándares distintos que han confundido un poco la relación y nos han confundido un poco a todos, al consumidor y a nosotros

como empresa. Y si esto lo traducimos a información y acción no hay nada nuevo, pero no lo estamos haciendo todo lo bien que lo podríamos hacer para los nuevos estándares”.

“Es necesario mejorar el estándar de comunicación, la transparencia, que al cliente le lleguen efectivamente los elementos precisos respecto de nuestras conductas de gestión”.

“Las empresas tienen que ser más claras con los clientes; ellos tienen que tener las reglas del juego claras”.

“Creo que no estamos comunicando bien cuál es nuestra propuesta de valor en función de cómo es el comportamiento del cliente”.

“Como empresa, el desafío es retener a estas bandadas o cardúmenes de clientes o potenciales clientes cerca de ti y una de las formas de hacerlo es obviamente usando todas las herramientas que se usan hoy en día y a través de la innovación. O sea, si nosotros seguimos mirando el negocio de la misma forma como lo hemos visto siempre, comunicándonos como nos comunicamos siempre, ofreciendo los productos y servicios de la misma forma como lo hemos hecho siempre, lo más probable es que de repente va a haber al lado alguien más brillante que les va a prestar plata en forma mucho más directa”.

“Las empresas están tomando conciencia de que la gente está adquiriendo más información, por lo tanto, tenemos que tender a procesos más transparentes, es decir,

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

tenemos que mostrarle al consumidor o al cliente más de nosotros, más transparencia, la gente valora mucho más el hecho de que las empresas estén informando”.

“Creo que ahí nosotros fallamos de manera profunda, es decir, estamos parados frente a los paradigmas de que lo que se comunica es solamente lo que aporta a la imagen. Y no necesariamente lo que aporta a habilitar a los clientes”.

Otros de los elementos que los asistentes a las Mesas Redondas identifican como nudos gordianos en la relación cliente-empresa, tiene que ver con aspectos vinculados a la inmediatez y a los niveles de exposición al que se ven sometidas las empresas. En un escenario de hiperconectividad y heterogeneidad, en la que la relación con los clientes se sitúa también en las redes sociales, las empresas evidencian una lenta capacidad de reaccionar a estos cambios de contexto.

“Lo que nos pasa como empresa es la metáfora del vidrio. Nos pusieron un vidrio, nos ven, nos graban, nos tuitean, nos sacan fotos y las suben a twitter, Instagram o facebook. En cualquier minuto, en cualquier situación”.

“Antes teníamos clientes que solo opinaban en el marco del reclamo escrito y ahora tenemos clientes que opinan en cualquier marco y entonces nos vemos súper expuestos”.

“Existe una exacerbación de las redes sociales como un medio para dañar a veces a instituciones. El cliente hoy día se organiza de una manera distinta y

genera mucho ruido porque sabe que tiene ese poder y también creo que hay un poder de elección”.

“Tenemos el desafío de romper los paradigmas y entender que la heterogeneidad está. Tenemos millenials y de aquí al 2021, el 50% de la población laboral será millenials, y el 60%-70% de la fuerza compradora será millenials”.

“No somos capaces de dimensionar lo hiperconectados que van a estar de aquí 3-4 años, las empresas reaccionan mucho más lento a las expectativas que tienen los clientes, dado que son clientes más informados y que están hiperconectados”.

Y en este mismo escenario, los asistentes a las Mesas Redondas puntualizan en el factor del conocimiento del historial de los clientes como un elemento de dificultad a la hora de consolidar la relación con él, y reconocen que las empresas en general tienen poca visión de conocer al cliente digital.

“Ante las ventas por internet ¿Cómo interactuamos nosotros como empresa a través de una pantalla? Difícil entregar servicio, difícil saber qué es lo que está pensando la otra persona”.

“Cómo nos relacionamos con nuestros clientes porque ya no estamos frente a ellos, estamos frente a una pantalla”.

“¿Cómo logramos saber que cuando un cliente me llama yo ya he hablado cinco veces con él y que la persona que lo atienda sepa qué es lo que ese cliente necesita?”.

2.

¿cuáles son los nudos gordianos que no nos permiten avanzar o mejorar la relación con el cliente?

Pero en este supuesto desconocimiento no sólo influye el marco de hiperconexión y las nuevas plataformas, sino que también el conocimiento real de quienes construyen las políticas orientadas a clientes al interior de las empresas y que muchas veces están desconectados de la dinámica propia de la gestión en primera línea de atención al cliente.

“Qué lejos estamos los que hacemos la política y de la gente que está con el cliente. Eso es un tremendo error”.

“Es importante considerar cómo nos acercamos a las primeras líneas. Porque si seguimos todos en el confort de una oficina y creemos que nos las sabemos todas por estar ahí no vamos a avanzar. Es necesario acercarnos a las primeras líneas, a gestar en terreno”.

Y con la visión de aproximarse más al vínculo con el cliente, también surge la necesidad de inculcar no sólo el servicio hacia afuera, sino que también hacia adentro de la propia empresa.

“Si no es algo que se inculque hasta adentro difícilmente vamos a poder también reflejarlo hacia afuera. Dentro de eso, sería fantástico que existiera algún ente, alguna organización que enseñara también el servicio, que certificara cosas básicas”.

“Porque muchas veces no hay sentido común, y lo que para uno parece súper lógico y cree que tiene la razón, no la tiene para el otro”.

3.

¿qué no entiende el cliente con respecto a la atención y sus expectativas?

La respuesta a esta pregunta versa principalmente en el ámbito de los derechos y los deberes que tienen los clientes en relación con las empresas. De acuerdo a la visión de los asistentes a las Mesas Redondas, la gente hoy día siente que tiene derechos adquiridos de cosas que no están dispuestos a ganarse como clientes y que se relacionan en ocasiones con sus deberes. Una situación que califican como “superficial” y que provoca que la relación oscile entre el amor y el odio muy rápidamente.

“Si bien es cierto que tenemos un cliente bien educado, yo creo que esto se olvida cuando quiere defender sus derechos. Entonces es como una relación entre padre e hijo: los hijos siempre quieren sus derechos, pero no queda claro cuándo empiezan los derechos de los padres”.

“En Chile tenemos un cliente muy informado, pero a la hora de requerir sus derechos se olvida de sus deberes y siempre golpea muy fuerte la mesa, te trata muy mal”.

“El mercado chileno se olvida al momento de presentar un reclamo y solo culpa al otro de los problemas que incluso pudo haber causado”.

“Existe una falta de responsabilidad de deberes, de ser razonables también con lo que uno pide y uno exige”.

“A los clientes también hay que decirles los deberes que tienen, hay que tener los canales de comunicación para decirles los deberes que ellos tienen”.

Como contraparte a esta realidad, los asistentes a las Mesas Redondas destacan que por parte de los clientes existe la creencia de que las empresas no se pueden equivocar.

“Las empresas siempre tienen que cumplir. Aunque como cliente yo me puedo haber equivocado y necesito que me den una solución, la empresa no puede pedir lo mismo. Y eso tiene que ver con hacer que la empresa tenga un rol más auténtico con el consumidor”.

“El cliente se maneja en esta relación con las empresas desde la perspectiva de cómo me va a fregar la empresa, y la empresa se relaciona de la misma forma con el cliente. Ahí hay un desafío de reinstalar los valores del respeto y la confianza en esta relación empresa-cliente, es decir, por un lado instalar el respeto hacia el cliente, pero también establecer los deberes que tiene el cliente hacia la empresa”.

En esta misma línea, se incorpora a la reflexión la labor que realiza el SERNAC. Los participantes de las Mesas Redondas consideran que este organismo debería ser un puente de conexión entre el cliente y la empresa. No obstante, no existe la convicción de que esto sea así.

“Hay un actor que es súper importante en la relación con los clientes: me refiero al SERNAC. Porque es muy importante que el mensaje que este organismo entrega sea claro para nuestros consumidores”.

3.

¿qué no entiende el cliente con respecto a la atención y sus expectativas?

“Considero que existe cierta frustración en ese ámbito, porque el SERNAC no está cumpliendo las expectativas en cuanto a información y comunicación. Sería bueno que en esta conexión con los clientes ellos también tuvieran un rol protagónico para acercarse y poder ayudarnos a conectarnos más con este consumidor que está cambiando día a día”.

“Instituciones como el SERNAC debiesen ir un poco más allá apoyando a fomentar un consumidor más informado”.

En otro ámbito, los participantes de las Mesas Redondas manifiestan la percepción de que el cliente a veces pide cosas que la empresa no puede dar y añaden que actualmente los clientes ya no compran un producto sólo por lo que es, sino por los beneficios simbólicos que éste entrega.

“Cada vez hay más exigencias por parte del cliente y esa exigencia viene dada por la relación que tengo con él; mientras menos vínculo, esa exigencia va a ser aún mayor”.

“El cliente ya no quiere que el producto sea bueno porque eso lo da por sentado”.

“Existen nuevos requerimientos por parte de los clientes, que son cosas insospechadas para nosotros hace cinco años atrás”.

Para cerrar la reflexión en torno a la pregunta inicial, los asistentes a las Mesas Redondas realizan el ejercicio de mirarse a sí mismo como clientes e instalan la autocrítica.

“A veces hay responsabilidad en esperar mucho quizá del otro, somos responsables de dejarnos estar y no dar el feedback a la empresa. Creo que muchas veces callamos la mala atención recibida, porque creemos que vamos a entrar en un proceso muy largo”.

“Si como consumidores no hacemos ver a las empresas en qué están fallando, es difícil también para la empresa, poder hacer cambios radicales”.

4.

¿cómo logramos fidelizar a los clientes?

Ante esta pregunta los asistentes a las Mesas Redondas entregan una respuesta bastante transversal: construir una relación que acepta el cambio. Esta es, según ellos, una de las claves para alcanzar la fidelización.

“Ese tema de la fidelidad yo creo que guarda mucho más relación con cuán potente es el vínculo que tengo con los clientes. Porque insisto: yo creo que la tendencia natural es a no cambiar”.

“La forma de fidelizar es construir una relación y la relación tiene que apelar a los valores que declaramos, a la promesa que estamos entregando y a la emoción”.

“Uno tiene que enamorar a los clientes y en la medida que uno los enamora va a venir como resultado la fidelidad.”

“En la medida que yo cumpla con la promesa, con los valores que yo declaro como empresa, con hechos concretos, voy a poder construir una relación y voy a poder enfocarme en aquella emocionalidad que son los beneficios simbólicos de nuestros productos”.

“Mostrar habilidades blandas y la empatía es una de ellas; la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de ponerse del lado del consumidor, de esperar un sentido común del otro lado también”.

En este contexto, los valores como sinceridad y transparencia se perciben como fundamentales.

“La sinceridad hoy en día es muy valorada por el cliente”.

“Es necesario ser transparente y cumplir con los compromisos. Cuando uno llama al cliente y le dice “disculpa, realmente me equivoqué”, produce una sensación en el cliente que es única, la empresa me está diciendo que se equivocó, no lo he escuchado nunca”.

“Un reclamo bien resuelto genera fidelidad para toda la vida”.

“En la medida que cada empresa conozca su esencia y esté clara respecto hacia dónde quiere ir, va a ser mucho más fácil fidelizar al cliente y entender al cliente. Hay que partir por casa primero”.

Otro elemento que surge con fuerza es la idea de “hacerse cargo”, el cual se establece no sólo como una pauta de acción, sino como una estrategia a seguir.

“La clave está en empezar a fidelizar con una nueva estrategia y esa estrategia es cómo nos hacemos cargo de que el cliente entienda por qué ciertas cosas suceden en las empresas”.

“El giro que hay que hacer es cómo dejamos de poner el problema en el otro y nos hacemos cargo”.

4.

¿cómo logramos fidelizar a los clientes?

“Tenemos que hacernos cargo nosotros y de hecho, la industrias reales lo están haciendo: buscar esas mismas fuentes de innovar y de ser disruptivos contigo mismo para captar a las nuevas generaciones. Pero eso implica no solo el producto, implica el tono, la forma, cómo te comunicas, lo que ofreces y tienes que ir dejando de lado muchos paradigmas”.

Regular expectativas también es una de las fórmulas que se otorgan para alcanzar la fidelización de los clientes.

“Cuando nosotros somos claros en el primer mensaje, en el primer momento de la compra, ahí estamos regulando expectativas y por lo tanto, estamos siendo claros. Insisto en la transparencia y en explicar los procesos”.

“Regulo expectativas, dejo que la persona se informe de lo que está comprando y eso me evita que la persona me reclame por qué me estás vendiendo esto alto en grasa”.

“Cómo fidelizamos, con educación; mostramos información y explicamos el proceso, y así termina ese círculo de esa información”.

Los sistemas de medición es otro elemento que proponen los asistentes a las Mesas Redondas para dar respuesta a la pregunta inicial.

“Mejorar la fidelización tiene que ver con medir, medir y medir. Cuando tenemos sistemas de medición al interior de la compañía y sabemos cómo estamos haciendo la cadena de valor de servicio y podemos destacar ciertos casos de

éxito, la gente va a empezar a copiar esas conductas que queremos que se amplifiquen en la compañía y eso va a repercutir en clientes que probablemente están más satisfechos”.

En el ámbito de las mediciones aparece también la idea de medir las recomendaciones a otros, una variable que para algunos participantes de las Mesas Redondas resulta definitiva sobre todo de cara a las nuevas generaciones, en especial los millenials.

“Ir midiendo el concepto de lealtad y otros conceptos, como el de recomendación. Porque los jóvenes y la generación Y actualmente se mueven por recomendaciones, por recomendaciones de sus amigos, de sus pares, de sus conocidos. Entonces tal vez ir midiendo esas otras variables, distintas, que van más asociadas a las nuevas generaciones”.

Por último el concepto innovación también subyace en la conversación, como un mecanismo de fidelización asociado a la sorpresa y a la renovación permanente.

“La única forma de mantener una relación relativamente estable o amigable con ellos es estar ofreciéndoles permanentemente productos innovadores, aplicaciones innovadoras, distintos productos para distintos públicos”.

“Creo que hay que cultivar una relación con los clientes, creo que es importante sorprenderlos, repensar las propuestas de valor. Tenemos que cambiar la manera de trabajar y dejar atrás todas nuestras trancas porque no hay que tener miedo al cambio”.

5.

¿cómo vinculan una relación exitosa (sin reclamos) con el cliente y qué valor le ven en el marco de la sustentabilidad para la empresa?

Bajo esta premisa y desde la perspectiva de que la relación con el cliente debe plantearse como una relación entre personas, como un vínculo más cercano, los asistentes a las Mesas Redondas abordan la realidad de los reclamos como un elemento más en dicha relación, el cual no necesariamente debe ser considerado como negativo, porque una relación exitosa también considera reclamos.

“Yo creo que no es cero reclamos, porque en todas las relaciones hay reclamos. El problema no es que existan reclamos, sino cómo me hago cargo en forma robusta de esos reclamos”.

“El reclamo no es un indicador necesariamente negativo en sí mismo. Hay que entenderlo como que te están dando un mensaje y quizá esa es una oportunidad que podemos aprovechar como empresa para mejorar”.

“El reclamo es una herramienta terriblemente importante para reestablecer las relaciones, para educar y para hacer mejora continua dentro de las empresas. Y en ese sentido, la escucha activa es muy importante”.

“Los errores son considerados riesgos operacionales, entonces, las áreas cada día tienen menos temor de decir me equivoqué porque lo ven como una oportunidad para generar un plan de mitigación y evitar que vuelva a ocurrir”.

“Las empresas tenemos la responsabilidad de educar a nuestro cliente y decirle claramente mirándolo a los ojos, esto no se lo puedo dar. Todas las relaciones necesitan pelear”.

“Es importante generar la cultura de que equivocarse no es malo”.

La visión de los participantes de las Mesas Redondas se postula desde una voluntad de comprensión renovada en cuanto a la relación con el cliente. Un enfoque permeado por el concepto de sustentabilidad, que proyecta nuevas realidades cuando se trata de evaluar los niveles de éxito de la relación.

“En la medida en que estoy centrado en mis clientes y en generar satisfacción en ellos, en otorgarles beneficios, me transformo naturalmente en una empresa sustentable, porque esos clientes no van a querer que yo desaparezca. Si hacemos ese vínculo, ese cruce con los clientes, nuevamente, el tema de la sustentabilidad va a surgir; desde que me preocupo porque mis productos y la cadena de valor sean sustentables y financieramente lo voy a hacer porque voy a tener clientes que estén dispuestos a pagar por esos servicios, estaré viviendo en armonía con el entorno, el ambiente y la sociedad, por lo tanto, como todas aquellas cosas que nos generan beneficios, nos preocupamos de que se mantengan en el tiempo”.

“Desarrollar un sistema que permita tener clientes más fieles va a significar empresas sustentables, porque sin clientes no hay empresas”.

“Para que nuestras compañías sean sustentables en el tiempo la única manera es tener precisamente esos clientes fieles a los que tenemos que tratar de forma transparente y honesta para que nos vuelvan a comprar”.

5.

¿cómo vinculan una relación exitosa (sin reclamos) con el cliente y qué valor le ven en el marco de la sustentabilidad para la empresa?

“Yo creo que ninguna empresa es sustentable si no genera valor. Y el valor no se lo damos nosotros, no se lo dan las empresas, el valor se lo dan los clientes”.

“Esta relación y este vínculo emocional para mí no es solo un tema semántico, está muy ligado con el hecho de generar relaciones sustentables. Porque claro, cuando a mí el otro me importa, cuando hago el diseño de mi servicio en torno a los clientes, ya empiezo a preocuparme menos de cuál es el retorno que me va a dar porque el retorno va a ser una consecuencia. Por eso si yo tengo una buena relación, genero fidelidad con ese cliente, interpreto realmente lo que él necesita, la parte de la rentabilidad del negocio va a venir sola”.

“Conectar con la necesidad. Cuando uno empieza a entender qué es lo que realmente está comprando el cliente, uno empieza a conectar más con eso y hacer más sustentable esta relación en el tiempo”.

Y en su reflexión añaden un elemento más vinculado a la forma en cómo se generan los aprendizajes en torno a la relación con los clientes y que tiene que ver con liderazgos.

“Un primer paso es que ojalá haya un liderazgo muy desde arriba que de verdad ponga el tema de cliente y el tema de la sostenibilidad dentro de la agenda, y que todos nos alineemos hacia lo mismo”.

“Nuestro gerente general lidera en muchos casos la relación con los clientes, generando nuevos servicios o productos, y eso hace que el colaborador se sienta parte de un proceso de cambio, que está estableciendo las bases para una relación desde la sustentabilidad con el cliente”.

“Todos atendemos clientes, todos vivimos por el cliente y si el cliente necesita que tú le expliques el contrato porque eres el más experto, tienes que explicárselo tú, porque también de esa forma puedes transmitir al resto de la organización que todos vamos por ese cliente, es la forma en que realmente nos hacemos sustentables”.

Las reflexiones de los asistentes a las Mesas Redondas en relación con la sustentabilidad resultan en términos generales bastante livianas, pues no responden a una visión sustentable del negocio ni responden a un modelo de gestión sustentable.

El factor de éxito viene dado por lograr mantener al cliente y no se evidencia en el análisis una propuesta de gestión integral ni una transversalidad a la hora de plantear la relación empresa-cliente.

V. Experiencias exitosas



mencionado en las mesas redondas 2017

“Hemos sido buenos para mostrar la promesa final, pero no el camino que hay que recorrer para cumplir con esa promesa”.

“Nuestros clientes también abrieron sus puertas y podemos entrar a ver qué es lo que hacen, qué es lo que les gusta, cómo interactúan con nuestra marca”.

“Que existieran más personas para gestionar consultas que para gestionar reclamos. Esa sería una mentalidad de empatía”.

“Hay personas que tienen una idea súper orientada a ventas y una actitud súper orientada a la parte comercial. Se inventan algo en tiempo récord, sin haber pensado en toda la cadena, y obviamente algo sale mal. Y ahí el problema son los puntos de contacto, que no saben manejar a los clientes. El problema es la cadena”.

“Pedir perdón da muchos resultados, te cambia las relaciones, el cliente lo acepta”.

Durante sus intervenciones en las Mesas Redondas los asistentes también tuvieron la posibilidad de compartir experiencias de éxito en sus relaciones con el cliente. Este aspecto adquiere un valor fundamental considerando la orientación temática de este espacio de diálogo, que convocó a la reflexión desde la necesidad de transformar las relaciones empresa-cliente, en el contexto de un nuevo paradigma de exigencia y transparencia.

A continuación se recogen las experiencias y buenas prácticas dadas a conocer por los participantes en las Mesas Redondas:

“Administrar una cartera más chiquita de clientes por ejecutivo es probablemente lo que hace la diferencia”.

“El banco ha ido desarrollando una forma de medir y poder ir regulando el vínculo del ejecutivo con el cliente”.

“Nos hemos abocado en trabajar el tema de actitud de servicio al interior de la compañía. No solo en exigirle a los puntos de venta a través de mediciones como el NPS, que es lo que comúnmente se utiliza en las empresas, sino también utilizar el NPS hacia adentro, desde las áreas de gestión hacia los puntos de venta”.

“Nosotros tenemos socios y no clientes, trabajamos hartos en los derechos que tienen los socios como cooperativa trabajamos mucho los deberes”.

“Hemos generado un decálogo del mostrador, básicamente reportando la mayor cantidad de errores o reclamos frecuentes de los clientes y estableciendo respuestas tipificadas, para que nuestros colaboradores puedan entregar una solución en el mostrador”.

“Tenemos una unidad de apoyo para los ejecutivos, que está formada por cinco ejecutivos que están sentados en una especie de call center interno. Entonces cuando un ejecutivo está con un socio en frente y no entiende algo, puede llamar directo a alguno de la unidad de apoyo para agilizar la atención”.

“Se ha hecho una campaña en todas las áreas de la compañía donde lo primero y lo más importante es el cliente. Se ha hecho un trabajo como de minigrupos, informando acerca de los procedimientos. Ha sido una gran experiencia porque cada minigrupo ha evaluado su manera de actuar y estamos empoderando a las per-

sonas que atienden clientes, estamos midiendo más rápidamente la satisfacción del cliente y va muy vinculado también con la satisfacción de los trabajadores”.

“Tenemos un proyecto por el que toda la gente de la compañía debe pasar. Las 3.200 personas que estamos en el edificio de Plaza Italia, tenemos que ir a terreno a ver cómo pueden ayudar. La invitación es a observar y decir ‘yo puedo arreglar eso’”.

“Creamos un Círculo de Excelencia de Servicio, debido a la diversidad de las empresas que tenemos, y nos juntamos a reflexionar acerca de cuál es el servicio que le damos a los ciudadanos”.

“Tenemos comités de trabajo en base a las respuestas y a los comentarios que nos dan los clientes lo que nos permite ir haciendo acciones sobre los puntos en los que estamos más débiles”.

“Hemos optado por contratar extranjeros que atienden mucho mejor que los chilenos, por ejemplo, los haitianos”.

“Tenemos una experiencia de cuatro años con los Consejos Consultivos de Consumidores y en este consejo participa sistemáticamente el SERNAC. Ellos han participado en una mesa donde han sido súper transparentes, tenemos una agenda para ir mostrándoles las cosas malas, las cosas buenas y las cosas malas, y cómo las vamos a solucionar”.

“La confianza es un atributo que hace ya bastante tiempo medimos de forma constante y sistemática con nuestros socios, de tal manera de poder ver cómo hemos evolucionado en la relación de confianza”.

“Viajamos a mercados más desarrollados y más o menos sabemos cómo viene la cosa; sabemos a qué nos vamos a enfrentar en los próximos dos años”.

“Hace un par de años comenzamos a realizar jornadas con los medios de comunicación, a viajar junto con los medios que están asociados al rubro, y participar en una jornada donde les contamos cosas, pero también respondemos preguntas, y creo que es una instancia súper valiosa como buena práctica”.

“Tenemos un proceso constante de mejora continua que surge de los reclamos, pero es como la ropa sucia, que hay que lavarla en casa”.

experiencias exitosas



DIRECCIÓN:

Román Díaz 205 oficina 601, Providencia, Santiago de Chile

TELÉFONOS:

(+56) 2 2236 4390 / 2 2236 6374 / 2 2236 3662

EMAIL:

prohumanafundacion@prohumana.cl

PROhumana



aliados estratégicos



auspiciadores

BANCO BICE



BICE VIDA



PROhumana

#MesasPROhumana #Clientes