

“Un buen servicio genera legiones de defensores de una marca”

Juan Carlos Fouz,
fundador y CEO de IZO Systems

En 2004, Juan Carlos Fouz pasó a ocupar el puesto de consejero delegado del grupo IZO SYSTEM, consultora especializada en Customer Experience Management (CEM) con servicios profesionales y tecnologías, coincidiendo con el inicio de un fuerte proceso de internacionalización durante el que se crearon las filiales de Lisboa, Sao Paulo y México DF. En la actualidad, el Grupo está compuesto por seis compañías con una facturación cercana a los 14 millones de euros.



¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS MEJORES PRÁCTICAS EN CALIDAD EN EL CONTACT CENTER?

Las importantes en este momento son: en primer lugar, escuchar al cliente, ya que escuchar es entender, asimilar la información y utilizarla de forma adecuada en la compañía. Además, actuar en tiempo real, combinar la información que la empresa tiene de forma proactiva en cada contacto, incluyendo la información social sobre el cliente disponible en la red. En tercer lugar, no crear autómatas o autoservicio bien gestionado o persona, los humanos debemos estar en servicios de valor añadido, con autoridad, visión, alta especialización y mucho orgullo por el servicio que hacemos. Por tanto, invertir en las interacciones claves y desinvertir en las de baja a través de autoservicio. Por último, multicanalidad consistente; el cliente es uno y contacta por distintos canales y espera consistencia y homogeneidad en todos ellos

¿EN QUÉ SITUACIÓN SE ENCUENTRA ESPAÑA EN COMPARACIÓN CON LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS EN TÉRMINOS DE CALIDAD?

España está a mitad de camino de Estados Unidos y Reino Unido, muy evolucionados, y una Latinoamérica incipiente, pero con la experiencia de un alto volumen y trabajar en Offshore para mercados exigentes.

En general, el servicio prestado en España no cubre la expectativa de los clientes, cosa que refleja el alto número de reclamaciones y la sensación de mal servicio generalizado, unido a la frustración de los gestores por la enorme presión por los costes. Bajo mi punto de vista, uno de los grandes déficits de este mercado es que los ejecutivos españoles no manejan las métricas económicas del cliente. El 90% no conoce el coste de una reclamación, el valor de un aumento de seis meses en el ciclo de vida del cliente ni el coste en captación por el eco negativa de sus clientes enfadados en internet. En este contexto, el foco sigue estando en la mejora de los procesos y la optimización. En mi opinión, pocas compañías han hecho un análisis serio de las interacciones clave ni de los momentos de la verdad para decidir en cuáles actuar con prioridad.

En Estados Unidos, la mayor parte de las compañías con muchos clientes conoce bien el valor de las interacciones clave, invierten mucho en gente muy capaz y hay una apuesta enorme por salir de los servicios industrializados con la utilización del teletrabajo y la integración de redes sociales.

Hay que tratar en Latinoamérica la excepción de Brasil, que es un mercado mucho más desarrollado, de un tamaño diez veces mayor, proteccionista con el consumidor y muy regulado con normas como la Ley Sac del 2008, simi-

lar a la que está hoy discutiendo el Parlamento español, o el Código de Defensa del Consumidor, que acaba de cumplir 20 años.

Por cada punto porcentual que las compañías cambian publicidad por servicios de relación con cliente, generan dos puntos de rentabilidad extra

¿CUÁLES SON LOS SECTORES ECONÓMICOS QUE MÁS EVOLUCIONADOS SE ENCUENTRAN EN TEMAS DE CALIDAD?

IZO cuenta con una métrica que evalúa la experiencia de cliente en todos los países donde estamos. La media actual de Experiencia en 2010 fue de 26,23%, con un índice neto de prescripción (NPS) negativo. En ese contexto las empresas de Turismo o los de Servicios B2B están en cabeza con medios por encima del 50%. Le siguen el sector financiero y el resto ya está muy lejos, con el mercado de telecomunicación a la cola y en números negativos.

¿QUÉ EMPRESAS ESTÁN A LA CABEZA DE LA INNOVACIÓN EN CUSTOMER EXPERIENCE?

Todos los clientes de IZO tienen una vocación especial por innovar en la experiencia de cliente, por eso hacen proyectos con nosotros de medición y transformación, porque la decisión de medir de forma objetiva y externa la situación actual y tener la humildad para trabajar en un plan de cambio es el primer paso.

Los mejores en los mercados donde IZO trabaja que han ganado en los ranking de experiencia son: Seguros Bolivar, NH Hoteles, Mercedes, American Express, Servired e ING Direct, entre otros, que fueron los mejores de 2010. En fechas cercanas conoceremos los mejores de 2011.

¿CÓMO AFECTA LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES EN LA FIDELIZACIÓN Y EL VOLUMEN DE COMPRA DE PRODUCTOS?

El nivel de correlación es absoluto. En todos nuestros análisis observamos que el cliente satisfecho con un servicio es más propenso a gastarse más con esa empresa, a comprar otros servicios, a recomendar a sus conocidos el servicio e incluso a pagar un poco más, si con ello se siente especialmente cuidado y tratado.

¿QUÉ ES NECESARIO PARA CONSEGUIR UN “WOW SERVICE”?

Una combinación de factores. Lo más importante es compartir la visión y ceder autoridad al empleado, visión del cliente en su conjunto, sus características, sus deseos, sus necesidades. Y la vocación de ayudarlo y servirle, querer ser excelente, ir más allá de lo que espera en esa oportunidad de unos minutos.

Hay muchos ejemplos de éxito y siempre tienen que ver con el enfoque en la misión con los empleados. Si lo que le pedimos a nuestros empleados o colaboradores es que contesten llamadas o que despachen clientes, será lo que harán. Si buscamos gente a la que le guste servir y le damos la misión de crear clientes-fans que salgan encantados de tu contacto y pagamos y premiamos por ello, seguramente tendremos más opciones.

¿QUÉ ES NECESARIO PARA QUE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE UNA COMPAÑÍA ESTÉN ALINEADOS HACIA EL CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT?

Lo primero es una visión de que la experiencia nace de interacciones creadas en toda la compañía, desde el que diseña y crea el producto hasta el que diseña y envía la factura. Todos somos responsables, por tanto, de monitorizar y actuar sobre los factores que intervienen en la creación de la experiencia.

En segundo lugar, los modelos clásicos de medir periódicamente ya no sirven. La información y la actuación tienen que ser inmediatas y estar en poder del dueño del proceso. Las áreas intermedias ocupadas históricamente tienen que cambiar su rol para ser facilitadoras de soluciones, no controladoras de las métricas, porque ese paso intermedio evita que la solución llegue rápido al destinatario. Lo tercero es que las medias no ayudan a conocer el servicio. Debemos concentrarnos en los extremos, en lo bueno y lo malo.

IZO propone una metodología que permite a los responsables hacer seguimiento continuo de los niveles de impacto de su proceso en la experiencia del cliente. Con ello, pueden reaccionar de forma inmediata ante cualquier circunstancia negativa y en el lugar donde ocurre.

¿CREE QUE EL USUARIO SE SIENTE DECEPCIONADO O INSATISFECHO AL RECIBIR IMPACTOS PUBLICITARIOS QUE CREAN EXPECTATIVAS QUE QUIZÁS NO SE CUMPLAN A LA HORA DE RECIBIR EL SERVICIO?

Las promesas crean expectativas. Las interacciones son la prueba de la realidad de la compañía. En cada interacción, el cliente pone a prueba la promesa de marca y es ahí donde se genera una experiencia positiva o negativa. La experiencia tiene que ver con el impacto emocional, el recuerdo que ha generado aquella interacción. La reputación de la marca nace del conjunto de opiniones sobre experiencias que los consumidores comparten con otros.

¿CREE QUE LAS COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS DEBERÍAN INVERTIR MÁS ESFUERZO ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO EN PERFECCIONAR SU ATENCIÓN AL CLIENTE EN LUGAR DE EN PUBLICIDAD?

Sin duda. De media, por cada punto porcentual que las compañías cambian publicidad por servicios de relación con cliente, generan dos puntos de rentabilidad extra por la combinación de mayor tiempo de vida del cliente, mayores ingresos por renovación y crecimiento. El servicio genera legiones de defensores de la marca. La publicidad sin servicio genera lo contrario y hay pocas compañías que puedan permitírselo. La apuesta de priorizar la publicidad es invertir en la forma de comunicar del siglo pasado, unidireccional. Hoy la batalla está en las interacciones, en la conversación, en ser relevante, escuchar y comunicar.