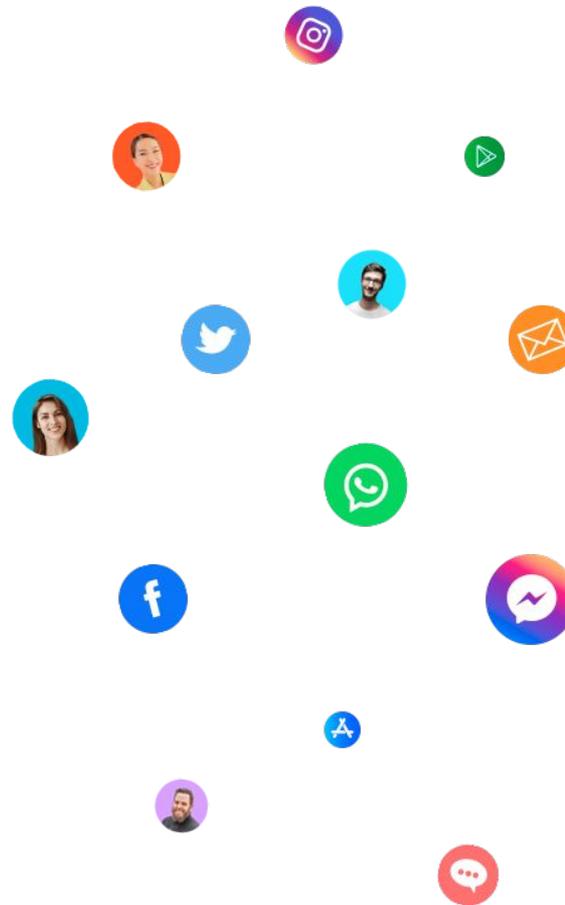


 adereso

Adereso

Manual para el servicio al cliente conversacional



Manual estratégico para el servicio al cliente conversacional

Los líderes de los Centros de Contacto se enfrentan con un gran desafío: optimizar el **nivel de atención** y **mejorar el nivel de servicio** con el único fin de satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. No hacerlo implica para las organizaciones estar dispuestas a asumir las consecuencias de la pérdida de clientes, la disminución en ventas y el incremento en gastos operativos.

Las organizaciones centradas en el cliente atienden de manera eficiente pero sin sacrificar la calidad del servicio que entregan; están conscientes que los clientes quieren ser reconocidos como personas y no como una estadística, lo cual implica operar con un servicio al cliente personal y proactivo. **¿Es posible lograrlo?**



Manual estratégico para el servicio al cliente conversacional

En Adereso desde hace 7 años nos especializamos en trabajar con equipos de servicio al cliente, marketing y ventas, que buscan actuar con prontitud ante las preguntas y problemas que enfrentan sus clientes a través de canales conversacionales.

Es por ello que hemos preparado un manual estratégico de servicio al cliente conversacional, fundamental para la coordinación de las actividades de atención al cliente en las redes sociales, canales de mensajería y otros canales digitales. Detalla cómo participar, colaborar internamente y externamente para mejorar el servicio al cliente de manera consistente y busca apoyarlo en sus funciones dentro de la organización; es un manual que deberá consultar cuando se encuentre evaluando cómo escalar su estrategia de atención al cliente, cómo brindar un seguimiento efectivo a los clientes a lo largo del viaje y cómo realizar una implementación efectiva de recursos para alcanzar los objetivos de servicio que se proponga.



“La retroalimentación del cliente a menudo aparece como comentarios públicos en redes sociales y los equipos de servicio al cliente están aprovechando la oportunidad para encontrarlos activamente y ofrecer respuestas públicas y personales. Cuando se hace bien, se corre la voz.”

- Kenny Lee, antes Head of Partner and Demand Marketing, Developer & Enterprise Solutions en Twitter



El nivel de servicio determina lo que sus clientes piensan de usted

Los clientes consumen, abogan y critican basados en gran medida por la forma en que han sido tratados. Para prosperar en el mundo digital, usted debe transformar el servicio al cliente en un poderoso motor de marketing y dejar de verlo como un centro de costos.

Los clientes conectados y empoderados controlan la conversación, esperan que las empresas respondan de inmediato a sus preguntas e inquietudes y esperan que la comunicación se lleve a través de sus canales preferidos. Para satisfacer sus expectativas, las marcas deben mantenerse enfocadas en las personas, los procesos, los datos y la tecnología, para desarrollar una visión estratégica de servicio al cliente.

La estrategia de servicio al cliente conversacional se trata de definir cómo debe ser la experiencia de atención en los canales digitales. Un error muy frecuente al aperturar nuevos canales de comunicación consiste en que las organizaciones se enfocan en extraer datos del cliente para beneficio propio haciendo sentir al cliente incomprendido o explotado. La experiencia nos dice que mantener una conversación activa y ofrecer una excelente atención de punta a punta, debe ser el punto de partida para afianzar la relación empresa-cliente e incrementar la lealtad de los mismos hacia la marca.



Definiendo los objetivos de servicio al cliente conversacional

Según Gartner, el servicio al cliente impulsa más de 2/3 la lealtad del cliente, por encima de la "marca" y el "precio" por lo cual las empresas deben visualizar al departamento de servicio al cliente como un área clave para la captación y retención de los clientes.

Los objetivos y metas para el equipo de servicio al cliente, deben alinearse en torno a la entrega de un servicio personal, continuo, que genere confianza al consumidor, afinidad con la marca y que genere lealtad del cliente.

Para la alineación de objetivos, sugerimos seguir el modelo **OKR** desarrollado por re:Work.



Modelo OKR

La definición de OKR es: *Objective and Key Results*, lo que se traduce en Objetivos y Resultados Clave.

Los **objetivos** deben promover la alineación en toda la organización. Para ello, se sugiere realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización / división?
- ¿Cuáles son los objetivos clave de una iniciativa que ayuden a alinearse con los objetivos de la empresa?

Los **resultados clave** son las acciones inteligentes que validarán que se han logrado los objetivos. Los resultados deben ser:

- Específicos: claramente definidos y sin ambigüedades
- Medibles: cuantificables y rastreables
- Alcanzables: idealmente ambiciosos pero no imposibles
- Relevantes: se alinean con los objetivos comerciales
- Determinados en el tiempo: con fecha de inicio y fecha objetivo

Criterio de éxito: mayor retención de clientes

Objetivos

- Incrementar la satisfacción del cliente al brindar soporte consistente a través de sus canales digitales preferidos
- Mantener una conversación personalizada visualizando de manera rápida el contexto del cliente

Indicadores clave

- Tasa de abandono del canal conversacional

Resultados clave

- Reducir la tasa de abandono del canal al 1%



Criterio de éxito: mayores ventas

Objetivos

- Mejorar la velocidad de respuesta en los canales digitales
- Aumentar el número de conversiones en línea

Indicadores clave

- Tiempos de atención
- Cumplimiento de SLA de abordaje
- Índice de satisfacción (NPS)
- Tasa de conversión

Resultados clave

- Abordar el 95% de los tickets en menos de 3 minutos en el canal de WhatsApp
- Incrementar 110% el NPS
- Incrementar la tasa de conversión en un 10%



Criterio de éxito: menores costos operativos

Objetivos

- Reducir costos por uso de múltiples herramientas para la administración de carga laboral
- Migrar las conversaciones con sus clientes a canales digitales

Indicadores clave

- Costo por ticket
- Tasa de resolución en el primer contacto

Resultados clave

- Disminuir 50% el costo por ticket vs. el canal telefónico
- Disminuir la tasa de insistencias del mismo cliente en 24 horas



La estrategia del servicio al cliente conversacional

Ahora que tenemos los objetivos definidos, es momento de diseñar la estrategia para obtener los resultados deseados.

La estrategia de servicio al cliente **no consiste en las tácticas específicas** que usará (recursos del agente, lo que debe y no debe hacer, etc.) sino el plan de ataque de alto nivel.

- **¿En qué canales se encuentran mis clientes?**
- **¿En qué canales debe tener presencia la organización?**

Se debe hacer una investigación a profundidad para poder identificar todos los canales por los cuales se comunican los clientes con la organización, esta parte de la estrategia es vital para asegurar el éxito de la satisfacción del cliente.

¿Dónde tienen lugar las conversaciones?

La gente está hablando de tu marca ahora mismo mientras lees esto. Pero, ¿dónde tienen lugar esas conversaciones?

A menudo, esta pregunta se puede responder escuchando en las redes sociales las menciones de su empresa, marca, ubicaciones de tiendas o productos. Si es una marca internacional, se deben considerar los canales locales, por ejemplo: WhatsApp en México y Brasil, Facebook Messenger en Estados Unidos, WeChat en China.



La estrategia del servicio al cliente conversacional

¿Debo habilitar canales en vivo o asincrónicos?

Un canal en tiempo real o síncrono es un canal que requiere que ambas partes (su cliente y su representante de servicio) estén conversando al mismo tiempo. Mantener una comunicación en tiempo real puede demandar muchos recursos cuando esta se da en múltiples conversaciones a la vez. Para los clientes, las interacciones en tiempo real sin dudarlo son la mejor experiencia.

Por el contrario, un canal asincrónico es aquel en el que se produce un retraso entre el momento en que un cliente hace una pregunta y recibe una respuesta. Por ejemplo, el cliente no espera una respuesta inmediata al momento de enviar un correo electrónico.

En ambos casos, sugerimos considerar **SLAs de primera respuesta**, habiendo validado que estos tiempos son ideales para un manejo adecuado de expectativas del cliente.

Canales en vivo

SLA

	Chat Web		1 minuto
	WhatsApp		2 minutos
	Messenger		2 minutos
	Instagram DM		2 minutos

Canales asíncronos

SLA

	Facebook		20 minutos
	Instagram		20 minutos
	Twitter		20 minutos
	Correo electrónico		1 hora
	Google Play		1 hora
	App Store		1 hora

La estrategia del servicio al cliente conversacional

¿Cuántos canales puede gestionar el equipo de servicio al cliente?

Considerar cuántos canales puede administrar su equipo, el impacto en recursos financieros como en recursos humanos, es una cuestión de sostenibilidad en el largo plazo.

A medida que aumenta el volumen de conversaciones entre el cliente y la empresa, también aumentará la carga de trabajo en su equipo. Para ello, es recomendable utilizar inteligencia artificial, que mejore la distribución del trabajo y automatice la resolución de consultas y procesos.

Un ejemplo estándar del uso de la inteligencia artificial en los centros de contacto son los **Asistentes Virtuales**. Los Asistentes Virtuales pueden ayudar a controlar el volumen de tickets que ingresan.



La estrategia del servicio al cliente conversacional

¿CRM o solución conversacional para la gestión de la experiencia?

Al considerar los canales de atención, la organización debe preguntarse sobre el tipo de datos que esperan recopilar. Los sistemas CRM tradicionales, generalmente, capturan puntos de datos de clientes estáticos, mientras que los canales conversacionales arrojan datos:

- En tiempo real
- Extensos
- Basados en intereses
- Personales

Las organizaciones han identificado que las conversaciones entre sus clientes y representantes pueden convertirse en la principal fuente de información estratégica; los casos de uso con mayor auge en el mundo conversacional son la **visualización de los tipos de incidencias basadas en relevancia** y la **medición de la transformación de la experiencia del cliente**.



La estrategia del servicio al cliente conversacional

¿Qué canales son los más importantes para la marca?

Una vez que la organización ha identificado los canales más adecuados para la marca, el siguiente paso es priorizar los canales en los que se invertirá y se asignarán recursos.

A menudo, las marcas agrupan los canales en distintos niveles:



El ascenso de las aplicaciones de mensajería

Las aplicaciones de mensajería se han convertido en los canales de referencia para el cuidado de la marca. En Latinoamérica, **WhatsApp** se ha convertido en el canal en mayor crecimiento para incrementar las ventas y mantener conversaciones más personales y cercanas.

En general, las ventajas de las plataformas de mensajería para el servicio al cliente son:

Canal único: a diferencia de las redes sociales, la mensajería se puede utilizar como un canal de servicio con todo incluido. Un cliente puede enviarle una foto de un artículo defectuoso y usted puede enviar inmediatamente un PDF con una guía de devolución.

Privacidad: la información se envía de forma segura y privada.

Imagen y reputación: la comunicación uno a uno disminuye el riesgo a la mala reputación pública.

Velocidad y automatización: facilidad para configurar respuestas preestablecidas y ser más eficientes.

Popularidad: las aplicaciones de mensajería tienen más usuarios que las redes sociales tradicionales, tienen un crecimiento exponencial y ofrecen más potencial comercial.



“Aproximadamente 175 millones de personas envían mensajes a cuentas comerciales en WhatsApp todos los días.”

- Will Cathcart, Director de Whatsapp



“Más del 61% de sus usuarios afirman que enviar mensajes es la forma más conveniente y sencilla para contactarse con una empresa.”

- Facebook

La estrategia del servicio al cliente conversacional

¿Qué aspectos tiene la atención al cliente excelente?

- Habilitar diferentes cuentas sociales para la atención al cliente.
- Comunicar con claridad los horarios en los que el equipo de servicio al cliente estará disponible.
- Comunicar el tiempo de espera para recibir una respuesta.
- Mantener una comunicación personal.
- Implementar escucha para comprender los sentimientos detrás de las menciones de marca.
- Llevar los problemas de canales públicos a un mensaje privado o directo.
- Trazar una estrategia diferente para manejar a los *trolls*.
- Diseñar un manual de estrategias de gestión de crisis y comunicarlas con el equipo de servicio.
- Anticiparse a los problemas de los clientes de forma proactiva a través de la escucha social.
- Mantener una relación y comunicación activa entre los equipos de marketing, ventas y servicio al cliente.
- Contar con una guía de participación social para garantizar la coherencia y la gobernanza.
- Ser auténtico y mantener las conversaciones con honestidad, claras, transparentes y humanas.
- Mantener seriedad en la atención al cliente y asignar los recursos adecuados.



La estrategia del servicio al cliente conversacional

Definir quiénes somos

La personalidad que exprese en las conversaciones con el cliente debe ser congruente con su pauta de calidad; se trata de una serie de preguntas como: ¿quiénes somos? ¿quiénes no somos? ¿qué hacer? y ¿qué no hacer?

Para esto es necesario construir una guía que ayude a estipular las pautas de comunicación del equipo de atención al cliente.

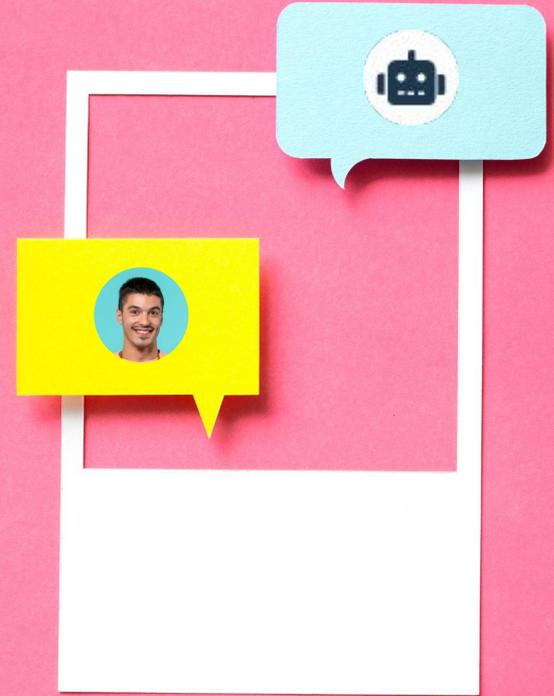
Es necesario que estas pautas sean conocidas por toda la organización para así asegurar que se mantendrán los estándares de comunicación y exista alineación con los objetivos de la organización.

Pregunta	Pauta
¿Quiénes somos?	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicados • Accesibles • Amistosos • Autenticos • Transparentes
Quiénes no somos?	<ul style="list-style-type: none"> • Irreverentes • Sarcásticos • Falsos • Elitistas • Juiciosos
¿Qué hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ser honesto y directo • Hacer seguimiento • Ser claro y conciso • Ser conversacional (usar emojis y stickers) • Ser flexible y adaptarnos a la conversación • Tomarnos el tiempo para comprender al cliente
¿Qué no hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Usar jerga • Ser condescendientes • Sobreprometer • Expresar una opinión personal

¿Cómo apuntala la automatización y la inteligencia artificial los canales conversacionales?

El servicio al cliente conversacional demanda que los líderes de los Centros de Contacto busquen constantemente formas de reducir el número de clics, maximizar el servicio y optimizar la fuerza laboral.

La automatización de los procesos manuales es fundamental para optimizar los flujos de trabajo de los equipos de servicio; la automatización y la inteligencia artificial pueden **apuntalar desde las reglas de asignación y priorización de tickets hasta las respuestas automáticas en tiempo real a los clientes.**



¿Cómo apuntala la automatización y la inteligencia artificial los canales conversacionales?

A través de los asistentes virtuales, la Inteligencia Artificial también juega un papel importante en los canales de servicio al cliente conversacionales. Algunas de las ventajas de implementar IA mediante un Asistente Virtual son:

- Permite comprender las consultas de los clientes sin intervención humana
- Con cada interacción se vuelve más inteligente
- Resuelve preguntas frecuentes de manera inmediata
- Se integra con otras plataformas o servicios críticos para resolver procesos
- Completa transacciones
- Se adaptan a los hábitos de uso de los móviles de los clientes
- Se puede dar un seguimiento en vivo de cada consumidor

Para aprovechar todo el potencial de estas herramientas, las empresas deben adoptar un enfoque correcto cuidando que los clientes puedan disfrutar de la experiencia de manera más intuitiva y personalizada.



En países aún en la fase incipiente, el uso promedio de aplicaciones de mensajería supera el 90%. Esto allana el camino para una rápida adopción del c-commerce en los próximos años.”

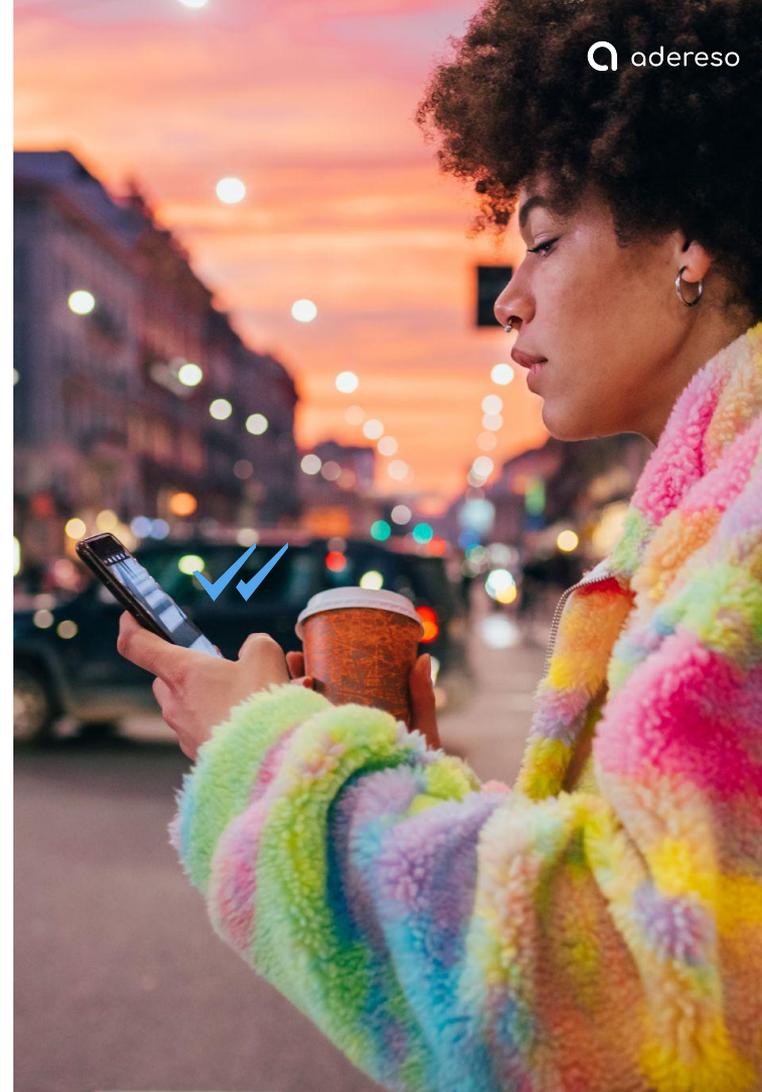
- Yalochat

Aplicar la inteligencia artificial para optimizar el nivel de atención en canales conversacionales

El grado en que se aplique la inteligencia artificial y los asistentes virtuales, afectarán directamente en los recursos necesarios para mantener un nivel de atención adecuado.

No debe perder de vista que las expectativas sobre el tiempo de espera de respuesta de los consumidores han cambiado. Según el reporte de “Estado del Servicio” de Salesforce publicado a inicios del 2021, el 80% de los clientes esperan interactuar con un representante de manera **inmediata**, además de resolver problemas complejos **hablando con una sola persona**.

¿A qué nos referimos con inmediatez? Hubspot asegura que el 90% de los clientes esperan una respuesta inmediata a sus preguntas de soporte en 10 minutos o menos.



Asignación de roles y responsabilidades

Dentro de una organización, el **recurso** más **valioso** son las **personas**. El soporte y la atención al cliente se debería enfocar en brindar un servicio personalizado, premium y sin interrupciones, que le permita a la organización construir relaciones humanas entre sus representantes y sus clientes.

Para brindar ese alto nivel de servicio de manera consistente y a gran escala, se recomienda definir los roles y responsabilidades dentro del equipo de servicio al cliente.

Algunos de los roles y responsabilidades más comunes al definir su equipo de atención, son los siguientes:

- Líder de Servicio
- Agente de servicio
- Analista de servicio

Estos roles, en su conjunto, le permitirán contar con una adecuada supervisión y gestión del centro de contacto, asignación de casos, respuesta a mensajes y evaluación del desempeño-calidad.



Medir el nivel de satisfacción de los clientes

¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

Se requiere siempre tener la opinión del cliente, la cual podemos medir desde diferentes ángulos. La métrica más utilizada en la industria es el **Índice de Promotor Neto** o *Net Promoter Score* (NPS).

El NPS le entregará como resultado el nivel de satisfacción del cliente con respecto al producto y/o servicio que entrega la organización.

Esta métrica se mide con una sola pregunta:

¿Qué posibilidades hay de que recomiende a [Nombre empresa] a un amigo o colega? - Califíque de 1 a 10.



Medir el nivel de satisfacción de los clientes

De esta manera, se podrán categorizar a los clientes en tres grupos:

- **Promotores:** Aquellos que responden con 9 o 10. Son clientes muy satisfechos y, por tanto, leales a la marca.
- **Pasivos:** Aquellos que responden con 7 u 8. Son clientes satisfechos pero no leales, por lo que son susceptibles de irse con la competencia.
- **Detractores:** Aquellos que responden desde el 0 hasta el 6. Son clientes insatisfechos que pueden ser partícipes a una mala recomendación.

La regla matemática de :

(Promotores - Detractores)

= **Nivel de satisfacción general**

Cantidad de encuestas

- NPS 100%= Indica que todos los clientes son promotores
- NPS <100%= Indica que todos son detractores
- NPS de >50%= Es un excelente resultado
- NPS >0%= Es un buen resultado



Medir el nivel de satisfacción más enfocado

Ahora bien, el NPS nos entrega una vista general, pero **¿qué pasa si deseo gestionar parte de línea de servicios?**

Para una medición más exacta, se recomienda aplicar la **CSAT**. Esta encuesta es un indicador de satisfacción del cliente que se mide a través de una encuesta realizada inmediatamente después de que finaliza la interacción de dicho cliente con el centro de contacto.

El **CSAT** es la aplicación de una encuesta al cliente sobre la calidad del servicio. Esta puede calificar en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 "Muy satisfecho".

Se puede aprovechar esta encuesta para complementar con otro atributo que ayude a identificar otras áreas de oportunidad, por ejemplo: ¿Está satisfecho con la velocidad de la atención? O ¿Está satisfecho con la calidad de la respuesta entregada?



Muy insatisfecho



Insatisfecho



Neutro



Satisfecho



Muy satisfecho

Normas de referencia

¿Cuáles son las normas de referencia?

Para los Centros de Contacto usualmente se utiliza la norma **COPC** (*Customer Operation Performance Center*) como guía, debido a que entrega una completa visión de buenas prácticas, *benchmarks* y metodología de mejora continua para los procesos que aborda un Centro de Contacto.

La norma divide los los procesos en dos grupos:

- **Procesos Críticos Relacionados con el Cliente:** aquellos que son muy cercanos a la operación del centro de contacto
- **Procesos Críticos de Apoyo:** los cuales ayudan a la operación para al excelencia, los cuales están más ligados con la planificación y gestión de personas.

En cuanto a métricas y análisis de resultados, la norma distingue entre las transacciones en tiempo real y aquellas que pueden esperar para ser asistidas. A diferencia de la atención telefónica, incorpora el concepto de simultaneidad como la posibilidad de que los agentes de atención al cliente puedan atender a más de un cliente y aumentar la eficiencia. Sin embargo, la norma llama a no ser tan optimista con esta ventaja y asumir que hay otros factores que influyen en este tipo de atención como son por ejemplo:

- Los tiempos de tipeo de cliente y ejecutivos de atención al cliente
- La velocidad de la respuesta del cliente, la cual no puede ser controlada

La norma COPC recomienda tener en consideración los Niveles de Servicio, entendiéndose en este contexto como el porcentaje de conversaciones que son respondidas en el tiempo comprometido con el Cliente (SLA) y la tasa de abandono (cuando el cliente y el profesional de servicio no generan un diálogo).



Caso de éxito: Jüsto + Adereso

La Historia

Fundado en 2019, Jüsto nace como una nueva generación de supermercados con un modelo totalmente en línea, sin tiendas físicas y con entrega directa al hogar, con la visión de convertirse en el supermercado favorito de los consumidores en América Latina para el 2030.

Los Objetivos

- Mejorar la velocidad de respuesta del servicio al cliente en canales de mensajería y redes sociales
- Identificar las principales incidencias y tipos de consultas
- Mejorar el índice de satisfacción en cada interacción con el cliente

Los Resultados

- 85% de los tickets son respondidos dentro de un SLA de 10 minutos
- Disminución de 43% a 1% de la tasa de abandono del cliente en la conversación
- Reducción del 85% en el tiempo promedio de atención a través de WhatsApp
- 97% de las consultas son tipificadas
- Incremento del NPS de 30 a 73 puntos



Caso de éxito: Jüsto + Adereso



“Adereso nos ayudó a mantener nuestro nivel de servicio y a elevar la satisfacción de nuestros clientes durante la pandemia, en la que alcanzamos un crecimiento del 500% en ventas.

Trabajar con las soluciones de Adereso nos ha permitido operar más rápido pero también explotar el valor de los datos para mejorar la experiencia de nuestros clientes y otros procesos críticos como la logística, los pagos y la calidad de nuestros productos.

En resumen, Adereso es el partner ideal para empresas de rápido crecimiento que buscan contar con un equipo cercano y que se está convirtiendo en un referente en la gestión de mensajería, datos y experiencia del cliente.”

Juan Pablo Saldaña
CXO de Jüsto