

Pedro Serrahima

DIRECTOR DE EXPERIENCIA DE CLIENTE Y CALIDAD Y MIEMBRO
DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE TELEFÓNICA ESPAÑA

XII Congreso DEC

“En empresas de servicios, la mejor experiencia es la que no se tiene”

El responsable de experiencia de cliente de la telco detalla a IPMARK los fallos que cometen las compañías que no se centran, de verdad, en solventar los problemas que exponen los usuarios en los canales de atención al cliente.

TEXTO PILAR CHACÓN
FOTOS DEC

En su ponencia señalaba que las marcas están acostumbradas a practicar “un marketing que disfraza” en lugar de solucionar los problemas que tiene un cliente. En este marketing, ¿qué papel tiene la experiencia de cliente?

La percepción que un cliente tiene de una empresa es la que marca sus decisiones de compra, y esta percepción es siempre subjetiva y proviene de dos aspectos fundamentales: el producto y la relación. Hace años, como un cliente apenas podía compartir con otros lo buena o mala que era su experiencia con una empresa, a este aspecto no se le daba importancia y el marketing se dedicaba únicamente al producto. En esos inicios, el marketing original, -el bueno-, daba a conocer un producto y sus ventajas, pero con el tiempo se vio que, dado que el cliente es muy manipulable, era más rentable invertir en un marketing que le convenga de que un producto es bueno, aunque no lo sea, que invertir en hacerlo bueno de verdad.

Posteriormente, con la aparición de las redes sociales, la experiencia de cliente se hizo relevante, porque se hablaba de ella, pero el marketing ya había aprendido el truco: no hace



falta invertir en una buena experiencia y tener paciencia, hay que invertir en que el cliente crea que es buena y que lo que se perciba públicamente sea eso, con independencia de lo que haya detrás. Siempre es más fácil tapar un post sobre un problema con veinte posts inventados de lo maravillosa que es tu empresa sin problemas, que evitar ese problema de verdad.

Es la lucha de siempre cuando piensas que el cliente es tonto: corto plazo y resultados rápidos gana a medio plazo y resultados reales. En la primera el arma es el marketing, en la segunda es el trabajo real en tu negocio real y la paciencia. El problema es que el cliente cada vez es más inteligente, aunque sea colectivamente.

¿Cómo debería ser la experiencia de cliente, a su juicio?

En el caso de una empresa de servicios, la mejor experiencia es la que no se tiene. El cliente disfruta de un servicio sin problemas y sin perder el tiempo con lo que no quiere perderlo. Si necesita algo, se resuelve lo antes posible y de la forma que él esperaría, y se le vuelve a dejar en paz. Otra cosa es un teatro, un deporte, un mago, un parque temático, ahí el cliente sí quiere ir a dedicar su tiempo y a disfrutar de que le “engañen los sentidos”. La decepción siempre viene cuando un mago no te engaña y tu empresa de seguros, sí.

Las empresas están más centradas en aumentar ventas, “exprimiendo” su base de clientes. ¿Es un mito que las empresas busquen fidelizar? ¿Por qué deberían hacerlo?

Las empresas buscan relaciones a largo plazo con los clientes, y es lógico, porque son las más rentables. El problema es que las relaciones a largo plazo se componen de muchas cosas, y una esencial es la confianza. Para el cliente, esa confianza viene de la experiencia a lo largo de toda la relación, mientras que para la empresa que busca “exprimir”, si un momento no da beneficio, se ignora, destrozando esa experiencia.

Eso puede ser rentable a corto plazo, pero es incoherente en el largo. En un símil -probablemente desacertado- con las relaciones de pareja, sería como si buscáramos un matrimonio de por vida, pero desde el primer momento solo nos portamos bien cuando queremos sexo sin preocuparnos del resto de los momentos. Fidelizar es enamorar, no solo tener más sexo. La experiencia es siempre buena cuando se tiene todo, y viceversa: se tiene todo cuando es buena.

¿Cómo puede ayudar la IA en el área de atención al cliente? ¿Considera que ha habido mucho ‘hype’ respecto al desarrollo e implantación de chatbots?

Creo que la IA va a cambiar las cosas, pero el primer sitio donde debe cambiarlas es en la asistencia al agente, en la retaguardia, acortando y facilitando al máximo la interacción con el cliente y la resolución de sus problemas. De forma transparente para el cliente. Esto nos llevará hacia una atención humana cada vez más sencilla, rentable y perfecta, hasta que la interacción completa pueda ser llevada por un



“
**Seguimos
empeñados en poner
personas a hacer
el trabajo de las
máquinas y máquinas
a hacer el trabajo
de las personas**

“
**El cambio real vendrá
cuando todas las
empresas se den
cuenta de que tratar al
cliente ‘normal’ no solo
es más rentable, sino
que cuesta menos**

agente IA, que no es hoy, por mucho que lo digamos, al menos en preguntas abiertas en empresas complejas.

La motivación para que todas las empresas hayan salido corriendo a poner chatbots con IA a “atender” directamente al cliente es únicamente económica y fruto de un pensamiento cortoplacista y muy corto de miras, que a su vez se ha dejado llevar por la moda inmediata. Se pone al cliente a hablar con una maquinita, no porque este lo prefiera, sino porque nos ahorramos el coste del agente. A cambio de eso, es el cliente el que debe perder su tiempo peleándose con un agente para averiguar si consigue resolver su gestión, y si no es así, entonces, si tiene suerte, le pasamos a un agente de verdad. Eso sí, cuando lo presentamos públicamente, ponemos nuestro caso de libro bien resuelto y un cliente feliz y presumimos de IA.

Si hoy en día los agentes fueran mejores que las personas, los pondríamos a vender, pero no es así. Los ponemos a atender y seguimos vendiendo con personas porque una cosa es lo que decimos públicamente y otra lo que pensamos de verdad. Como decía un amigo mío, hoy seguimos empeñados en poner personas a hacer el trabajo de las máquinas, y máquinas a hacer el trabajo de las personas.

¿Cómo ha evolucionado la atención al cliente en Telefónica?

En los últimos años hemos transformado de arriba abajo la compañía. Es cierto que es complejo y queda mucho camino por recorrer, pero hemos conseguido no solo redefinir el modelo de atención, sino ir más allá y transformar cada área de la compañía para que, en vez de seguir KPIS técnicos, ahora, cada equipo esté pendiente en su trabajo de ese cliente que hay detrás de lo que está haciendo. No es solo el teléfono de atención. Es toda la compañía. Y no es un cartelito de “el cliente está en el centro” de los que todas las compañías ponen en sus webs, es una redefinición completa de un modelo de trabajo con visión cliente de verdad. Sin cartel.

Esto supone una transformación cultural enorme que, cuando esté finalizada, creo sinceramente que nos pondrá a muchos años de distancia de muchas otras compañías que siguen hoy en el “marketing molón” del corto plazo. El cambio real vendrá cuando todas las empresas se den cuenta de que tratar al cliente “normal” no solo es más rentable, sino que cuesta menos. El problema es que pocas se atreven a probarlo.

¿Cómo están aplicando la inteligencia artificial?

En lo referente a la gestión de la experiencia del cliente, estamos invirtiendo en lo que llamamos “agente aumentado”, que consiste en dotar de herramientas de IA que faciliten, sin molestar al cliente, la labor del agente que le atiende para que sea lo más rápido y resolutivo posible. Todo en paralelo a la llamada.

Los agentes de IA en *front* están restringidos a los momentos en los que sabemos que no vamos a marear al cliente y que pueden aportar algo. Por ejemplo, en el caso de una avería de la TV en el hogar, se le ofrece al cliente pasarle con un robot que va haciendo pruebas para encontrar el problema, ya que, en este caso, un agente IA lo hace mejor que un agente humano. No obstante, si el cliente no quiere el robot, puede rechazarlo y seguir con una persona. IA que ayuda, no que molesta. ■