

INFORME DE



Administrador del éxito de servicio al cliente: Definición del ADN del talento para el puesto

El papel de Administrador del éxito de Servicio al Cliente (CSM por sus siglas en inglés) es cada vez más importante para las empresas que buscan agregar valor a sus clientes con el fin de retenerlos. De hecho, la gestión exitosa de los clientes es una de las profesiones de más rápido crecimiento en el mundo. Sin embargo, a medida que las organizaciones agregan roles de administración del cliente, a menudo tienen dificultades para diferenciar las responsabilidades de éxito de los roles de ventas y servicio al cliente. Esta falta de claridad puede hacer que las empresas cometan el error de pensar en que las ventas, el éxito y el talento de servicio son similares y, como resultado, terminan colocando a las personas adecuadas en los roles equivocados.

Para hacer frente a la confusión, GrowthPlay llevó a cabo un estudio sobre cómo las empresas están diseñando e implementando roles de Administrador del éxito de Servicio al Cliente. El objetivo del estudio era comenzar a construir una imagen de lo que diferencia el máximo rendimiento para aquellos con éxito en servicio al cliente comparado con los roles de ventas. Comenzamos nuestro estudio por gathering y análisis de datos de múltiples fuentes, incluyendo presentaciones de conferencias de éxito de clientes, artículos publicados y descripciones de trabajos. Luego realizamos una encuesta en línea para reunir las aportaciones de los líderes y personas responsables del éxito en servicio al cliente.

Aumento de la demanda de talento del Servicio al cliente

Si bien hay cierta confusión sobre lo que implica, no hay duda de que el papel de un Administrador del éxito de Servicio al Cliente está aumentando en popularidad. El

Administrador del éxito de Servicio al Cliente fue #6 en la lista de LinkedIn de los 20 empleos más prometedores para 2019. ¡La misma fuente dice que las ofertas de empleo para los Administrador del éxito de Servicio al Cliente crecieron 80% año tras año.

Aspectos destacados del estudio de éxito del cliente

- Pocas personas tienen la aptitud natural para sobresalir en todos los ámbitos en los roles de ventas, servicio, etc.
- Antes de contratar los Administrador del éxito de Servicio al Cliente, los líderes organizacionales y funcionales deben alinearse con el propósito principal y las actividades clave del rol.
- Las simulaciones y el análisis predictivo están surgiendo como herramientas que pueden mejorar las decisiones de contratación de la gestión exitosa del cliente.

El aumento de las ofertas de empleo de Administrador del éxito de Servicio al Cliente combinado con las bajas cifras de desempleo de hoy en día sugiere que las empresas están compitiendo para obtener el talento que necesitan. En algunos casos, los empleadores buscan promover a las personas desde los roles tradicionales de servicio al cliente hacia la excelencia con el cliente. En otros casos, los candidatos de Administrador del éxito de Servicio al Cliente están siendo reclutados desde los ámbitos técnicos, la consultoría y las ventas internas.

Esto no es sorprendente porque muchas empresas, cuando se enfrentan a cambios en el mercado o tiempos económicos difíciles, tienden a arrancar a los mejores artistas de sus puestos de trabajo y reasignarlos a roles con requisitos marcadamente diferentes, suponiendo que florecerán en su nuevo rol. Sin embargo, la investigación de GrowthPlay ha demostrado consistentemente que las

características que hacen que las personas tengan éxito en un papel pueden no ayudarles a tener éxito en otro.

¿Qué es un Administrador del éxito de Servicio al Cliente?

Un hallazgo inicial de nuestro estudio fue que la definición de un Administrador del éxito de Servicio al Cliente está evolucionando. Cuando preguntamos a los ejecutivos por qué están creando y financiando roles de gestión de los clientes, muchos compartieron el objetivo general de "aumentar el valor de la vida útil del cliente". Al mismo tiempo, numerosos expertos, como los líderes de la industria que participan en la Customer First Summit 2019 patrocinada por Freshworks, reconocieron que el puesto de Administrador del éxito de Servicio al Cliente significa cosas diferentes para diferentes empresas.

A medida que entrevistamos a los gerentes de RH y examinamos las ofertas de empleo de los Administradores del éxito de Servicio al Cliente, descubrimos que el propósito específico del rol a menudo se centraba en 1-3 de los siguientes:

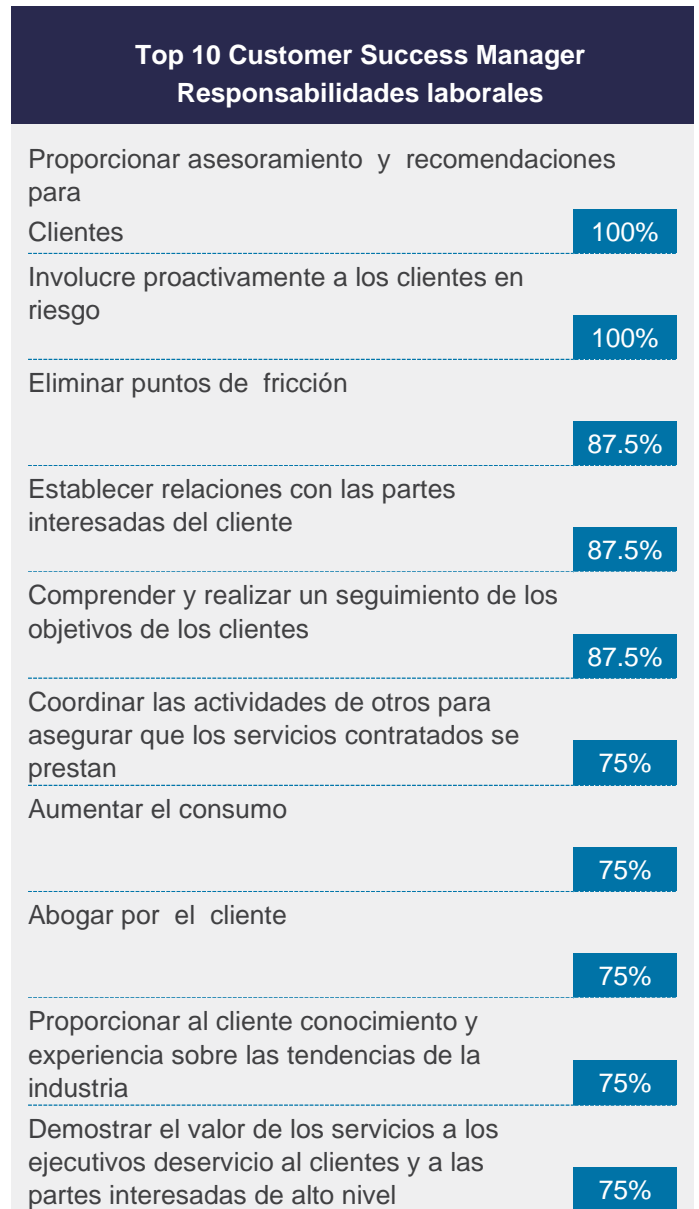
1. Para garantizar el uso o la adopción de los servicios adquiridos
2. Para ventas cruzadas, ventas al alza y/o ampliar cuentas
3. Para responder y resolver preguntas/quejas de los clientes

Curiosamente, nuestros más de 45 años de investigación han demostrado que la capacidad de ejecutar en cada una de estas tres declaraciones de propósito requiere diferentes atributos y aptitudes. Cuando examinamos nuestros datos normativos de más de 450.000 encuestados de evaluación, encontramos que sólo el 19% podía realizar con éxito las tres funciones. En otras palabras, sería difícil encontrar un empleado o candidato actual que pudiera usar con éxito los tres sombreros.

Con el fin de indagar en lo que hace que un gerente de servicio al cliente sea exitoso, decidimos explorar las actividades requeridas de alguien en este tipo de rol. En la primavera de 2019, realizamos una encuesta en línea de los líderes responsables del éxito del cliente. Proporcionamos una lista de actividades extraídas de nuestro estudio de descripción de puestos y preguntamos:

"Como se ejecuta hoy, ¿cuál de las siguientes actividades/responsabilidades se aplican a aquellos en sus roles de servicio al cliente?" El siguiente gráfico muestra las 10 actividades seleccionadas con más frecuencia.

A medida que examinamos estas respuestas, comenzamos a ver con más claridad la diferencia entre un rol de administración de cuentas y un rol de administrador de éxito del cliente. Por ejemplo, menos del 50% de los encuestados informaron haber sido



responsables de la venta, negociación y gestión de obligaciones contractuales. También vimos que las actividades seleccionadas variaban significativamente de

un servicio de atención al cliente típico o un rol de soporte técnico.

Los resultados de la encuesta indican que el administrador de éxito del cliente no es simplemente un nuevo nombre para un rol antiguo.

La pregunta entonces se convierte en, ¿cómo pueden los gerentes de RH determinar si alguien tiene la capacidad de tener éxito en la administración del éxito del cliente? Desafortunadamente, nuestra investigación y la de otros indica que las empresas con funciones de éxito del cliente

Un perfil de éxito para el éxito del cliente

La investigación original llevada a cabo por el Grupo Chally Worldwide (ahora parte de GrowthPlay) dio como resultado la identificación de 135 competencias específicas de ventas y servicios para las cuales se puede medir y predecir el potencial natural. Con el fin de crear un perfil de éxito real para el éxito del cliente, el equipo de GrowthPlay identificó ocho competencias de nuestra biblioteca de evaluación de Chally que están más estrechamente alineadas con las actividades esenciales identificadas en nuestra encuesta.

Este índice es notablemente diferente de las combinaciones de competencias que se han demostrado como predictores válidos del éxito para la administración de cuentas, el soporte técnico y los roles de servicio al cliente. Si bien es necesario realizar más investigaciones y pruebas, las primeras indicaciones son que el cableado o el ADN del talento para un gestor de éxito del cliente exitoso difiere del cableado de un administrador de cuentas o un representante de servicio al cliente.

¿Hay más de un tipo de rol de administrador de éxito del cliente?

Queremos advertirnos a nosotros mismos y a nuestros lectores de determinar prematuramente que solo hay un perfil de éxito para un gestor de éxito del cliente. Algunos expertos de la industria han estado sugiriendo que el papel cambia a medida que las organizaciones evolucionan.

Ashvin Vaidyanathan, Director de Clientes de Gainsight, dice que las responsabilidades del gerente de éxito del cliente varían con la madurez y el ciclo de vida del producto de una empresa. Por ejemplo, las empresas de rápido crecimiento a menudo están por delante de sus clientes, lo que significa que necesitan CSMs que puedan ser evangelistas para nuevos productos. Por el contrario, los clientes de mercado medio necesitan gerentes técnicos de éxito de clientes que puedan sentarse con ellos y superar desafíos como el apoyo a la tecnología heredada.

están basando las decisiones de contratación en entrevistas y experiencia, dos métodos de selección que han demostrado tener baja utilidad para predecir el rendimiento.

Un proceso de contratación más eficaz puede incluir el uso de evaluaciones predictivas para determinar si un candidato tiene la aptitud natural o "ADN de talento" para realizar las actividades que son esenciales para un rol de administrador de éxito del cliente junto con simulaciones para medir capacidad demostrada.

Actividades críticas	Competencia de evaluación de Chally
Aumentar el consumo	Involucra a otros en el aprendizaje para Maximice el beneficio de la compra
Establecer relaciones con las partes interesadas de los clientes y demostrarles su valor	Desarrolla relaciones sólidas Hacer que las necesidades del cliente sean una prioridad
Comprender y realizar un seguimiento de los objetivos de los clientes	Identifica y direcciones Necesidades del cliente
Proporcionar al cliente conocimiento y experiencia sobre las tendencias de la industria	Mantiene y comparte la industria Conciencia de tendencias
Eliminar puntos de fricción	Anticipa obstáculos que Podría impedir el progreso
Involucrar proactivamente a los clientes en riesgo	Solicitar y actuar sobre el cliente Comentarios
Proporcionar asesoría y recomendaciones a los clientes	Proporciona experiencia técnica
Abogar por el cliente; coordinar las actividades de otros para garantizar que los servicios contratados se presten	Fomenta la colaboración interna para Lograr los objetivos del cliente

Por qué los títulos de trabajo genéricos son dañinos para la contratación

En los más de 45 años de investigación de GrowthPlay, hemos descubierto que la eficacia de la contratación aumenta cuando se define. Por ejemplo, la sabiduría convencional dice que los mejores profesionales de ventas son personas que suelen impulsar el negocio, desarrollar oportunidades y cerrar rápidamente acuerdos. En realidad, en las empresas más exitosas el Vendedor tiene varios roles de ventas distintos. Si bien muchos de esos trabajos tienen una similitud superficial, las actividades esenciales y comportamientos varían ampliamente. Mientras que algunos roles de ventas pueden exigir un comportamiento de ventas estereotipado, otros roles son tan probable que favorezca a los empleados con fortalezas menos vistosas, como fuertes habilidades analíticas, la capacidad de empatizar con problemas de los clientes, o una comprensión profunda de los problemas empresariales complejos. Debido a esto, pocos, Sí los hay, son los individuos con más de algunos de estos papeles.

¿Qué sigue?

GrowthPlay se asocia ahora con las empresas para correlacionar los resultados de la evaluación con los datos de rendimiento con el fin de probar nuestro perfil de éxito. A medida que se recopilan más datos, se puede utilizar el análisis estadístico para determinar si existen factores de éxito universales para la profesión y/o si hay subtipos de roles de gestión del éxito del cliente con sus propios predictores. En última instancia, estos hallazgos ayudarán a las organizaciones a tomar decisiones efectivas de contratación y colocación.

¿Lidera un equipo o función de éxito de clientes? Póngase en contacto con nosotros para participar en la Fase II de nuestro estudio.

contáctenos