



Escuela de Negocios

Experiencia del Cliente

Autor: Karin Usach-Franck

Material docente preparado para el curso CX & Services

2024

Santiago

Objetivos Unidad 1

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Comprender el significado del concepto de Experiencia del Cliente
- | Distinguir los aspectos principales de la Experiencia del Cliente
- | Identificar los elementos que componen la propuesta de valor de la Experiencia del Cliente
- | Reconocer los atributos de evaluación que realizan los clientes respecto a su experiencia de compra

¿En qué consiste la Experiencia del Cliente?

En un mercado saturado y altamente competitivo, es difícil que las marcas y las empresas se distingan y logren un buen posicionamiento en la mente del consumidor sin ofrecer experiencias que las destaquen de la competencia. Esto y otros aspectos del concepto central del curso revisaremos en el siguiente artículo.

Imagine un restaurant que aparece en TripAdvisor como uno de los 5 mejores de la capital. Espera un mes para conseguir reserva y finalmente logra ir; le estacionan el auto muy amablemente y la conducen a la entrada. La anfitriona la saluda por su nombre como si la conociera y le indica su mesa. El garzón le explica con detalle las especialidades de la casa. La comida llega a tiempo junto con su vino favorito y resulta una delicia. Todo hasta ahí es perfecto, hasta que al momento de pagar su amiga se da cuenta que se equivocaron en el valor final y le están cobrando algo que no pidió. ¿Qué le pasa con esto?

Con esta mini historia en mente, distingamos primero algunas definiciones básicas para comprender el significado y los elementos que forman parte de la estructura central de este curso. El experto en Experiencia del Cliente (CX en inglés) y autor de “Building Great Customer”, Colin Shaw, define CX como:

“Es la suma de todas las interacciones entre un cliente y la organización. Es la combinación del desempeño funcional de la organización y las emociones que la marca crea, todo medido respecto de las expectativas del cliente a lo largo de todos los puntos de interacción”.

Como podemos revisar en la definición de Shaw, el concepto involucra a dos partes: el cliente y la marca u organización (para términos de este curso en adelante hablaremos de marca). En primer lugar, el desempeño funcional se refiere a la habilidad de producir y entregar un producto o servicio de buena calidad. La marca diseña una oferta y el cliente la percibe de cierta manera, totalmente subjetiva, ya que depende de muchos factores personales como su edad, género, educación, contexto cultural, valores y experiencia pasada, entre otros.

Así, las Experiencias del Cliente no suceden en un vacío, ya que se relacionan con todas las otras experiencias que el cliente ha tenido con una marca en particular y también con otras, por lo que es importante entender que los clientes transfieren rápidamente sus expectativas de CX de una industria a otra. Es decir, no van a comparar su restaurante solo con otros restaurantes, sino que lo compararán con todo tipo de experiencias de servicio, especialmente si surge algún problema.

Una experiencia en particular de un cliente con su marca tendrá una valencia (positiva o negativa) relativa a las otras experiencias de la persona y, si es suficientemente relevante, la guardará en su memoria y servirá a su vez de comparación para otras experiencias.

En un mercado saturado y altamente competitivo, es difícil que las marcas y las empresas se distingan y logren un buen posicionamiento en la mente del consumidor sin ofrecer experiencias que las destaquen de la competencia. Por ello, para diseñar experiencias, no sólo hay que considerar lo que el cliente tiene como expectativas para satisfacer sus necesidades y deseos y lo que puede ofrecer la marca, sino también lo que ofrece la competencia que el cliente usará como comparación.

Entonces, la exploración correcta sobre CX comienza con una visión de cuál es la propuesta de valor que se le

ofrece a los clientes, la cual se puede representar en la siguiente declaración: **definir claramente qué es lo que la organización quiere que los clientes piensen, sientan y hagan como resultado de su interacción con la marca.**

Aspectos principales de la Experiencia del Cliente

La experiencia de un cliente con una marca puede ser directa o indirecta. La experiencia directa ocurre cuando el cliente entra en contacto físico con el producto o servicio. Por ejemplo:

- | Va al banco a realizar un depósito.
- | Echa combustible al auto y paga con la tarjeta de su banco.
- | Realiza una transferencia en el sitio web del banco.
- | Retira dinero en un cajero automático.

Por su parte, las interacciones son indirectas cuando se observa a otro interactuar con una marca o hay un intermediario. Por ejemplo:

- | Ve un aviso publicitario de un banco en una revista.
- | Lee comentarios sobre el banco en redes sociales.
- | Ve que un amigo usa una tarjeta de ese banco para pagar la cena.

Esas experiencias son indirectas porque solo le dan pistas al cliente sobre cómo es la oferta, pero no le dan la oportunidad de juzgar la oferta por sí mismo, a diferencia de cuando la persona sí asiste a la sucursal del banco o realiza una transacción en el sitio web.

“CX es la suma de las ideas subjetivas sobre un producto o servicio, que ocurren a un nivel consciente o subconsciente, debido a una interacción directa o indirecta con la marca o alguno de sus estímulos”

Ahora bien, CX tiene varias facetas. Comienza con la **experiencia de marca** (Brand Experience), que se refiere a las sensaciones, sentimientos, conocimientos y respuestas conductuales evocadas por un estímulo bajo el control de la marca. Estos estímulos incluyen elementos como el diseño del producto, el logo, los colores, el empaque, la identidad, las comunicaciones, el sitio web, y los ambientes físicos, en caso de que los tenga. Eventualmente, estos elementos podrían ser emulados por la competencia, puesto que no es imposible copiarlos y no es difícil reconocer versiones que imitan una marca o incluso copias explícitas. Sin embargo, los elementos más subjetivos o menos controlables como las interacciones con otros consumidores o las respuestas individuales de los empleados son menos copiables y son parte de la experiencia del consumidor.

Así también, la **experiencia de producto** es el resultado de una interacción directa con la marca y su funcionalidad. Las experiencias de productos pueden ser fuertes determinantes del comportamiento.



Por ejemplo, el retailer online Firebox, marca especializada en productos entretenidos y diferentes, creó jabones veganos que se ven como un cartucho de Game Boy. Los niños fascinados se lavan las manos sin tener que insistirles y los padres quedan encantados también de no tener que estar persiguiéndolos para que lo hagan.

Luego, tenemos la **experiencia de consumo**. Se trata del resultado de tener, usar y aplicar ese producto o servicio. Algunos ejemplos son beber una copa de vino, realizar un viaje en taxi o vestirse con la camisa que se compró. En este tipo de experiencia hay aspectos utilitarios y también hedónicos. En un restaurante nos alimentamos, pero también disfrutamos de los sabores, de las presentaciones o montajes de los platos y del ambiente que se ha construido en ese espacio en específico. Los aspectos hedónicos y otros como los emocionales, son claves en la conformación de la experiencia del cliente.

La **facilidad de uso** es otro aspecto de la experiencia de producto que las marcas tienen que tener en mente. Por ejemplo, la facilidad para abrir los empaques y la comprensión del funcionamiento de los productos, afectan enormemente la CX. Por mi experiencia profesional y personal, me toca viajar mucho, y los hoteles tienen duchas muy diferentes. La mayoría son fáciles de usar: girar para abrir y así regular la temperatura, pero hay algunas que no son tan intuitivas y te preguntas en qué pensaban quienes las diseñaron, ¿en que una se sienta una idiota temprano por la mañana? Lo que intento decir es que una llave de ducha no debería ser algo que necesite instrucciones. ¿Quién falla en esta situación? Se equivoca la empresa que fabrica las duchas, pero también falla el hotel al utilizar ese tipo de diseño en sus instalaciones.

Por su parte, la **experiencia de uso** se enfoca principalmente en las interacciones virtuales de los consumidores con sitios web, tiendas virtuales o aplicaciones móviles de marca o producto en específico. Para entregar una buena CX en el mundo digital, la experiencia de uso debe abordar aspectos como:

- | Usabilidad.
- | Accesibilidad.
- | Contenido.
- | Arquitectura de la información.
- | Diseño visual.
- | Diseño de la interacción.

Para estos elementos, las herramientas como las tasas de click, los mapas de calor o testeo de opciones A/B, entregan valiosas oportunidades para la medición y mejora de la experiencia de uso.

La **experiencia de compra** es otra faceta importante que incide en CX, totalmente controlable si uno es un comercio o si tiene tiendas propias para sus productos y, bastante menos controlable si se vende a través de intermediarios. Así podemos verlo en el siguiente caso:

Experiencia del Cliente

HomePlus era el supermercado número dos en Corea, hasta que se dieron cuenta que la clave para ser los primeros no era la apertura de más puntos de venta, sino que cambiar la experiencia de compra. Para realizar este cambio de estrategia, pensaron en la manera de llevar al negocio donde estaban los clientes, por lo que eligieron las estaciones de metro como el lugar ideal. Sin embargo, esta estrategia no consideraba la apertura de tiendas físicas en las estaciones, sino que tomaron imágenes de los productos en anaqueles, imprimieron copias gigantes y montaron las gigantografías de sus anaqueles en los muros de las estaciones.

Los muy ocupados consumidores coreanos podían ahora, mientras esperaban su tren, tomar fotos con sus smartphones a los productos que querían comprar y sumarlos a un carro virtual. Una vez pagadas en la aplicación, sus compras son inmediatamente despachadas a sus hogares. Con esta experiencia de compra, los clientes quedan encantados de realizar sus compras durante los trayectos entre el trabajo y sus hogares, sin tener que destinar tiempo en ir a un negocio. HomePlus transformó totalmente la experiencia de compra, convirtiendo el tiempo de espera en estaciones de metro en tiempo de compras y, por tanto, ganó una nueva reputación como el retail más conveniente en Corea.



Experiencia del Cliente

Puedes estar pensando ahora que eso sólo ocurre en Corea o con los gigantes del retail, pero te aseguramos que diseñar experiencias de compra extraordinarias no es solo prerrogativa de estos grandes. Si no nos crees, te contamos que en Seattle, Pike Place Fish Market es un puesto que vende pescado en un mercado, pero su venta se trata más bien de una interacción divertida entre clientes y empleados. Una vez que el cliente elige un pescado, un empleado se lo lanza a otro, quien lo atrapa para envolverlo y entregarlo, transformando la compra y venta de pescados en un juego de lanzar y atajar. Los clientes vuelven una y otra vez por la gran experiencia de compra, y hasta se ha vuelto una atracción turística. ¿Quién habría pensado que comprar pescado podría ser entretenido?

En tanto, la **experiencia de precio** se refiere a la contribución de la variable precio a la experiencia total de consumo del cliente, la cual además comunica muchas claves sobre una cierta oferta de valor, y aunque puede ser una gran herramienta, pocas veces es considerada.

Hay tiendas como Zara, donde si la persona quiere algo, debe comprarlo inmediatamente, ya que solamente presentan descuentos en las liquidaciones de fin de temporada, donde posiblemente ya no se encuentre lo que uno quería comprar. Por otro lado, conocemos varias tiendas por departamento que suelen tener días (R de Ripley, Fantásticos de Falabella, Rojo de Paris) en que sus marcas propias presentan buenas ofertas. Los clientes aprenden esto y pueden esperar la rebaja del producto que quieran adquirir, ya que no ven la razón de hacerlo a precio normal, y así evitar sentirse mal si hay una oferta pocos días después de haber pagado más.

Así, el cómo se establece el precio cambia el comportamiento y la experiencia del cliente. El bar Reserve Bar Exchange en el distrito financiero de Londres tiene una experiencia de precios distintiva: sus precios no son fijos, sino que, en una misma jornada y al igual que las acciones los precios de los tragos suben y bajan según la oferta y demanda. Así que si el consumidor pidió una ronda de cuatro cervezas de una marca, probablemente está provocando la subida en el precio de esa marca. Tal como en la bolsa, los tragos se compran cuando suena una campana y hasta el sonido de la próxima. Y si el precio se desmorona suena una sirena...una buena noticia para quienes quieran comprar tragos muy baratos. Así, los clientes siguen los precios de los tragos y sus tendencias en unos monitores, y todos parecen tener una gran experiencia, sobre todo cuando la demanda por el trago favorito es poca y su precio baja, o cuando uno se felicita por haber ordenado un trago antes de que subiera.

Por su parte, la denominada **experiencia de desecho** también puede ser relevante, porque provoca que el consumidor tome nota mental sobre la recompra de un producto o bien reemplazarlo con uno de la competencia. El fin o desecho de un producto no tiene que significar descarte, puede ser reciclado o reutilizado, ya sea con el empaque, el producto o ambos, y es una tendencia no exenta de creatividad que vale la pena considerar.

Sitúa el mouse sobre cada elemento para conocer el contenido:

Las facetas de la Experiencia del Cliente

Experiencia de marca: Se refiere a las sensaciones, sentimientos, conocimientos y respuestas conductuales evocadas por un estímulo bajo el control de la marca. Estos estímulos son: diseño del producto, logo, colores, empaque, identidad, comunicaciones de marca, sitio web y ambientes físicos en caso que los tenga.

Experiencia de producto: Resultado de una interacción directa con la marca y su funcionalidad.

Experiencia de consumo: Se trata del resultado de tener, usar, aplicar ese producto o servicio.

La facilidad de uso: Se trata de la disposición para abrir expeditamente los empaques y comprender cómo funciona el producto.

Experiencia de uso: Se enfoca en las interacciones virtuales de los consumidores con sitios web o aplicaciones móviles de la marca o del producto.

Experiencia del Cliente

Experiencia de compra: Aborda el proceso de compra, su control dependerá si se realiza en un comercio, tiendas propias si el producto se vende a través de intermediarios.

Experiencia de precio: Es la contribución de la variable precio a la experiencia total de consumo del cliente.

Experiencia de desecho: Puede provocar que el consumidor considere la recompra del producto o reemplazarlo por uno de la competencia.

Como podemos revisar, CX es mucho más que **servicio al cliente**: abarca desde el cliente potencial en su primera exposición a la marca y su oferta, a través de un aviso, redes sociales, otros clientes, hasta la compra o uso del producto o servicio, y las ofertas o seguimiento, por nombrar sólo algunos puntos de contacto (touchpoints). En general, el servicio al cliente se entiende como reactivo, como una respuesta a los requerimientos de un cliente en particular y CX como proactivo, como un planteamiento que busca anticiparse a lo que pueda manifestar el cliente.

En ese sentido, CX trata de proveer experiencias satisfactorias consistentemente y que ello sea una prioridad fundamental de la política de la organización. Para entregar CXs que sean realmente buenas, cada uno de esos touchpoints tiene que ser pensado y diseñado cuidadosamente, en un ejercicio de planificación, diseño de procesos y gestión, los cuales involucran a toda la organización, desde ventas a operaciones, de finanzas a recursos humanos, entre otros. CX es una actitud, no sólo un departamento de servicio al cliente.

Son muchos los elementos a manejar, y por ello se habla de **Customer Experience Management (CEM), la cual se refiere al diseño, medición, y optimización de los procesos e interacciones que una organización provee para satisfacer las necesidades experienciales de los clientes, buscando generar valor y un negocio sustentable**. Y para lograr este objetivo, la organización debe desarrollar una estrategia centrada en el cliente y que considere las interacciones cliente-marca en cada aspecto del plan.

Y aquí viene la gran pregunta: ¿hay en su empresa alguien encargado de CX? Reformulo: ¿existe una persona responsable de asegurar que los clientes de su empresa disfruten de una gran experiencia al cliente? La verdad es que pocas organizaciones tienen un/a gerente CX o CEM, pero la mayoría debería tenerlo/a. Y es que el no considerar a una persona especializada en este ámbito, tiene como consecuencia que el cliente sea de todos y no sea de nadie, y en el mejor de los casos, cada departamento se preocupa de optimizar su área, pero eso no necesariamente optimiza la experiencia del cliente. Y en el peor de los casos, sin nadie que vele por una experiencia integral, muchas veces los clientes terminan siendo descuidados o incluso abusados. Imagino recuerdan el famoso caso La Polar en que la empresa realizó repactaciones automáticas unilaterales de las deudas con sus clientes, incluyendo sobre-intereses, mora, gastos de cobranzas, entre otros. ¿Creen que habría sido distinto si hubiese existido una Gerencia CX de alto nivel abogando internamente por los clientes?

Experiencia del Cliente

Identifica a qué concepto corresponde la siguiente definición:

“Es la suma de todas las interacciones entre un cliente y la organización. Es la combinación del desempeño funcional de la organización y las emociones que la marca crea, todo medido respecto de las expectativas del cliente a lo largo de todos los puntos de interacción”.

Selecciona tu respuesta:

- A) Compra y venta de un producto
- B) Experiencia de venta omnicanal
- C) Experiencia del cliente o CX
- D) Experiencia eCommerce

La alternativa correcta es: Experiencia del cliente o CX

Tal como pudiste revisar en el artículo, la definición pertenece al concepto de Experiencia del Cliente. Definida por el experto Colin Shaw, se logran identificar dos partes relevantes: el cliente y la marca u organización.

Una propuesta de valor para una CX trascendente

¿Qué le ofrecemos a nuestros clientes? ¿Es un valor o debiéramos considerar todas las posibles expectativas a satisfacer? Eso es lo que responderemos en el siguiente artículo, la definición de la propuesta de valor como un activo de la Experiencia del Cliente.

La planificación de las interacciones con el cliente que definirán la Experiencia del Cliente, debe estar sustentada en la propuesta de valor del modelo de negocio de la organización. Uno de los errores frecuentes es pensar que todos los clientes siempre exigirán más y mejor en todos los aspectos, pero lo cierto es que las y los clientes son capaces de reconocer que hay veces en que tienen que hacer concesiones o trade-offs. Por ejemplo, hace algunos años cuando era Gerente Comercial en una empresa de desarrollo de softwares, al presupuestar nuevos desarrollos, conversábamos con los clientes que el desarrollo podía ser bueno, rápido y barato, pero que debían elegir sólo dos características en simultáneo, y lo entendían. Explicitar estos elementos, servía para alinear las expectativas con la realidad y para que en la empresa priorizáramos qué valoraba el cliente.

La priorización o trade-offs es algo que como clientes hacemos todo el tiempo cuando elegimos el tipo de experiencia que queremos tener. Por ejemplo, piense en algún restaurante al que vaya con frecuencia, o el lugar donde generalmente compra, o en alguno de sus productos favoritos y pregúntese cuál es la razón más importante para hacerlo. Probablemente sea una de estas:

- | Porque es rápido,
- | Porque es barato,
- | Porque es fácil o conveniente,
- | Porque es de gran calidad (materiales, hechura, etc.),
- | Porque es un lujo, o
- | Porque tiene un gran servicio al cliente.

Y si revisamos muy bien parte de los elementos que participan en la decisión de compra, se dará cuenta que usted no pretende que la marca cumpla con todos, porque identificará que varios de estos atributos parecieran ser incompatibles unos con otros. Sin embargo, usted elige esa marca una y otra vez porque cumple y es excelente en lo que a usted más le importa. Es decir, la experiencia que usted busca como cliente está centrada en uno de estos elementos, y si son más, lo más probable es que uno predomine y otros sean secundarios, y sea perfectamente capaz de priorizarlos. Usted, junto a otros clientes que priorizan los atributos principales de la experiencia de la misma manera, conforman un **segmento operativo** al que una marca puede satisfacer con una determinada propuesta de valor.

Se le llama segmento operativo porque es un grupo de clientes con una priorización particular de atributos y expectativas que permiten operacionalizar la oferta de valor en un determinado modelo de negocios con características distintivas.

Experiencia del Cliente

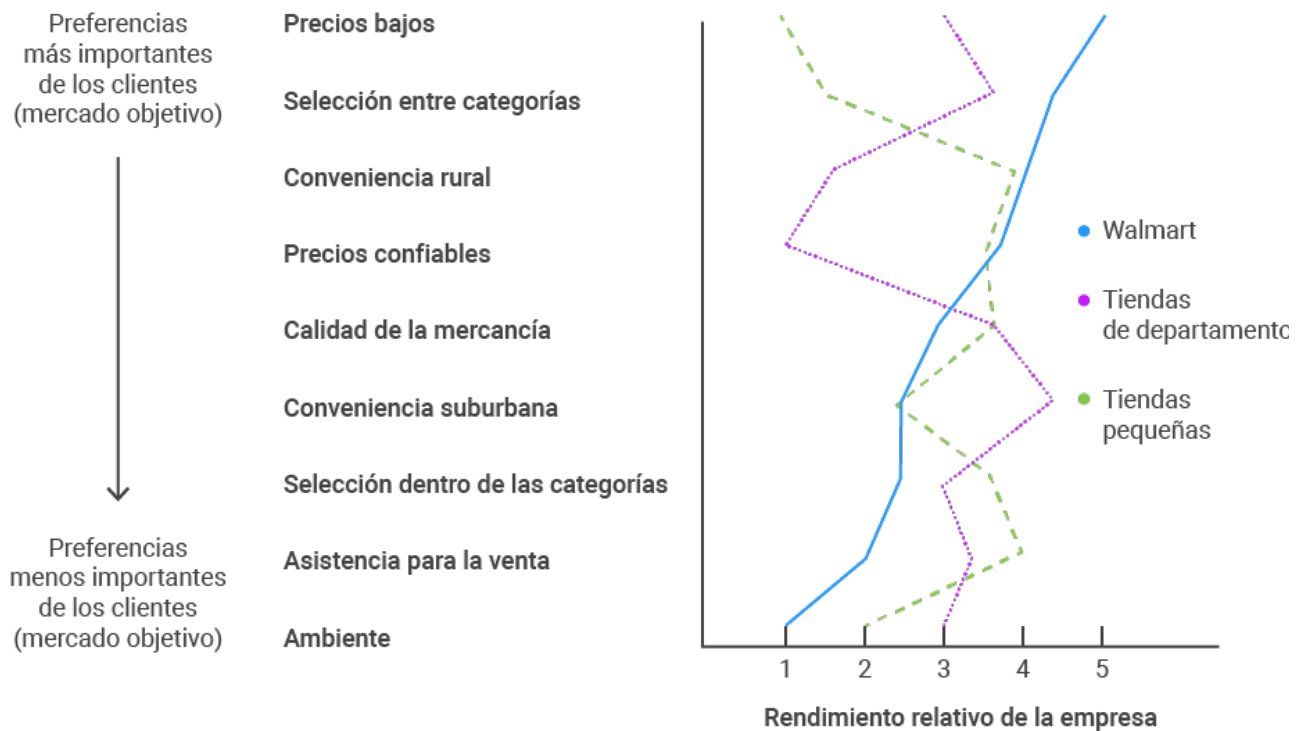
Frances X. Frei en su artículo "Las Cuatro Cosas que una Empresa de Servicios Debe Hacer Correctamente", plantea que estas son:

- 1 | La oferta
- 2 | El mecanismo de financiamiento
- 3 | El sistema de gestión de empleados y
- 4 | El sistema de gestión de clientes.

Ahora bien, que no los engañe que el título haga referencia a empresas de servicios, porque es aplicable también a los productos. Para que la oferta sea exitosa, se debe decidir en qué atributos hay que aspirar a la excelencia (y por lo tanto diseñar CX con sumo cuidado y detalle), y en cuáles planificar un desempeño inferior, basados en la importancia relativa que les otorga a los distintos aspectos el segmento operativo al que se apunta.

Por ejemplo, los clientes de Walmart valoran más los precios bajos y una amplia selección de productos y, por tanto, tienen una menor valoración hacia el ambiente y la asistencia en las ventas. Veámoslo en el siguiente gráfico:

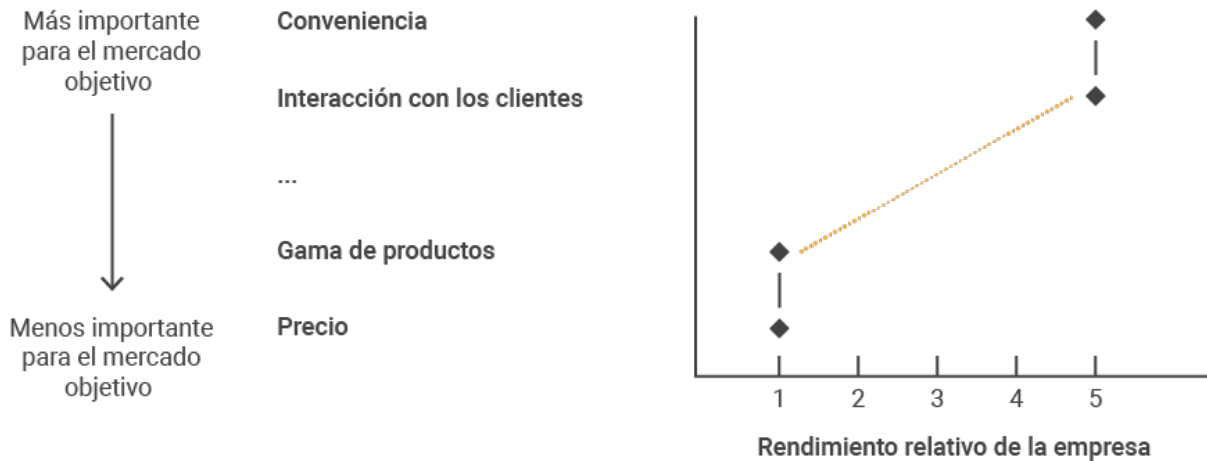
Rendimiento relativo en las dimensiones del servicio de Walmart



Experiencia del Cliente

En el eje vertical están ordenados las preferencias de los clientes de más importante (arriba) a menos importante (más abajo). En el eje horizontal se encuentra cómo califican los clientes a los distintos competidores en cada atributo, donde 1 es lo peor y 5 es lo mejor. Pueden ver que Walmart recibe la máxima calificación en lo que más les importa a los clientes y la peor en lo que les importa menos. De esta forma, a Walmart le va muy bien, más aún, mucho mejor que a las tiendas por departamentos como Sears, que en Estados Unidos están incluso cerrando, y por algo es el terror de los pequeños negocios.

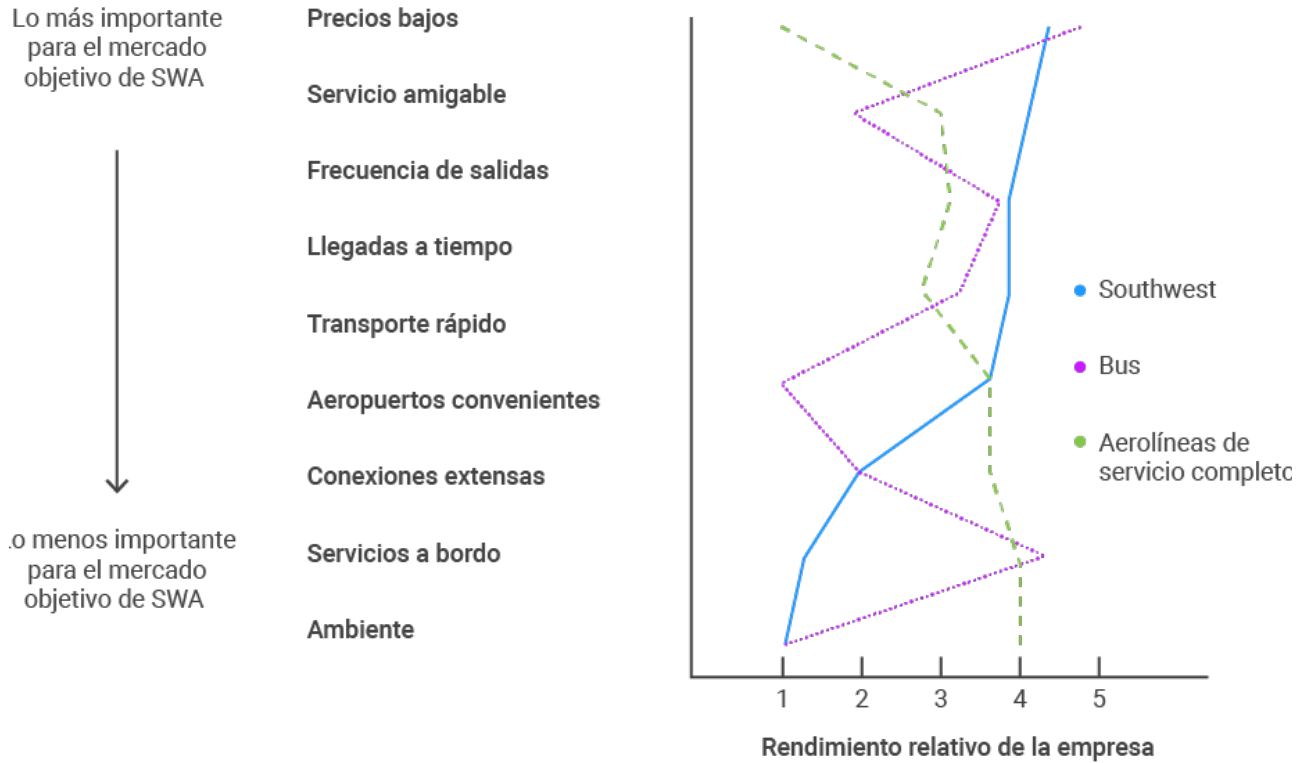
Rendimiento relativo en las dimensiones del servicio del Commerce Bank



Al leer el artículo de Frances X. Frei disponible en la unidad, revisen este gráfico cuando aparezca el exitoso caso de Commerce Bank, ya que los ayudará a entender las razones de su éxito.

Por otro lado, si han escuchado hablar de que Southwest es una línea aérea tremendamente exitosa, tal vez les interese ver un gráfico en que la compara con las líneas aéreas tradicionales como American Airlines, United o Delta, y con el servicio de buses que es su competencia en los trayectos cortos que realiza. También observarán que Southwest está muy bien rankeada en lo que a los clientes les importa más y mal en lo que a los clientes les importa menos.

Rendimiento relativo en las dimensiones del servicio de Southwest



¿Qué tienen en común los gráficos de estas tres empresas exitosas? Todos forman una línea descendente de derecha a izquierda, en que lo hacen muy bien en lo que importa y mal en lo que importa menos. Es decir, hacen los trade-offs correctos. Son capaces de ofrecerle a los clientes una buena experiencia en lo que ellos valoran más (y en lo que más se fijan).

Finalmente, los clientes saben que a veces tienen que elegir y también saben que pueden tener la alternativa de pagar más y quererlo todo. Y cuando pagan más, exigen una excelencia en todo. Quien se aloja en el Ritz tiene expectativas muy altas. Si lo llevamos a uno de los gráficos anteriores, el Ritz tendría que ubicarse en una línea vertical recta con todo en el 5 (la clasificación más alta). Un hotel de 2 ó 3 estrellas debería tener una línea inclinada como las de Walmart, Commerce Bank y Southwest. Por ello, es importante que se defina cuál es el tipo de oferta de valor de su negocio:

¿Ofrece excelencia sin trade-offs por la que puede cobrar un precio premium y con la que debe diseñar todos y cada uno de los touchpoints a un nivel superior?

¿La menor disposición a pagar, además de la competencia, implican que lo más adecuado es definir con precisión los elementos en los que tiene que ser superior y en cuáles no lo será?

Experiencia del Cliente

Es tremendamente importante tener muy claras cuáles son esas expectativas de los clientes (aquellos atributos por los cuales nos van a evaluar) y cómo se ordenan sus preferencias cuando tienen que elegir entre un atributo u otro. Sólo con claridad respecto de cuál debe ser su oferta de valor puede comenzar a planificar las experiencias de sus clientes.

Video: ¿A qué llamamos Experiencia del Cliente?

La profesora Karin Usach aborda las definiciones sobre el concepto de Experiencia del Cliente, así también su relevancia en el proceso de compra.

El viaje más importante de Southwest Airlines

Una aerolínea de bajo costo con una clara visión centrada en el buen servicio. Esa es la principal característica que permite que Southwest destaque por su comprensión y completa atención a su público. La pregunta que surge es: ¿Cómo lograron llegar hasta ahí?

Tal como vimos en los artículos anteriores, diversos elementos determinan que una empresa se dedique completamente a brindar un servicio de excelencia, una calidad que asegure no sólo la fidelidad de sus clientes, sino una recomendación permanente del producto o servicio.

¿Qué elementos permiten humanizar un servicio? Puede ser tu nombre en tu vaso de café, una sonrisa al pagar tu cuenta o un servicio de despacho rápido. Más aún, la experiencia de ese servicio puede llegar a impactar tu vida familiar. Imagina que ya te encuentras en tu asiento y el avión está a punto de despegar para llegar a su destino. Sin embargo, algo sucede, el avión vuelve a la puerta de embarque y la azafata te pide que te retires de ese vuelo. No sabes con certeza que pudo haber ocurrido, si es que lo tomaste bien o si infringiste alguna norma. Cuando llegas al mesón de recepción te explican que tu esposo ha llamado a la aerolínea y ha comunicado una información urgente para ti: tu hijo ha sufrido un traumatismo de cráneo y se encuentra en estado de coma.

La respuesta de la aerolínea no sólo fue avisar esta información relevante, sino que además te dio un pasaje con vuelo directo a la ciudad donde se encontraba tu hijo.

En definitiva, más que brindar un servicio de calidad, Southwest Airlines consideró la delicada situación familiar, individualizó la experiencia del cliente y, a partir de lo que estaba a su alcance, hizo todo lo posible para que esa clienta pudiese llegar a su destino y ver a su hijo.

Esta experiencia fue la que vivió una de las pasajeras de Southwest, Peggy Uhle, caso que ha sido replicado en diferentes medios de comunicación, ya que forma parte de una estrategia de modelo de negocio y oferta de valor de una empresa que se ha tomado en serio diferentes elementos estratégicos. A continuación, revisaremos parte de la estrategia de Southwest Airlines.

Si queremos revisar parte de la estrategia de la aerolínea estadounidense, debemos comenzar con la identidad que construyó el fundador de esta empresa. Herb Kelleher es un nombre importante, tanto para la industria de las aerolíneas como para las estrategias de negocio, ya que su estilo determinó parte de la identidad de empresas de "bajo costo". Kelleher ayudó al perfil de leyenda de esta empresa, tal como afirma Bill Taylor en "The Legacy of Herb Kelleher, Cofounder of Southwest Airlines" de Harvard Business Review:

"Durante décadas, fue la aerolínea de más rápido crecimiento y de menor costo en los Estados Unidos; reduciendo las tarifas de los competidores en nuevos mercados y enviando tráfico hacia el cielo, un fenómeno conocido en los círculos gubernamentales y de la industria como el "Efecto Southwest". Para ayudar a mantener las cosas simples y rentables, la aerolínea voló un modelo de avión, el 737 de Boeing Co., y se mantuvo cerca de los clientes con azafatas y anuncios divertidos. Durante décadas, esa fórmula original ayudó a la compañía a dispararse"

Hoy, Southwest Airlines tiene más de 58 mil trabajadores/as y opera aproximadamente 3.400 vuelos al día. Además, practica un modelo de negocio muy rentable e inusual en las aerolíneas tradicionales: vuela muchos trayectos cortos, con rápidas rotaciones en los aeropuertos secundarios (más eficientes y menos costosos) de las grandes ciudades y usando principalmente un único tipo de avión, el Boeing 737.



Misión de Southwest Airlines:

"Brindar la máxima calidad en Servicio al Cliente con calidez, cordialidad, satisfacción individual y espíritu corporativo".

A diciembre del 2018, sus ingresos netos fueron de 2.465 millones de dólares, operó 750 aviones Boeing 737 y sirvió 99 destinos en 40 estados de EE.UU. y en diez países fuera del territorio de ese país.

Con el foco en cliente

Así, la estrategia de Southwest Airlines está alineada a lo que llaman "cultura centrada en el cliente". Se trata de planes de marketing interno, programas de reclutamiento, capacitación, reconocimiento y recompensa. A continuación, repasaremos en qué consisten cada uno de estos puntos.

Reclutamiento: El proceso de contratación de personas está determinado por características más amigables que por habilidades y/o capacitación. Es decir, se prioriza la contratación de personas amigables, orgullosas de sí mismas y que compartan la creencia de "un espíritu de equipo". En la empresa describen el proceso de contratación determinado por tres atributos: "un espíritu guerrero (es decir, un deseo de sobresalir, actuar con coraje, perseverar e innovar); el corazón de un servidor (la capacidad de poner a los demás en primer lugar, tratarlos con respeto y servir a los clientes de manera proactiva); y una actitud amante de la diversión (pasión, alegría y aversión a tomarse demasiado en serio)".

Cultura y endomarketing: La cultura y el desarrollo de una estrategia de marketing interna está supeditado a los valores expuestos en el punto de reclutamiento. Es decir, la compañía invita e impulsa a que sus trabajadores/as muestren "*un espíritu guerrero*" y "*un corazón de sirviente*".

Capacitación: Se instruye al equipo para reconocer las necesidades de otras personas antes de las suyas. Por ello, el caso de Peggy Uhle no es único y responde a una política de la compañía. Arman a sus empleados con el conocimiento y los recursos que necesitan para ser verdaderos embajadores de la marca.

Reconocimiento y recompensa: Se trata de programas de reconocimiento y premios que incentivan seguridad y confianza laboral. Entre ellos, destaca el "Banquete anual de Empleados", una cena para destacar en diferentes categorías a las y los colaboradores. Se entregan broches conmemorativos y premios como del tipo "Relaciones extraordinarias con la comunidad", "el Buen Vecino", "Buen Humor", entre otros.

En el obituario de Kelleher, realizado por el New York Times, destaca la perspectiva del analista de la industria aérea y ex ejecutivo de la compañía, Robert Mann, quien señaló que "al eliminar tarifas onerosas y servicios innecesarios y usar aeropuertos secundarios, como el Love Field en Dallas, Southwest trajo precios bajos al mercado y estimuló la demanda de viajes aéreos. Ahora, dada la opción entre conducir y volar, legiones de viajeros optaron por el avión".

Experiencia del Cliente

Junto con ello, debemos abordar la cultura a través de dos citas del fundador, entregadas a la revista Fortune:

"Tienes que tratar a tus empleados como clientes"

"Cuando los tratas bien, tratarán bien a tus clientes externos. Esa ha sido una poderosa arma competitiva para nosotros".

Al repasar los lineamientos internos y externos de Southwest, nos damos cuenta que parte de su éxito se centra en el reconocimiento de sus empleados, es decir, la construcción de un ambiente de confianza, lo que permite realizar todas las acciones posibles para agradar a un cliente, y que aunque este se pueda ir, siempre sabrá que la aerolínea hizo todo lo posible para solucionar su problema y mejorar su experiencia.

Referencias Bibliográficas

Cedeño, D. (2017). Historias WOW: Experiencia Southwest Airlines. Disponible en <https://www.wowcx.com/historias-wow-experiencia-southwest-airlines/>

Daily Mail (2015). Southwest Airlines turns plane around at last minute and provides free flight home after passenger learns her son is in a coma. Recuperado de https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3097690/Southwest-Airlines-turns-plane-minute-provides-free-flight-home-passenger-learns-son-coma.html

Rifkin, G. (2019). Herb Kelleher, Whose Southwest Airlines Reshaped the Industry, Dies at 87. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2019/01/03/obituaries/herb-kelleher-whose-southwest-airlines-reshaped-the-industry-dies-at-87.html>

Taylor, B. (2019). The Legacy of Herb Kelleher, Cofounder of Southwest Airlines. Recuperado de <https://hbr.org/2019/01/the-legacy-of-herb-kelleher-cofounder-of-southwest-airlines>

Video: Why The Best CEO's Invest in Customer Experience

Video: 4 Ways to Elevate the Customer's Experience

Material de la unidad

- | [Why The Best CEO's Invest in Customer Experience](#)
- | [4 Ways to Elevate the Customer's Experience | Mark Sanborn Customer Service Keynote Speaker](#)

Resumen y Glosario Unidad 1

Resumen

La **experiencia del cliente** es un concepto que involucra a dos partes: **el cliente y la marca u organización**. En primer lugar, el desempeño funcional se refiere a la habilidad de producir y entregar un producto o servicio de buena calidad. La marca diseña una oferta y el cliente la percibe de cierta manera, totalmente subjetiva, ya que depende de muchos factores personales como su edad, género, educación, contexto cultural, valores y experiencia pasada, entre otros.

Una experiencia en particular de un cliente con su marca tendrá una **valencia** (positiva o negativa) relativa a las otras experiencias de la persona y, si es suficientemente relevante, la guardará en su memoria y servirá a su vez de comparación para otras experiencias.

La experiencia de un cliente con una marca puede ser **directa o indirecta**. La experiencia directa ocurre cuando el cliente entra en contacto físico con el producto o servicio. Por su parte, las interacciones son indirectas cuando se observa a otro interactuar con una marca o hay un intermediario.

Las facetas del CX son: experiencia de marca, experiencia de producto, experiencia de consumo, facilidad de uso, experiencia de uso, experiencia de compra, experiencia de precio y experiencia de desecho.

CX abarca desde el cliente potencial en su primera exposición a la marca y su oferta, a través de un aviso, redes sociales, otros clientes, hasta la compra o uso del producto o servicio, y las ofertas o seguimiento, por nombrar sólo algunos puntos de contacto (touchpoints). En general, el servicio al cliente se entiende como reactivo, como una respuesta a los requerimientos de un cliente en particular y CX como proactivo, como un planteamiento que busca anticiparse a lo que pueda manifestar el cliente.

La planificación de las interacciones con el cliente que definirán la Experiencia del Cliente, debe estar sustentada en la propuesta de valor del modelo de negocio de la organización.

La priorización o trade-offs es algo que como clientes hacemos todo el tiempo cuando elegimos el tipo de experiencia que queremos tener. Por ejemplo, piense en algún restaurante al que vaya con frecuencia, o el lugar donde generalmente compra, o en alguno de sus productos favoritos y pregúntese cuál es la razón más importante para hacerlo.

Se le llama segmento operativo porque es un grupo de clientes con una priorización particular de atributos y expectativas que permiten operacionalizar la oferta de valor en un determinado modelo de negocios con características distintivas. Frances X. Frei en su artículo "Las Cuatro Cosas que una Empresa de Servicios Debe Hacer Correctamente", plantea que estas son: 1) La oferta, 2) El mecanismo de financiamiento, 3) El sistema de gestión de empleados y 4) El sistema de gestión de clientes.

Glosario

Experiencia del Cliente o CX: Es la suma de todas las interacciones entre un cliente y la organización. Es la combinación del desempeño funcional de la organización y las emociones que la marca crea, todo medido respecto de las expectativas del cliente a lo largo de todos los puntos de interacción

Customer Experience Management: Se refiere al diseño, medición, y optimización de los procesos e interacciones que una organización provee para satisfacer las necesidades experienciales de los clientes, buscando generar valor y un negocio sustentable.

Endomarketing o Marketing interno: Hace referencia a las actividades de comunicación pensadas para promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen corporativa de una compañía entre sus

Experiencia del Cliente

proprios empleados. Esta estrategia permite una motivación interna, impactando en una rotación más baja y mayor productividad del equipo.

Objetivos Unidad 2

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad

- | Identificar en qué consiste el modelo de experiencia del cliente de Disney
- | Distinguir los factores que componen la brújula del servicio de calidad Disney
- | Comprender en qué consiste una matriz de integración para la creación de una gran experiencia para el cliente

El modelo Disney: ¿Cómo construir una experiencia memorable?

En la siguiente unidad, revisaremos en qué consiste la experiencia de una de las empresas más destacadas de la industria del entretenimiento. Como introducción, en este artículo revisaremos los fundamentos de una estructura que debe responder a la construcción de una experiencia inolvidable.

Estamos en la era de la economía de la experiencia, así lo aseguran Pine y Gilmore. Los autores del muy influyente libro “La Economía de la Experiencia”, señalan que después de pasar por las eras de la economía industrial y la de servicios, ahora estamos en un contexto donde los consumidores quieren experiencias satisfactorias y en muchos casos memorables, y los productos y servicios son los soportes que las empresas usan para entregarlas.

Estos autores ven las experiencias como una coreografía que las empresas deliberadamente deben diseñar. Y si bien la puesta en escena se agota en la presentación de la función (uso del producto o servicio), el **valor de la experiencia** queda en la memoria si es que se logró que el cliente se involucre en ella. Puede ser que no recuerden detalles de la experiencia en particular, pero sí una sensación general que los llevaría al deseo también general de querer repetirla, recomendarla... o evitarla.

Y en ese caso, Disney destaca por ser una empresa que sabe crear grandes experiencias, desarrollando incluso una metodología para hacerlo de manera sistemática. No sólo podemos aprender de ellos observando sus parques de diversiones, también podemos revisar su metodología en el libro “Be Our Guest” o “Sea Nuestro Invitado”, (en el cual basaremos gran parte de la unidad). Cabe destacar además, que esta compañía realiza seminarios para capacitar a personas de distintas empresas en todo el mundo.

El diseño de la experiencia

En Disney comienzan a crear la experiencia con una historia cautivante y excelentes ideas de diseño, las que luego, como toda empresa bien administrada, implementan mediante procesos definidos y con un buen entrenamiento a sus empleados/as, quienes son capaces de poner en acción toda su amabilidad y hospitalidad, en conjunto con la disposición de una gran infraestructura.

Tal como lo explica el Vicepresidente de Disney, Jeff James, esta estrategia se estructura a partir de los principios fundamentales del mismísimo Walt Disney:

Desarrollar y producir el mejor producto posible

Realizar un entrenamiento efectivo que apoye la entrega de un servicio excepcional.

Aprender de tus experiencias.

Celebrar el éxito.

Nunca dejar de crecer.

Nunca dejar de creer.

En definitiva, “Soñar, creer, atreverse y hacer” son pilares que no sólo siguen siendo válidos para Disney tantos años después, sino que creo son igualmente válidos para todo tipo de empresas. ¿Los ves implementados en la tuya?

Así, proveer un Servicio de Calidad significa exceder las expectativas de sus invitados (que es como ellos llaman a sus clientes), prestando atención a cada detalle de la entrega de sus productos y servicios. Esto significa que la estrategia de la compañía es exceder las expectativas de sus huéspedes y su táctica es prestarle atención a cada detalle.

Experiencia del Cliente

El concepto es simple y consiste en estar a la altura de esos requerimientos, lo desafiante es que es justamente ahí donde se pueden presentar dificultades, especialmente porque sus invitados frecuentemente tienen expectativas altas, y lograr el factor "WOW" es la obligación estándar en Disney. ¿Cómo se puede lograr ese efecto? Lo hacen mediante pequeños *wows*, *que entregados consistente y continuamente* suman un gran WOW. Lo anterior se traduce en identificar las oportunidades cada día, como cuando te das cuenta que hasta las tapas de las alcantarillas tienen estampado un pequeño Mickey Mouse, o cuando pareciera que sus empleados -actores o elenco, como ellos los llaman- parecen ir más allá de su función.

Sin embargo, nada de eso es producto del azar. No se logra encantar a los clientes o llevar una estrategia de esta forma, sólo diciéndole a los empleados que deben hacer todo lo posible para lograrlo, porque muchas veces no sabrían exactamente cómo se espera que hagan eso. En Disney lo resolvieron creando su "Quality Service Compass" o la "Brújula Disney del Servicio de Calidad", utilizada para crear una visión compartida del producto que sirve para *guiar y alinear personas, procesos e infraestructura*. En el siguiente artículo, exploraremos cómo funciona esa brújula: la aplicación que realiza Disney y de qué forma podemos implementarlo en otras organizaciones.

Hipervínculo externo: *Be Our Guest*

VER

La brújula del servicio de calidad

¿Qué factores determinan un servicio de calidad? ¿Corresponde a la metodología del "cliente siempre tiene la razón" o traza su recorrido con una estructura determinada por otros factores? Acá iniciamos el viaje hacia el castillo de Walt Disney, para desentrañar las claves de su servicio y experiencia de calidad.

La brújula del servicio de calidad Disney tiene cuatro puntos principales: Clientología, Estándares de Calidad, Sistemas de Entrega e Integración.



Clientología

Clientología es lo que Disney llama el arte y ciencia de conocer y entender a los clientes. Es el primer punto en la brújula, porque las *necesidades, deseos, percepciones y emociones* de sus invitados son la base para lo que sucede en todos los demás puntos. Es una terminología Disney para referirse a la investigación de mercado y del consumidor, necesaria para descubrir quiénes son sus clientes y entender qué esperan de ellos. Con este objetivo, invierten en muchas técnicas que también usan otras empresas, como entrevistas, puntos de escuchas, análisis de preguntas y problemas, comentarios y, no menos importante, los reportes de sus empleados que recogen e informan opiniones y observaciones de sus clientes como una práctica estándar de sus trabajos cotidianos. También analizan los patrones de uso y visitas de sus parques, los que son analizados y comparados. Los mystery shoppers o clientes incógnitos hacen toda clase de compras y participan en diferentes actividades, estudian las cartas y comentarios de los clientes y realizan focus groups. La información recabada antes, durante y después de las experiencias de sus huéspedes se utiliza de muchas maneras. Al analizar este primer factor, la mayor aplicación es establecer un criterio base para el desarrollo e implementación de la estrategia y para crear mejoras y ajustes al plan de servicio existente. Saben que sus clientes -y sus expectativas- están en constante cambio, por lo que la clientología es una tarea constante.

Experiencia del Cliente

Disney recaba información demográfica que revela quiénes son sus huéspedes, de dónde vienen, cuánto esfuerzo tienen que hacer para llegar, cuánto gastan en el parque de diversiones, entre otros valores. Y es que a partir de esta investigación sobre sus huéspedes, reconocemos que un aspecto valioso de saber quiénes son sus clientes es saber también quiénes NO lo son, lo que es útil para determinar si acaso hay un grupo grande de clientes potenciales a los que no llegamos y ameritan un cambio de estrategia.

La información psicográfica que recaba Disney es la clase de datos que le sirve para entender el estado mental y emocional de sus invitados, entregando claves sobre:

- 1 | Las necesidades,
- 2 | Deseos,
- 3 | Nociones preconcebidas y
- 4 | Emociones que tienen y/o experimentan.

Entre ese grupo de valores, sabemos que las necesidades son más fáciles de determinar: ¿Qué necesita alguien que va a un concesionario BMW? Un auto y ¿qué necesitan cuando van a un parque Disney? Vacaciones. En ese sentido, las necesidades tienden a ser bastante obvias y generalmente corresponden al producto que se ofrece.

Por su parte, los deseos son menos evidentes y sugieren un propósito más profundo del cliente. Por ejemplo, en BMW un cliente puede querer el status de un auto de alta gama y en Disney además de vacaciones, quieren memorias perdurables de una experiencia familiar llena de diversión.

Luego, las nociones preconcebidas son estereotipos que cada cliente tiene sobre la industria: en BMW esperan ser tratados de una cierta manera y en Disney de otra. Pueden pensar que Disney es para niños, que es limpio, amistoso, caro, divertido. Al identificar los estereotipos que tienen los clientes se obtienen valiosas claves sobre sus expectativas.

Finalmente, las emociones son producto de las sensaciones que los clientes experimentan a través del contacto con su producto u organización. En Disney los clientes experimentan un amplio rango de emociones. Algunas positivas, como entusiasmo por subirse a una atracción, pero también negativas como impaciencia en colas largas. El objetivo es crear una conexión emocional positiva incluso cuando los clientes están pagando el costo de su compra. Con todo, vale preguntarse: ¿Cuántos consumidores seguirán diciendo “wow” de buena manera *después* de hacer el pago? Así, el proceso de identificar los cambios en los estados emocionales de los clientes completa el perfil, algo que veremos en detalle cuando estudiemos los mapas de Customer Journey.

En definitiva, la clientología es lo que da contexto a las estrategias de las empresas. ¿En qué sentido Disney busca superar las expectativas de sus clientes? Su contexto es la felicidad. No intentan proveer lo más barato ni lo más rápido, sino que **tratan de crear felicidad para personas de todas las edades y de todas partes**. Ese es el norte que alinea los esfuerzos de la organización completa en todas sus decisiones y acciones. Y estas decisiones deben ser medidas contra eso: ¿Aumenta la felicidad de nuestros invitados?

Experiencia del Cliente

Muchas empresas crean declaraciones de propósito y muy buenas estrategias, y hasta las cuelgan en lindos cuadros para que las vean clientes y empleados. Y en muchos casos, hasta allí es donde llega el esfuerzo. Collin y Porras dicen que eso sucede porque la ideología básica de la organización (propósito y valores) no son elementos que puedan declararse simplemente. En cambio, debe reflejar verdades ya existentes en la forma de hacer las cosas en la organización o bien crear nuevos ideales que *serán perseguidos* hasta que se conviertan en verdades inherentes. Así, empresas como 3M, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson o Disney, tienen propósitos y estrategias exitosas porque están profundamente ancladas en su cultura y son completamente respaldadas en el día a día de sus operaciones. Debido a que el propósito común actúa como una promesa para los clientes y como una misión para sus miembros, la pregunta lógica es cómo lograr cumplir ese propósito común. La respuesta es establecer estándares de calidad.

Estándares de Calidad

Se constituye como el segundo punto en la brújula y tiene dos propósitos:

- 1 | Establecer los criterios para las acciones necesarias para cumplir la estrategia y
- 2 | servir como medición de la calidad.

En los parques de Disney existen cuatro estándares de calidad que siguen un estricto orden de importancia:

- 1 | Seguridad,
- 2 | Cortesía,
- 3 | Espectáculo y
- 4 | Eficiencia.

En términos de seguridad, Disney se refiere a que la seguridad física y bienestar son consideradas en cada elemento de sus parques, frecuentemente muy superiores a los códigos, regulaciones y estándares de seguridad de los lugares donde opera. Por su parte, la cortesía Disney requiere que cada huésped sea tratado de manera VIP. Más que tratar como quisiéramos que nos traten, cumplir los estándares de cortesía significa que los huéspedes sean tratados de la forma en que ellas y *ellos* quieren ser tratados, lo que implica reconocer y respetar sus emociones, habilidades y diferencias culturales. El estándar para el espectáculo es que debe ser impecable y excepcionalmente entretenido para los huéspedes, de forma ininterrumpida desde que llega hasta que se va. La eficiencia Disney requiere que las operaciones sean tranquilas y exentas de problemas, y una mayor eficiencia mejora las utilidades, las cuales corresponden directamente a la habilidad de la empresa de maximizar el uso de las instalaciones por parte de los huéspedes.

Experiencia del Cliente

Para Disney, no es suficiente identificar estándares de calidad, también deben ser priorizados. Si no, ¿qué sucede cuando surge un conflicto entre los distintos estándares? Por ejemplo, ¿qué hace un/a empleado/a cuando una persona que usa un caminador entra a una plataforma de acceso en movimiento? ¿Lo deja arreglárselas solo o para/baja la velocidad de la atracción en perjuicio de los demás usuarios? Con las prioridades queda claro: la seguridad del invitado/a es más importante que la eficiencia de entrada a la atracción y que la continuidad del espectáculo. Eso está en línea con lo que vimos en la primera unidad, sobre la necesidad de establecer un orden de jerarquías para poder realizar trade-offs. Esa estricta prioridad les permite guiar todo tipo de decisiones cuando dos valores entran en conflicto, no sólo en las operaciones, sino también al decidir y diseñar nuevas atracciones y productos.

Cada negocio tiene un propósito común distintivo de su propuesta de valor y sus propios estándares de calidad. En ese sentido, es clave preguntarte lo siguiente:

Reflexiona lo siguiente:

¿Cuáles son los principales estándares de calidad en mi organización? ¿Están claramente organizados en una jerarquía de prioridades?



Sistemas de Entrega

Esta categoría incluye los tres aspectos que toda organización tiene: empleados, infraestructura y procesos, los cuales revisaremos a continuación:

1. Las y los **empleados**, independiente de que estén en la línea de interacción con los clientes o sin contacto directo con ellos, controlan las operaciones de los procesos mediante los cuales los productos o servicios son entregados. Es por ello que seleccionarlos, entrenarlos, motivarlos y compensarlos adecuadamente es vital para lograr la estrategia de cualquier organización. En Disney, consideran que preparar a su elenco para entregar un servicio de calidad es una tarea esencial, que comienza con el curso de orientación “Tradiciones Disney”, donde aprenden un lenguaje común y estándares de imagen y comportamiento generales para toda la organización.

Sus más de 200.000 **empleados** cumplen distintos roles, por lo que gran parte del trabajo de equiparlos con la información y herramientas que necesitan, debe ser realizado durante su jornada laboral. Esto requiere de la creación de culturas de desempeño específicas, que son un conjunto de comportamientos, maneras, términos y valores, para ser enseñados a los nuevos integrantes en sus locaciones de trabajo. Disney ofrece seis consejos para construir una buena cultura:



Mantenlo simple

Todas las personas deben sentirse cómodos con la cultura, dejando espacio para que se pueda manifestar la individualidad y la personalidad.



Que sea universal

Todos en el lugar, incluida la gerencia, tienen que comprometerse y cumplir con los mismos patrones culturales.



Que sea medible

Deben existir lineamientos específicos y hay que hacerlos parte de los procesos.



Entrenamiento y coaching

Incorporar los elementos de la cultura en las capacitaciones y fomentar mentorías y el coaching entre pares.



Solicitar retroalimentación e ideas del equipo

Promover el sentimiento de responsabilidad personal y de pertenencia, además de expandir la creatividad con contribución de los empleados.



Reconocer y recompensar el desempeño

Desarrollar la motivación de los empleados a través de programas de reconocimiento y recompensa, tanto formales como informales.

2) La **infraestructura** se refiere a cualquier entorno en el que nos relacionemos con los clientes, sea una tienda, un restaurante, un aeropuerto o un avión; si nos referimos a un servicio, será un sitio web o un call-center al que se dirija un cliente para recibir o hablar del producto o servicio. La infraestructura -o escenario, como lo llama Disney- es el **entorno** en que sucede la experiencia, los **objetos** que se encuentran en ese entorno y los **procedimientos** usados para realzar y mantener la calidad del entorno y los objetos incluidos en él. Es vital que este espacio sea diseñado y mantenido para comunicar y entregar debidamente la experiencia al cliente.

El entorno que la organización diseñó y mantiene, y en el que el cliente se encuentra, juega un rol crítico en cómo percibirá sus experiencias. Para Disney, la importancia de manejar el efecto del escenario en la experiencia de las y los huéspedes se puede resumir en dos palabras: **todo habla**. Por ejemplo, la textura del pavimento cambia cuando pasas de un área temática a otra, porque con eso puedes “obtener información sobre un cambio en el entorno a través de la suela de los zapatos”. Esta orientación o mejor dicho mantra, significa que cada detalle - hasta las manillas de las puertas de los baños- envía un mensaje al cliente, que debe ser consistente con el propósito común y los estándares de calidad y además tiene que apoyar y promover el espectáculo que se está creando. No sólo todo lo animado o inanimado “habla”, sino que también actúa sobre los clientes. En ese sentido, no puedes cambiar a las personas, pero si cambias el entorno en que estas están, ellas cambiarán su comportamiento. Por ejemplo, algunos restaurantes disminuyen la luminosidad y con ello los clientes bajan la voz y disminuye el ruido.

Más aún, algunas claves en el entorno pueden orientar a las personas, explicando de dónde vienen y hacia dónde van, señalar cambios y proveer dirección. Por ejemplo, ayudan las indicaciones en donde se debe sacar número, lugares de espera y/o pago entre otras, para que el cliente guíe su comportamiento de forma más eficaz.

Experiencia del Cliente

Por su parte, en el contexto de los procesos online, con mayor razón y facilidad se pueden indicar las etapas de los procesos. En el espacio físico, algunos componentes de la infraestructura pueden ser el diseño arquitectónico, los jardines, la iluminación, los colores, la señalización, las texturas, los puntos focales, la música, los aromas, las experiencias táctiles, los sabores, entre otros. Hay espacios sobre los cuales los clientes tienen pocas expectativas, como estacionamientos y salas de espera, y ahí, pequeñas inversiones y esfuerzos pueden generar impresiones excepcionales en los clientes.

Se puede contar una historia a través de la infraestructura. Hay algunos bancos que tienen oficinas que nos dicen tradición y seriedad, y otros que nos hablan de agilidad e innovación. Te invito a hacer el siguiente ejercicio: Recorre esa infraestructura imaginando que tienes puestos los zapatos de tus clientes. Observa y critica el entorno, y asegúrate de alinear el mensaje que ese entorno entrega con la historia que quieres contarles a tus clientes.

3) Finalmente, se encuentran los **procesos**, en un sentido amplio, se trata de una serie de acciones, cambios o funciones que están encadenadas para producir un resultado (un producto o servicio). Los procesos combinan recursos humanos (trabajadores/as) y físicos (infraestructura y materiales) de distintas maneras para producir diversos resultados. Hay procesos para armar autos, realizar cirugías, atender a alguien en una peluquería o hacer sushi y despacharlo a domicilio. En Disney, los procesos incluyen, por ejemplo, la operación de las atracciones, el traslado de los huéspedes entre atracciones, el check-in y check-out en los hoteles y la respuesta a emergencias médicas. Los procesos son el motor de nuestra oferta y la amabilidad del personal no puede compensar su mal funcionamiento. Ahora bien, no nos sirve que el conductor del tren sea muy amable si el motor no funciona y no logra llevar a los pasajeros de un lugar a otro.

Los procesos son el sistema más prominente de entrega en la mayoría de las organizaciones y están guiados por las descripciones de políticas, tareas y procedimientos. La clave para proveer experiencias de calidad es diseñar procesos libres de defectos y ejecutarlos a la perfección. Sin embargo, en todos los procesos hay **puntos de "combustión"**, donde incluso un proceso cuidadosamente diseñado puede fallar, especialmente cuando cientos o miles de huéspedes pueden sobrecargar su capacidad y en vez de contribuir a una experiencia positiva comienzan a convertir un buen día en uno malo para el cliente. La mejor manera de descubrirlos es estudiando a las y los clientes: ¿Cuáles son los problemas comunes que tienen cuando interactúan con la organización? ¿De qué se quejan? Y en esa exploración, lograrás identificar que algunas de ellas son comunes: a) toma demasiado tiempo o esfuerzo; b) nadie parece saber la respuesta a mi pregunta, o c) no toman en cuenta que mi situación es diferente.

Si bien es imposible eliminar completamente los puntos de combustión, debemos saber que el objetivo es impedir que se conviertan en **puntos de explosión**. En Disney, uno de estos problemas corresponde a las esperas, filas muy largas, situación que es minimizada a través de la entrega de información y entretenimiento cuando la espera es inevitable. Otro problema suele ser que después de un largo día de diversión, los huéspedes con frecuencia olvidan dónde estacionaron. A pesar de que los lotes tienen nombres, las filas estén numeradas y que los transfers que llevan al público a la entrada anuncien las locaciones, muchas veces, inevitablemente y con cierta frecuencia, las personas no encuentran sus autos. Sin embargo, hay procedimientos para ayudarlos en caso de que esto pase, porque no es la idea dejarlos deambulando abandonados a su suerte en busca del auto perdido.



Reflexiona lo siguiente:

¿Tienes identificados cuáles son los puntos de combustión en tu organización? ¿Hay planes para minimizarlos o con frecuencia se transforman en explosiones de clientes descontentos?

Integración

Finalmente, revisaremos la última dirección de la brújula de Disney: Integración. Significa que los tres sistemas de entrega -empleados, infraestructura y procesos- sean combinados adecuadamente y estén alineados para crear un completo sistema de operaciones que persigan el logro de la estrategia.

Disney desarrolló una **Matriz de Integración**, que es un proceso con pasos lógicos que sirve como sistema para lograr calidad de servicio, diagnosticar problemas y como benchmark (referente) respecto de las prácticas de otras organizaciones. Es un cuadro bastante simple, en el cual hacia abajo se listan los estándares de calidad de la organización y hacia el lado los sistemas de entrega (empleados, infraestructura, procesos). Cada cuadro representa la intersección entre un estándar de calidad y un sistema de entrega, y luego en cada cuadro se debe responder cómo ese sistema de entrega contribuye a la calidad de la experiencia del cliente.

Experiencia del Cliente

La siguiente tabla correspondería a la matriz de integración para Disney:

| | | Sistemas de entrega | | |
|---------------------|------------|--|---|--|
| | | Elenco | Entorno | Procesos |
| Estándar de calidad | Seguridad | Capacitar en propiedad - línea amplia y local - fuera de las técnicas y políticas de seguridad empresarial. | Asegurar que todos los objetos y entornos físicos sean seguros para el lanzamiento; utilizar elementos de seguridad existentes en el parque. | Evaluar y garantizar la seguridad como primer filtro para todos los momentos mágicos. |
| | Cortesía | Modificar comportamientos para la cultura local, proporcionan entrenamiento de campo para el elenco y líderes. | Proporcionar tarjetas de reconocimiento a los invitados para dar a los miembros del elenco. | Crear un proceso en el que los invitados elijan a los propios VIP. |
| | Show | El mismo elenco crea momentos mágicos. | Crear un paquete de reconocimiento de estrellas, instalar paneles de reconocimiento para el elenco, crear un pin de vestuario de estrella para miembros del elenco de alto rendimiento. | En los procesos de Momentos Mágicos crear sorteos quincenales de premios para el reparto; proceso de modelado ejecutado por el líder. |
| | Eficiencia | Realizar una prueba para el elenco y crear un equipo de liderazgo interfuncional para una implementación fluida de Momentos Mágicos. | Limitar el número de invitados VIP limitando el paquete de reconocimiento de estrellas. | Medir los resultados del programa y utilizarlos para más; se centran en momentos mágicos bajos y sin costo; crear ingresos adicionales con la opción de actualización. |

Por ejemplo, si vemos cómo los empleados (actores) contribuyen a que el cliente experimente la cortesía de Disney, vemos que la implementación responde a modificar los comportamientos para adaptarlos a las culturas locales y proveer coaching en terreno. La idea es enfocarse en algunos aspectos en que la organización trabajará para mejorar la experiencia del cliente y, por tanto, las acciones en los cuadrantes pueden ir cambiando en el tiempo.

Experiencia del Cliente

Uno de los mejores aspectos de la Matriz de Integración es que deja espacio para más de una buena respuesta para crear una gran experiencia para el cliente. La conformación de esas respuestas y su implementación, creará el sello distintivo y único de cada organización, en definitiva, la forma en que sus clientes vivirán esas experiencias. Es una especie de cuadro de control que permite ver rápidamente en qué nos deberíamos estar enfocando. La pregunta que debes hacerte es: ¿Soy capaz de construir una Matriz de Integración para mi organización e identificar al menos una acción para cada cuadrante?

Disney: En el reino mágico del servicio al cliente

Recordemos que en la economía de la experiencia las empresas que destacan son las que diseñan la mejor coreografía y que además no se caen en la puesta en escena. Sabemos que una de estas empresas es Disney, de la cual ya conocimos su modelo, por lo que ahora toca conocer en qué consiste esa coreografía y la importancia de su elenco.

De una u otra manera a todos nos evoca algo la palabra Disney, ya sea por sus películas, series, sus reconocidos personajes y todo el merchandising derivado de su industria. Por lo mismo, no es necesario que hayamos ido a alguno de sus parques temáticos para saber de lo que hablamos, y es que definitivamente se instaló en la memoria colectiva de Occidente e incluso de Oriente, traspasando edad, género, estrato social o raza.

The Walt Disney Company es el nombre oficial actual de esta compañía de medios de comunicación y entretenimiento, catalogada como la más grande del mundo. El 16 de octubre de 1923 fue fundada por los hermanos Roy y Walter Disney, con la producción de la serie [Comedias de Alicia](#).

Este imperio comenzó precisamente con producciones audiovisuales, y con los años se fue expandiendo a lo que hoy conocemos. Desde un principio, los hermanos Disney se propusieron crear felicidad, y en sus casi 100 años, esta marca es reconocida precisamente por eso. La clave del éxito se resume en tres palabras: servicio al cliente.

Este objetivo no parecía sencillo, pero Disney lo ha logrado a lo largo del tiempo, convirtiéndose en el ideal de muchas empresas, sobre todo las relacionadas a la industria del entretenimiento. Por lo tanto, cuando hablamos de atención al cliente, el modelo Disney rebasa cualquier expectativa del cliente, brindándoles experiencias inolvidables.

Percepción holística de la marca

Decíamos que Estudios Disney existe desde 1923, su merchandising desde 1929 y su primer parque temático nació en 1955. Vemos entonces que Disney es mucho más que películas o que la suma de sus partes: “[Disney es magia, es diversión](#)”, y la marca es consciente de su influencia en el mundo infantil, y de la percepción “holística” (Reino Mágico) que de ella se tiene.

Como ejemplo de ello, años atrás la compañía activó una importante acción basada en la relación marca-personas, desplegando en el hospital 12 de Octubre de Madrid la campaña [Hospitales de Colores](#), la cual consistió en decorar las áreas infantiles de los centros de salud con los personajes de Disney. Esta campaña inició en 2008 y sigue vigente en centros asistenciales de varios países.

En este caso específico, la propuesta de valor para Disney está íntimamente ligada a esa percepción holística que han transmitido hasta ahora, y que no es más que llevar la “experiencia de Diversión Disney, nuestro Reino Mágico” a los niños que más lo necesitan.

En la misma línea, comprobamos que la relación que Disney quiere mantener con los niños es experiencial, eso sí, sin dejar de ser rentable. Esto se condice con la variedad de productos (teléfonos móviles, ropa, juguetes, tiendas propias) que hacen del “mundo Disney” una experiencia total.

En la [web oficial](#) de la compañía hay también sitios específicos, con productos puntuales, relativos a personajes y a películas. Se reconocen cincuenta millones de usuarios habituales, cifra con la que podemos hacernos una idea de sus actividades, todas ellas en torno a la diversión infantil, pero sin que falten guiños a los padres, y a los niños y niñas algo más crecidos con otros productos y servicios.

Universidad Disney

Uno de los elementos centrales para lograr esta experiencia holística, es la formación de sus empleados (“elenco”) y el mantenimiento de un marketing interno muy intenso y estudiado.

El personal directivo de Disney da una bienvenida especial a sus nuevos trabajadores. Las y los contratados reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de su rol, respecto a dónde informar, cómo vestir y cuánto durará cada fase de entrenamiento. Todo ello desde una perspectiva experiencial.

El diferenciador comienza desde su vocabulario:

No son empleados, son miembros del elenco.

No tienen uniforme, tienen vestuario.

No tienen un puesto, tienen un rol.

No reciben clientes, reciben invitados.

Todos aprenden su función y comprenden la importancia de generar sonrisas.

Como política interna, la línea ejecutiva cada año deben pasar por lo menos una semana en lo que llaman “utilización cruzada”, es decir, trabajar en puestos de contacto con el público y desempeñar labores como: venta de tickets, atención en restaurantes o carga y descarga, entre otros. Así, cada integrante, sin importar la jerarquía, se integran a la logística de la empresa y, de esta forma, la alta dirección se pone en contacto directo con la gestión y mantenimiento de la calidad y servicios que satisfacen a millones de visitantes.

En cuanto a los “nuevos miembros del elenco”, el primer día acuden a la Universidad Disney para participar en una jornada de orientación. Se sientan cuatro en una mesa, se presentan entre sí y disfrutan de alimentos y café. La idea es que durante ese rato generen conocimiento mutuo y confianza. El resultado es que inmediatamente cada nueva persona conoce a otras tres y se siente parte de un equipo.

Otra de las premisas de la filosofía experiencial de Disney es formar al personal como “artistas” capaces de entusiasmar, ser amables y mantener siempre una actitud profesional frente al “invitado” (cliente).

Para ello, recorren todas las áreas de la empresa, se describen cada una de las divisiones y aprenden el papel que cada uno juega en la producción del “show” experiencial en su plenitud.

El momento de la verdad es cuando los empleados están cara a cara con el público. Para ese instante también reciben un entrenamiento especial sobre cómo responder a las preguntas más frecuentes que surgen en los parques. Cuando desconocen la respuesta, pueden telefonar a operadoras centrales que tienen libros con toda la información a cualquier pregunta.

Las y los empleados reciben un periódico Disney llamado “Eyes and Ears”, en el que aparecen noticias de

Experiencia del Cliente

actividades, oportunidades de movilidad interna, beneficios especiales, aspectos educativos, etc. Cada tópico va acompañado de fotografías de empleados sonrientes, una de sus características distintivas de atención

Pero, ¿qué pasa cuando el servicio falla? Claramente, no todo es infalible y, si un eslabón de la cadena se rompe, aparece cierta pérdida de confianza por parte del cliente. Recuperar esa confianza es el paso obligado y es aquí donde Disney marca también la diferencia.

Esta filosofía considera la rapidez (una vez que el cliente hace catarsis en redes sociales, no se suele esperar que el problema sea resuelto) y la disminución de complicaciones (evita el “pimponeo”, la gente odia escuchar explicaciones, muchas veces repetitivas), por lo que el protocolo establece llevar directamente al cliente con la persona que lo puede resolver.

Prácticas de servicio al cliente 100% replicables

Disney lleva la pauta para mantener clientes felices y satisfechos con los productos y servicios que ofrecen, y las grandes y pequeñas compañías en el mundo lo saben e intentan replicar sus políticas.

En resumen, podrían considerarse los siguientes pasos.

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

Generar sorpresa en cada persona:

Una constante búsqueda para innovar con el objetivo de superar las expectativas de sus invitados, por ejemplo: los disfraces o corpóreos antes eran mudos y ahora ya pueden hablar, además de que algunos personajes están aprendiendo lenguaje de señas para comunicarse con niños sordomudos. Merece la pena preguntarse: ¿Qué esperan los clientes de tu servicio? ¿Cómo podrías superar esas expectativas?

Cada cliente es especial, haz que lo sepan:

Quien visita un parque Disney tiene contacto directo con por lo menos 60 miembros del elenco, y esto es porque cada miembro está preparado y entrenado para buscar la oportunidad de tener contacto con los invitados y así poder orientarlos con algo que necesiten o simplemente sacarles una sonrisa. ¿Qué puedes hacer para que tus clientes se sientan especiales?

Cuidar obsesivamente los detalles para una experiencia armónica:

Todos y cada uno de los aspectos en los parques son evaluados con los más altos estándares de calidad, y la supervisión continua permite que cualquier problema se atienda de inmediato. En los parques parece que todo es nuevo, cada cosa está en su lugar y los miembros del elenco impecables. ¿Qué detalles podrías mejorar en tu empresa para ser impecable?

Evolucionar y adaptarse a cómo piensan las personas:

Disney ha adoptado la flexibilidad y ha cambiado algunas políticas por buscar la satisfacción de sus

Experiencia del Cliente

invitados. Ello, con el objetivo claro de hacer felices a las personas. Un ejemplo es cuando canceló su contrato con McDonalds para vender comida saludable en sus parques, o cuando comenzaron a vender sake en Tokyo Disney Resort, a pesar de su política de no vender alcohol. ¿Qué estrategias podrías modificar o implementar para acercarte más a la forma de pensar de tus clientes?

Escuchar y responder a los clientes obsesiva, calculada y planificadamente:

Parte del entrenamiento a los empleados consiste en cómo responder a las preguntas más frecuentes de los invitados, y en caso de que no sepan alguna respuesta, pueden comunicarse con las operadoras que cuentan con manuales para responder a cualquier pregunta. ¿Todos en tu empresa conocen las políticas para responder a los clientes de manera satisfactoria?

Desaparecer las barreras que puedan distanciarnos de los clientes:

Lograr que TODOS sean felices es una tarea casi imposible, y nunca es recomendable tener un target tan amplio, sin embargo, para Disney eso no aplica y se encarga de satisfacer a grandes y pequeños con diferentes atracciones. No solo eliminan la barrera de la edad, sino también la cultural, manejando diferentes idiomas así como una amplia diversidad en sus restaurantes y tiendas.

En definitiva, para toda empresa que busque el éxito de sus operaciones debe ser prioridad empoderar a sus colaboradores, independientemente del cargo que ocupen o de la labor que desarrollen dentro de la organización. Si todos hacen parte de ella y tienen sentido de pertenencia, empoderamiento y autonomía, la empresa puede ser más innovadora, más creativa, e internamente contar con personas más felices en sus labores. Como hemos visto, Disney ha forjado y seguido buenas prácticas de felicidad organizacional, lo que sin duda ha sido una inversión que ha contribuido altamente en el diseño de su experiencia.

Video: El modelo de Disney


Vea este video en la versión online de la clase.

Video: Nunca olvidaré esa taza de café

Materiales de la unidad 2

Revisión Obligatoria

- | [El caso Walt Disney: un modelo de calidad, servicio y experiencia](#)
- | [Servicio al cliente con el modelo Disney: ¿Cómo convertir al cliente en invitado?](#)

Revisión Optativa

- | [Captar la magia con "storyboards"](#)

Resumen y Glosario Unidad 2

Resumen

En Disney comienzan a crear la experiencia con una historia cautivante y excelentes ideas de diseño, las que luego, como toda empresa bien administrada, implementan mediante procesos definidos y con un buen entrenamiento a sus empleados/as, quienes son capaces de poner en acción toda su amabilidad y hospitalidad, en conjunto con la disposición de una gran infraestructura.

Esta estrategia se estructura a partir de los principios fundamentales del mismísimo Walt Disney: Desarrollar y producir el mejor producto posible; Realizar un entrenamiento efectivo que apoye la entrega de un servicio excepcional; Aprender de tus experiencias; Celebrar el éxito; Nunca dejar de crecer y Nunca dejar de creer.

Proveer un Servicio de Calidad significa exceder las expectativas de sus invitados (que es como ellos llaman a sus clientes), prestando atención a cada detalle de la entrega de sus productos y servicios. Esto significa que la estrategia de la compañía es exceder las expectativas de sus huéspedes y su táctica es prestarle atención a cada detalle.

El concepto es simple y consiste en estar a la altura de esos requerimientos, lo desafiante es que es justamente ahí donde se pueden presentar dificultades, especialmente porque sus invitados frecuentemente tienen expectativas altas, y lograr el factor "WOW" es la obligación estándar en Disney. ¿Cómo se puede lograr ese efecto? Lo hacen mediante pequeños wows, que entregados consistentemente y continuamente suman un gran WOW. Lo anterior se traduce en identificar las oportunidades cada día, como cuando te das cuenta que hasta las tapas de las alcantarillas tienen estampado un pequeño Mickey Mouse, o cuando pareciera que sus empleados -actores o elenco, como ellos los llaman- parecen ir más allá de su función.

Disney desarrolló una Matriz de Integración, que es un proceso con pasos lógicos que sirve como sistema para lograr calidad de servicio, diagnosticar problemas y como benchmark (referente) respecto de las prácticas de otras organizaciones. Es un cuadro bastante simple, en el cual hacia abajo se listan los estándares de calidad de la organización y hacia el lado los sistemas de entrega (empleados, infraestructura, procesos). Cada cuadro representa la intersección entre un estándar de calidad y un sistema de entrega, y luego en cada cuadro se debe responder cómo ese sistema de entrega contribuye a la calidad de la experiencia del cliente.

Glosario

Quality Service Compass o la Brújula Disney del Servicio de Calidad: Es utilizada para crear una visión compartida del producto que sirve para guiar y alinear personas, procesos e infraestructura. Considera los factores de clientología, estándares de calidad, sistemas de entrega e integración.

Clientología: Es lo que Disney llama el arte y ciencia de conocer y entender a los clientes. Es el primer punto en la brújula, porque las necesidades, deseos, percepciones y emociones de sus invitados son la base para lo que sucede en todos los demás puntos. Es una terminología Disney para referirse a la investigación de mercado y del consumidor, necesaria para descubrir quiénes son sus clientes y entender qué esperan de ellos.

Objetivos Unidad 3

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Identificar en qué consiste el mapa del Customer Journey, reconociendo sus funciones, características y estructura.
- | Comprender el concepto de touchpoints, abordando su origen, expresiones y significado dentro del mapa de Customer Journey
- | Distinguir los diferentes enfoques para mapear el Customer Journey.

Mapeando el Customer's Journey

Antes de comenzar el proceso de identificación de los puntos de contacto con el cliente, debemos comprender de qué se trata este mapa y así reconocer lo que necesitamos saber de nuestros clientes. Esto nos permitirá diseñar una experiencia del cliente de calidad y focalizada.

Gabriela es una mujer de 35 años, profesional que trabaja en el centro de Santiago y vive en la comuna de Puente Alto (28 kms al sur del centro de la capital). Parte de su tiempo libre lo utiliza para estudiar una segunda carrera y no dispone de tiempo luego de su jornada laboral, por lo que ha encontrado en los distintos eCommerce nacionales e internacionales una alternativa, tanto para vitrinear como para comprar. Por primera vez navega por la web de un reconocido sitio que vende ropa y además aloja a otras marcas, permitiendo la venta online de diversos productos.

Como clienta primeriza de esta marca, ha investigado el sitio durante varios días y ha consultado en distintas fuentes las condiciones y requisitos de esta venta. El sitio, gracias al uso de data y de herramientas que permiten identificar geográficamente y además de perfilar a sus distintas visitas, logró identificar a su cliente primeriza y le envió un correo titulado: "Para ti, nuestro primer cliente", con información útil para la primera compra, sin que ella tuviese que buscar en todo el sitio de la marca. Esto permitió identificar correctamente el primer punto de contacto, es decir, el acercamiento online y reconocimiento de una primera cliente. Parte del proceso denominado Customer's Journey.

Proveer una experiencia de servicio extraordinaria requiere una profunda comprensión de cómo su cliente interactúa con su organización en cada uno de los touchpoints (puntos de contacto o interacción) particulares a lo largo y ancho de toda la organización. Mapear ese viaje de su cliente a través de todos esos touchpoints, es un primer paso esencial que le permite ver a la organización desde la perspectiva del cliente y te dará una visión más clara de cuál es y cómo es esa experiencia.

El mapa del customer journey o del viaje del cliente es una poderosa herramienta que cuenta la historia de la experiencia del cliente. Provee una representación visual a lo largo de las etapas por las que pasan los clientes, registrando qué es lo que piensan, sienten y hacen en cada interacción que tienen con la marca u organización.

Un buen mapa del customer journey permite, entre otras cosas:

- Comprender cómo los clientes interactúan con la organización (y a veces entre ellos si lo mapeamos también).
- Que los y las integrantes de la organización (áreas de trabajo) tengan una visión general del proceso completo (qué pasa con el cliente antes y después que alguien en particular lo atiende).
- Exponer aquellos touchpoints donde no se mida el desempeño o cuando no hay un responsable claro de la calidad de la interacción.
- Inventariar qué información se les entrega a los clientes en los variados puntos de interacción y descubrir si se confunde a los clientes y en qué punto se produce.
- Detectar y evitar duplicaciones de esfuerzo tanto de empleados como de clientes.
- Entender qué es lo que el cliente intenta lograr con cada acción y cuáles son las emociones que puede experimentar en los distintos touchpoints.
- Inventariar qué información van entregando los clientes y descubrir si fluye en la organización o si queda atrapada en algún feudo o sistema.
- Descubrir cuáles son los touchpoints que tienen el mayor impacto en la experiencia del cliente (tanto positivamente como negativamente) y donde se produce estrés o hay más probabilidad de fallas.

Estructura del mapa

El Customer's Journey puede variar de un segmento de clientes a otro, por lo que, al crear un mapa, además de diseñar uno genérico, se deben diseñar mapas adicionales para cada segmento objetivo y los principales escenarios que esos segmentos enfrentan. Cada segmento tiene características específicas compartidas por otros en el mismo segmento, y necesidades experienciales diferentes de otros segmentos.

Para representar cada segmento, se debe crear o construir un perfil de una "Persona" hipotética que refleje las tendencias o características más prominentes del segmento que ese *customer persona* representa. El crear *personas* es una herramienta de marketing a la que también se le llama *arquetipo* de cliente, *buyer persona*, *marketing persona* o *customer persona*. En el artículo "¿Qué son las Buyer Personas?" (revisar materiales), se explica cómo crearlas, tema en el que se profundizará más en la unidad sobre diseño de experiencias.

Al crear personas realistas que representen las características de un segmento, es más fácil diseñar touchpoints efectivos porque se pueden anticipar sus posibles respuestas a una interacción diseñada de tal o cual manera.

Típicamente, los clientes pasan por tres etapas de consumo: **pre-compra, compra y post-compra**, y para entregar una experiencia de cliente extraordinaria que apunte a construir lealtad, cada etapa tiene que ser examinada cuidadosamente. Las etapas están constituidas por acciones o micro-etapas, que variarán acorde al producto o servicio, sin embargo, en general podrían ser las que se muestran en el *Cuadro 1*.

| Cuadro 1 | | |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Pre-Compra | Compra | Post-Compra |
| Surge problema/necesidad | Plaza | Adaptación |
| Toma de consciencia | Pago | Extensión a otras situaciones |
| Intención de resolver | Envío - Recepción | Solución de problemas |
| Exploración de alternativas | Instalación | Devolución, reemplazo o Reembolso |
| Evaluación de alternativas | Consumo o uso | Comentarios a otros/de otros |
| Búsqueda de lo elegido | - | Desecho |
| - | - | Recompra |

Puntos de contacto: Cuando conozco y entiendo a mis clientes

En el siguiente artículo, profundizaremos en el concepto de touchpoints. Parte de este ejercicio, consiste en comprender la relación entre cliente y producto, para luego entender qué les duele y que también les provoca satisfacción y gusto, para luego generar un mapa coherente a esas necesidades.

Es vital que se definan cuáles son todos los touchpoints, que corresponden a todas las formas en que el cliente interactúa con la organización. Cada una de estas interacciones sucede en un cierto contexto y momento, con el objeto de satisfacer una necesidad o deseo específico del cliente.

En esa misma línea, siempre es una interacción entre cliente y organización. No es un proceso interno que sucede tras bambalinas, ni tampoco es alguna actividad que realiza el cliente *antes* de que interactúe con la organización, como cuando se da cuenta de que necesita tal producto o servicio o busca alternativas. La publicidad y mensajes de marketing sí **son** touchpoints que pueden influir en lo que piense el cliente, pero los pensamientos que tenga después de entrar en contacto con ellos no son touchpoints.

Algunos ejemplos de touchpoints que se incluyen en un mapa de customer journey son:

- | Avisos publicitarios,
- | Sitio web,
- | Emails,
- | Correo directo,
- | Llamadas telefónicas,
- | Mensajes de texto,
- | Showroom,
- | Material en el punto de venta (POP),
- | Carteles, vitrinas,
- | Fachada de la oficina o comercio,
- | Vehículos de la empresa,
- | Contratos,
- | Instalaciones,
- | Facturación y
- | El producto mismo.

Cuando un cliente interactúa con un producto o servicio, consciente o inconscientemente tiene una meta y busca satisfacer un objetivo en cada micro-etapa. El lograr cada pequeña meta es importante para los clientes, por lo que es crítico comprender qué es lo que el cliente quiere lograr y facilitarle las cosas para que lo haga.

Experiencia del Cliente

Entonces, en cada micro-etapa el cliente realiza acciones y desarrolla ideas, emociones o sentimientos en respuesta a la interacción (touchpoint). Al capturar la esencia de lo que piensa y siente en cada una de ellas, la organización o marca puede entender qué motiva al cliente a continuar a la próxima etapa y también qué podría causar una interrupción en su viaje y, que finalmente nos abandone. Por eso el mapa del customer journey se conceptualiza **como una línea de tiempo más que acciones separadas**, ya que el cliente continuamente está en un proceso de evaluación y se gatillan cambios en sus actitudes, emociones y comportamientos en respuesta a los estímulos relacionados con la marca.



¿Qué son los puntos de contacto?

Son todas las formas en que el cliente interactúa con la organización. Cada una de estas interacciones sucede en un cierto contexto y momento, con el objeto de satisfacer una necesidad o deseo específico del cliente.

Los *customer personas* buscan ciertas *claves experienciales* (o atributos del producto o de la experiencia en las que ponen particular atención) en sus viajes del cliente. Estas claves pueden reforzar la percepción de calidad del producto ante los ojos del cliente o bien dañarla. Por ejemplo, el estado de limpieza y mantención del baño de un restaurante no sólo afecta ese aspecto de la experiencia, sino que un baño descuidado en su mantención también puede hacer que los clientes cuestionen el estado de la cocina y la salubridad general del recinto.

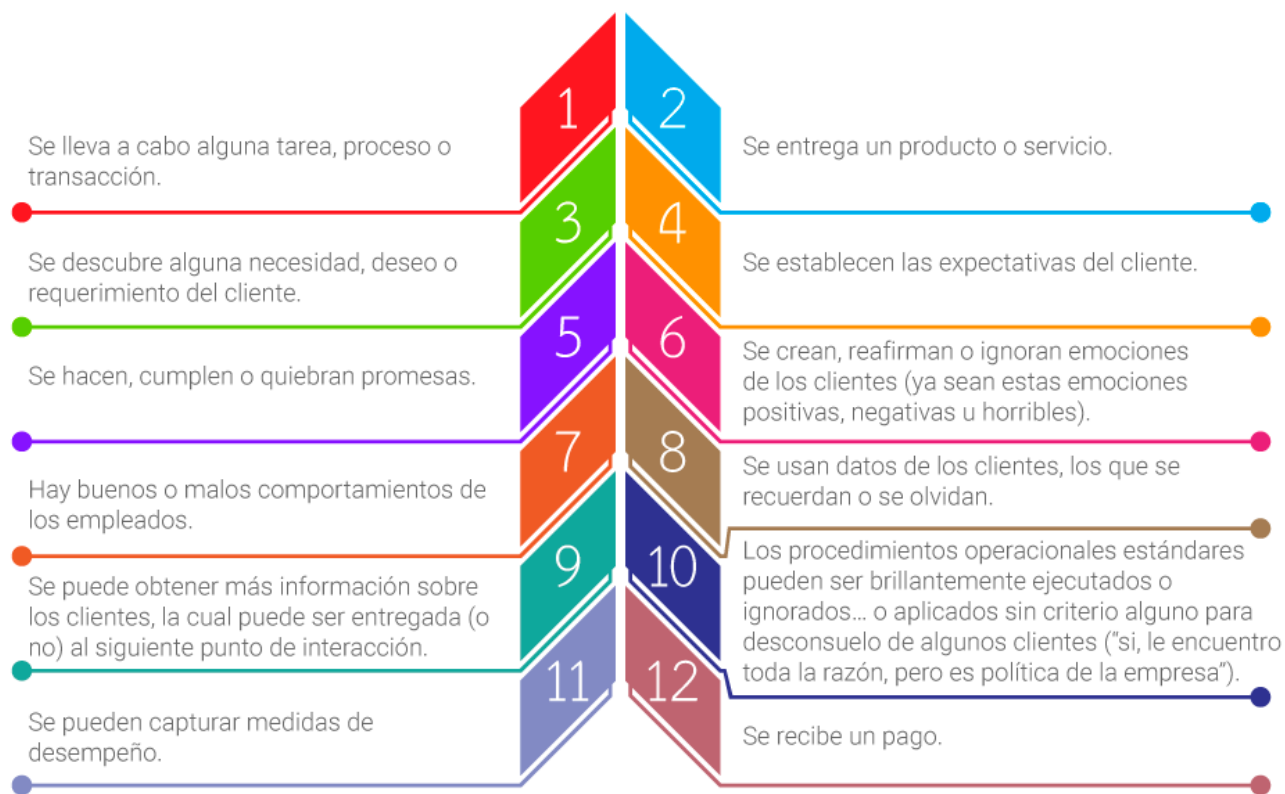
De esta manera, las claves experienciales se mueven en una de dos direcciones: **deseo o aversión**. Por ello, los clientes se sienten atraídos hacia esa clave o la rechazan. Las claves experienciales indicadoras de una buena experiencia son en general compartidas por los individuos de un mismo segmento y a veces con otros segmentos. Por ejemplo, siguiendo con el caso de los restaurantes, hay segmentos que valorarán la rapidez como clave experiencial indicadora de calidad de atención. Por su parte, hay segmentos que pueden no valorar la rapidez como algo positivo, pero que tampoco la rechazan como algo negativo, ya que para ellos rapidez no es una clave experiencial.

Experiencia del Cliente

Así también, hay ciertas claves experienciales en particular que causan deseo a un segmento y aversión a otro y son consideradas “fronteras” entre un segmento y otro. Por ejemplo, la presencia de carne en un plato puede ser un factor atractivo para un segmento, pero un factor de rechazo para vegetarianos y veganos. Si lo llevamos a consumo de información, por ejemplo, hay segmentos que estarían felices con contenido en un artículo escrito y no verían un video y, por el contrario, hay segmentos con preferencias totalmente opuestas. En definitiva, debemos atender que al crear los mapas del customer journey, es necesario estar conscientes qué elementos o touchpoints podrían constituir fronteras entre dos segmentos opuestos. Estas fronteras o bordes deben estar claramente marcados para asegurarse que los touchpoints entreguen respuestas divergentes con las claves experienciales correctas para cada segmento a los que se apunta.

A aquellos touchpoints que son momentos de decisión en el cliente, en el cual decide si continuar con la marca a una próxima etapa o no, se le suele llamar “momento de la verdad”. Google acuñó el concepto “The Zero Moment of Truth” o el momento de verdad cero, para capturar el concepto de que, con el advenimiento de Internet y la masificación de los computadores, tablets y smartphones, el cliente puede tener un momento de verdad con la marca antes de relacionarse con ella, a través de lo que otros clientes dicen de la marca en redes sociales y revisiones online, aunque no interactúe con la organización propiamente tal. Es una experiencia indirecta. En la post-compra, los comentarios de un cliente pueden no sólo afectar la de otro cliente, sino que también pueden convertirse en el momento de verdad cero de un cliente potencial. Sobre ello, debemos señalar que estos son touchpoints fuera del control de marca, puesto que son producidos por los propios clientes. Sin embargo, la marca sí puede influir en ellos mediante la entrega de una buena experiencia del cliente para que sean positivos, y puede moderarlos mediante el adecuado manejo de respuestas a comentarios positivos y negativos en las redes sociales.

Pueden pasar muchas cosas en los touchpoints, estos son algunos ejemplos de lo que puede pasar en la mayoría de ellos:



Experiencia del Cliente

Los seres humanos le damos forma a nuestro comportamiento basados en dos conceptos: placer y dolor. Tendemos a actuar de forma en que obtengamos placer (o satisfacción) y evitemos el dolor (disgusto). Si la marca elimina los puntos de dolor e induce puntos de placer, aumenta las probabilidades de ganar y retener clientes. Puntos de dolor son también aquellos touchpoints en los que hay una brecha negativa entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Si facilitamos que el cliente siempre cumpla sus objetivos en cada touchpoint, estaremos facilitando su viaje y construyendo una experiencia satisfactoria.

Tal como pudiste leer en el artículo, los touchpoints corresponden a todas las formas en que el cliente interactúa con la organización. En esa línea, identifica correctamente ejemplos de estos puntos:

- I. Avisos publicitarios
- II. Correo directo
- III. Mensajes de texto
- IV. Carteles
- V. Contratos
- VI. Producto en sí mismo

Selecciona tu respuesta:

- A) I, II y III
- B) I y VI
- C) IV, V y VI
- D) I, II, III, IV, V y VI

La alternativa correcta es: I, II, III, IV, V y VI

Todos los ejemplos indicados corresponden a touchpoints. Estos ejemplos responden a procesos de la interacción en sí, como de publicidad y marketing.

Diferentes enfoques para mapear el Customer Journey

Hemos llegado a la etapa final de nuestro Customer Journey, es decir, a la elaboración y planteamiento de un esquema que reconozca todos los puntos de contacto que ya hemos identificado y estudiado.

Hay muchos enfoques diferentes para mapear el customer journey. Pueden volverse tremendamente complicados, pero no necesitan serlo. Lo mejor es comenzar simple. Siempre se le puede añadir más información después, para así profundizarlo y enriquecerlo. ¿Un primer consejo?: No intentes hacerlo solo.

| Arma un equipo de unas 8-10 personas observadoras, opinantes e inteligentes.

| En este equipo, incluye personal de contacto que esté en la primera línea de atención como vendedores, gente del call-center, proveedores del servicio (agentes del banco, peluqueros, mozos, agentes de atención, etc.)

| Luego, algunos expertos en cada una de las partes del proceso; gente de marketing/marca, alguien de operaciones, alguien de investigación de mercados, y algunos creativos como diseñadores o escritores que piensen distinto a la mayoría de la gente

| Finalmente, también puedes incluir un par de clientes.

Van a necesitar mucho papel en rollo o cartulinas, marcadores, post-its de los grandes donde puedan escribir. Cuando estén todos reunidos haz la siguiente pregunta:

1. ¿Qué es lo que el cliente hará y con qué o quién interactuará para ello?

Es útil pensar en eso como qué harían nuestros customer personas. Si representamos un segmento con Pablo y a otro con Daniela, por ejemplo, sería preguntarse: ¿Qué hará Pablo? ¿Qué hará Daniela?

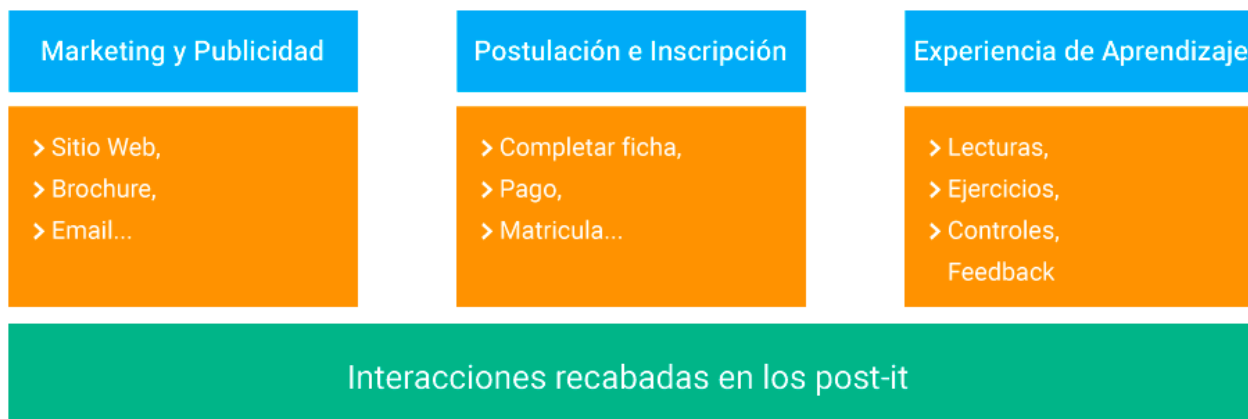
Las respuestas pueden ser, por ejemplo: “Daniela buscará en el sitio web...” o “Pablo llamará al call center” y las pegamos en las cartulinas... y seguimos con

2. ¿Y qué pasa después o qué hará el cliente a continuación?

Y así hasta que no se les ocurran más interacciones.

Después, agrupan las actividades en categorías más amplias que tengan sentido para el negocio en el que estén y las interacciones que describieron. Si lo hiciéramos para un curso como este, por ejemplo, podrían ser niveles como los siguientes:

Categorías Creadas



Luego, hay que trabajar en profundizar en cada categoría (puede dividir al grupo en distintos equipos que aborden una categoría cada uno). El objetivo es delinear qué pasos específicos dará el cliente en cada área. Usando más papeles intenten responder:

- | ¿Qué es lo que quiere lograr el cliente?
- | ¿Qué acciones específicas tiene que realizar para satisfacer su necesidad?
- | ¿Qué hace primero? ¿Qué viene después?
- | ¿Qué pasa después de eso?
- | Y así sucesivamente

Puede que el equipo necesite fuentes de información externa para poder responder, así que llamen a quien sea necesario (presencialmente o por teléfono), es decir, a quien sea el experto en esa materia.

¿Qué hacer si los clientes no siguen una ruta prescrita? Hay negocios para los que puede haber docenas de rutas. La idea es crear tantos mapas como sean necesarios y que representen a la mayoría de los consumidores. No importa si no todos los clientes pasan por los mismos touchpoints. Si hay interacciones comunes a distintos grupos o segmentos, genial, pero si las rutas divergen de forma importante hay que crear mapas que reflejen eso. La idea es construir diferentes escenarios con las rutas que podrían tomar los distintos segmentos representados por los *customer personas*. Es decir, escenarios para Pablo, para Daniela, y para todas nuestros *customer personas*. ¡Nada de fácil si consideramos que la mayoría de las organizaciones tienen entre 150 y 200 touchpoints! Pero valdrá la pena. Si quieren pueden hacer todo el proceso para Pablo, y después para Daniela y así sucesivamente. O pueden hacer uno estándar y ver después en qué touchpoints se diferencian los Pablos de las Danielas. Es muy útil pedirle a algunos clientes que revisen su mapa y preguntarles si sienten que refleja sus propias experiencias con la organización.

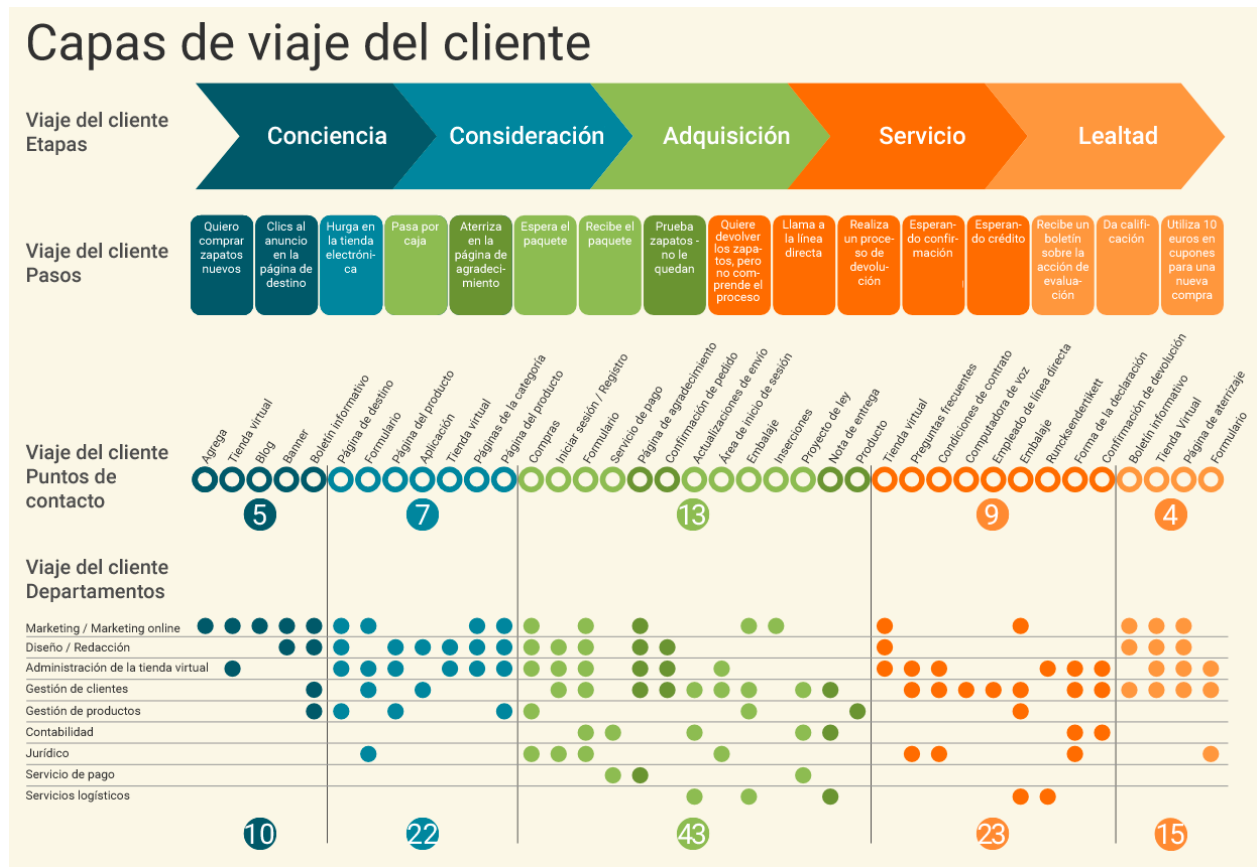
Impriman sus mapas Customer's Journey en el papel más grande posible (envíelo a una de esas imprentas que tengan plotters para posters). Inviten a todos en su empresa a "caminar" figurativamente en el mapa del viaje del cliente. Se pueden encontrar con hoyos y con sorpresas. Para la mayoría en la organización puede ser la primera vez que vean todas las interacciones que hay con los clientes. Muchas veces lo que se descubre es que más que ofrecer un camino claro a los clientes lo que tenemos es una especie de menú a la carta... o un laberinto.

Experiencia del Cliente

Sin embargo, no se desanimen si no les sale del todo bien. Es raro que el mapa del customer journey salga bien a la primera. Habrá que agregar, cambiar o eliminar interacciones. Y a medida que descubran más sobre cómo sus clientes experimentan sus productos o servicios, tendrán que ajustar y modificar sus mapas.

Los mapas del customer journey vienen en todo tipo de formas y estilos. Pueden ser muy básicos, o tremendamente creativos y contar una gran historia. Busque en Internet por “customer journey map” o por “mapa del viaje del cliente” y podrán ver muchísimos ejemplos. Aquí les presentamos algunos:

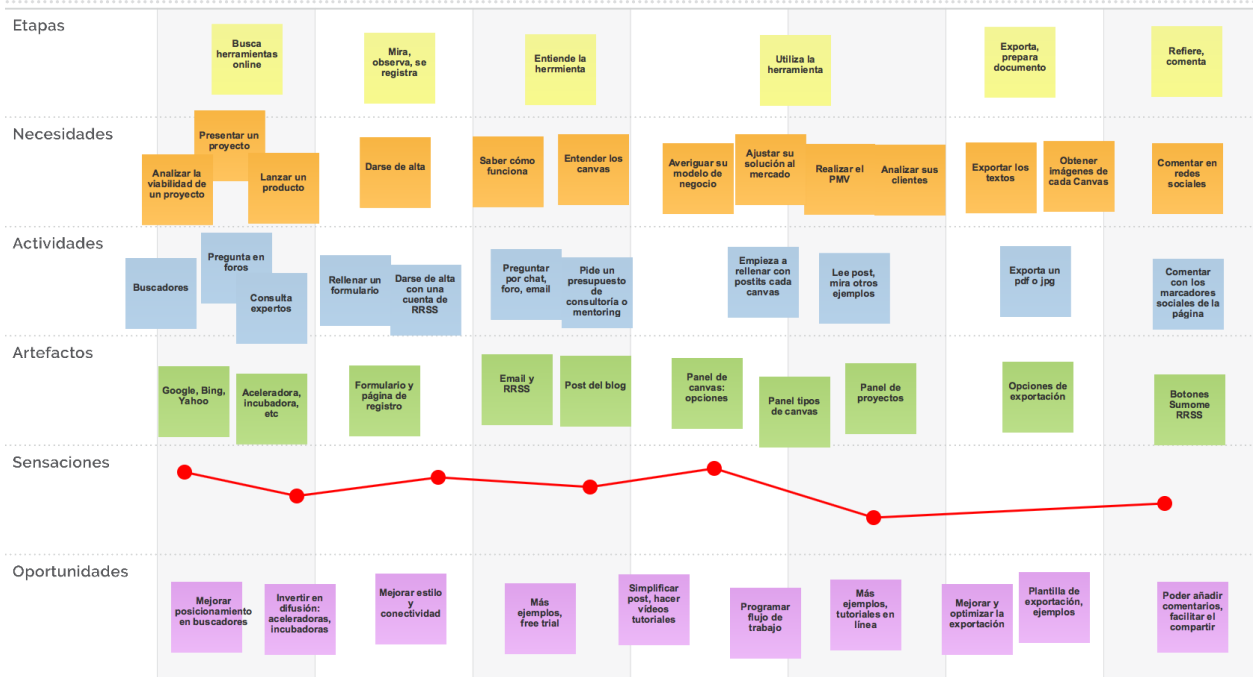
Por ejemplo, mapas como este son básicamente una especie de listado de los touchpoints, sin embargo, este modelo nos permite identificar distintas fases y quiénes están involucrados:



Por su parte, el mapa que sigue es simple y funcional y cumple los objetivos básicos como para ser un buen comienzo:

Customer Journey

ENTENDER LA OPORTUNIDAD / Insights E
FASE 1.2



Luego, el mapa que pueden revisar en este link descargable, tiene un diseño creativo y profundiza más en las inquietudes y emociones del cliente:

Ver: Tipo 3 de Customer Journey

VER

Y para finalizar, el mapa que sigue es sobre un alumno que ingresa a la Universidad Carnegie Mellon, es un muy buen ejemplo, porque si bien no tiene una gráfica tan interesante como el anterior, es bastante descriptivo como para detectar problemas y oportunidades manteniéndose lo suficientemente simple. Además, propone acciones para mejorar la experiencia del cliente. Revisalo en este link descargable.

Ver: Tipo 4 de Customer Journey (Carnegie Mellon University)

VER

Experiencia del Cliente

Busca distintos ejemplos de mapas y pregúntate qué formato crees que sería más efectivo para la situación y cultura de tu organización y úsalo como modelo para partir, y hazle todas las modificaciones que creas te ayudarán a retratar mejor la experiencia de tus clientes y a generar herramientas para mejorarlas. ¡Mezcla y combina los aspectos que más te gusten de distintos mapas!

Cuando los touchpoints estén definidos, deben preguntarse lo siguiente:

- | ¿Cuáles son los touchpoints más importantes desde la perspectiva de los clientes?
- | ¿En cuáles de estos touchpoints se cumple a cabalidad con la intención del cliente?
- | ¿En qué touchpoints se presentan más problemas?
- | ¿Es la ruta que tienen que seguir los clientes de un touchpoint a otro intuitiva? ¿Y si no es intuitiva está claramente informada?
- | ¿Cuáles son las principales emociones/sentimientos que experimentan los clientes en cada touchpoint (ej.: ansiedad, incertidumbre, enojo, satisfacción, alegría)? ¿Qué se hace para manejarlos o mejorarlos?
- | ¿En qué touchpoints se obtiene retroalimentación de los clientes? ¿Puede realizar análisis de correlación para determinar qué touchpoints tienen el mayor impacto en la satisfacción general del cliente y/o en su grado de involucramiento con la marca?
- | ¿Quién en la organización es responsable de manejar el desempeño de cada touchpoint? Si nadie es responsable por mejorar la experiencia del cliente en cada touchpoint no es realista pensar que las cosas pueden mejorar
- | ¿Cuál es la infraestructura tecnológica que apoya cada uno de los touchpoints? Hay que prestarle especial atención a los sistemas de información para asegurarse que se cuenta con todo lo necesario para operar eficazmente y que la información fluye entre los touchpoints. No fuerce a los clientes a repetir la información porque sus sistemas no los guardan o usa distintos sistemas que no hablan entre sí
- | ¿En cuáles de estos touchpoints se usa la información del cliente para personalizar su experiencia? ¿En cuáles se podría usar para mejorarla?
- | ¿Cuáles son los touchpoints más importantes desde la perspectiva de la organización?
- | ¿En qué touchpoints se está invirtiendo más para mejorar el desempeño?
- | ¿Es alguno de estos touchpoints innecesario o repetitivo en su naturaleza? ¿Podemos ahorrarle esfuerzo al cliente? ¿Y a los empleados?
- | ¿Se necesita algún otro touchpoint?

Experiencia del Cliente

Es conveniente aclarar que un mapa de customer journey NO es un blueprint de servicio ni un flujo de procesos (¡herramientas que son muy útiles también!), ya que no muestra o expone cómo operan internamente los departamentos ni cuáles son los procesos de apoyo a una actividad. El mapa de customer journey es una representación de los touchpoints que conectan a los clientes con la oferta de la marca u organización. Además, el mapa del customer journey es aplicable, tanto a productos como a servicios, ya que contempla las interacciones promocionales y de uso de producto, y va más allá de las instancias de servicio. Ahora bien, es posible para una empresa de servicios que tiene desarrollado un blueprint el tomarlo como punto de partida y construir un mapa de customer journey a partir del mismo. Para ello, es muy probable que además de agregar aspectos como los objetivos a lograr y las emociones de los clientes, habría que añadir los touchpoints no considerados en el blueprint.

Para finalizar, nunca asumas que los touchpoints de tu mapa del customer journey operan siempre bien y sin fallas. Siempre verifiquen que las operaciones que soportan cada etapa funcionan adecuadamente. USEN el mapa después de haberlo creado: para que los distintos departamentos de la organización entiendan su rol en la experiencia del cliente, para entrenar al personal de contacto, y para revisar continuamente como están las cosas. Es posible que la mayor parte del tiempo sus clientes tengan una buena experiencia. En la próxima unidad, veremos la metodología para diseñar cada uno de los touchpoints incluidos en el mapa del customer journey.

Video: Recorriendo el mapa del cliente

Smart Mirror: el personal shopper del siglo XXI

Hasta hace poco se pensaba que el comercio electrónico no podría llegar más lejos, que la versatilidad de muchas páginas web de compras más un delivery eficiente, eran la cúspide para satisfacer a cualquier shopper. Sin embargo, este comprador se hizo también más exigente, llegando como solución la inteligencia artificial a través del espejo inteligente. ¿De qué se trata?

“Espejito, espejito...”, era la frase típica de la bruja malvada del clásico cuento Blancanieves, y gracias a la magia, el espejo le respondía, pero hoy la tecnología permite que esa respuesta sea a través de lenguaje binario. Se trata de los espejos inteligentes que están comenzando a instalarse en los probadores de algunas tiendas en el mundo y que seguramente irán desplazando poco a poco a las tiendas tradicionales.

La supervivencia del retail como hoy lo conocemos pasa por unirse a su enemigo digital y tomar lo mejor de él, en un intento por unificar las experiencias online y offline. Así, a través de inteligencia artificial, los espejos inteligentes cumplen la función de personal shopper, asesorando a los consumidores y sugiriendo prendas en función de sus gustos y su historial de compra. Además, los clientes también podrán comunicarse con el personal del establecimiento sin salir del probador, desde donde pueden acceder al catálogo, revisar las búsquedas hechas en casa o solicitar prendas. Los encargados del local reciben esta información en un smartwatch, y entregan las peticiones directamente en el vestidor.

Existen otros prototipos de espejos que le sugieren al comprador varios colores de la prenda de vestir, e incluso propuestas de modelos de ropa que permitan al cliente hacer comparaciones en 360 grados. Estas distintas pruebas se almacenan y se pueden descargar para ser compartidas por correo electrónico o redes sociales.

Hay otras versiones de espejos en que ni siquiera es necesario ponerse la ropa, ya que la tecnología la sobrepone sobre la imagen del cliente y le da una aproximación bastante cercana de cómo luciría con cierto atuendo. Toda una revolución en la experiencia tradicional de probarse físicamente la ropa, ver si la talla o medida es la correcta, mirarse en el espejo, pedir opinión a alguien, ver si probarse un modelo distinto o no, para finalmente decidir si comprar.

Generador de datos para las tiendas

Bien se sabe la impresionante utilidad que pueden darle las tiendas a los datos que puedan obtener de sus clientes, sin embargo, obtenerlos de manera certera y veloz no resulta tarea fácil. Es precisamente este tipo de tecnología la que abre otra puerta valiosa para esta misión.

Casi todos los establecimientos saben cuántas personas han entrado, pero ninguno hasta ahora tenía una forma eficiente de saber cuánta gente ha entrado a los probadores y, una vez allí, cuántas prendas llevaban, cuáles, cómo las han combinado, y finalmente, cuántas de esas prendas han comprado y en qué mix. Contar con esta información ayuda a comprender mejor el comportamiento de los clientes o lo que podríamos llamar *Business Intelligence* que permite la explotación de estos datos mediante cuadros de mando.

Los espejos son justamente esa fuente de recopilación de información que abre la puerta a las tiendas y marcas para potenciarse hacia esa personalización tan valorada por los clientes.

Pago inteligente

La tecnología de los espejos también permite realizar el pago desde el probador mismo, aunque también es posible hacerlo en el mostrador o enviar las prendas al domicilio del cliente. Mediante esta herramienta, se combinan las ventajas del mundo online, como la personalización de la oferta o la inteligencia artificial, con las ventajas del mundo físico, como probar las prendas y llevárselas al instante. Gracias a los avances tecnológicos, los establecimientos pueden competir con la compra en la web.

Desde [SAP](#), la empresa de software que ha desarrollado el proyecto, aseguran que las marcas «lograrán convertir a los compradores en fans y ganárselos para siempre». El 70 % de los clientes considera fundamental la experiencia de compra, lo que convierte a este espejo en un gran atractivo para las empresas de moda.

"Esta propuesta aúna el mundo físico y el digital y es un ejemplo de cómo SAP innova para ayudar a las marcas a tener las mejores soluciones de mercado"

[Carlos Martín](#), SAP CX Senior Specialist.

Respecto a la intimidad del shopper, está completamente garantizada. Esto se debe a que el espejo no tiene cámara, sino que interactúa con las prendas por medio de un escáner. En paralelo, se han desarrollado espejos inteligentes con cámara para ubicarlos en las tiendas, fuera de la zona de probadores, y que los clientes se puedan probar ropa de forma virtual.

Con esta tecnología, las marcas pueden recabar más información sobre su canal físico y obtener una visión más auténtica de sus consumidores. Este proyecto contribuiría a cerrar la brecha entre compañías y clientes: mientras que el 80 % de las firmas aseguran dar un servicio cinco estrellas, solo el 8 % de los consumidores lo percibe así.

Todo parece indicar que el vestidor del futuro ha llegado con estos espejos y que es solo cuestión de tiempo para que se convierta en un dispositivo imprescindible en todas las tiendas.

Enlace externo: *Ejemplo de espejo inteligente*

VER

Video: Mapa de experiencia de cliente o customer journey map

Materiales de la Unidad 3

Revisión optativa:

- | [Cómo realizar tu primer mapa de viaje del cliente](#)
- | [¿Qué son las *customer personas*?](#)
- | [Video: Aprende a realizar un Customer Journey Map](#)

Resumen y Glosario Unidad 3

Resumen

El Customer's Journey puede variar de un segmento de clientes a otro, por lo que, al crear un mapa, además de diseñar uno genérico, se deben diseñar mapas adicionales para cada segmento objetivo y los principales escenarios que esos segmentos enfrentan. Cada segmento tiene características específicas compartidas por otros en el mismo segmento, y necesidades experienciales diferentes de otros segmentos.

Para representar cada segmento, se debe crear o construir un perfil de una "Persona" hipotética que refleje las tendencias o características más prominentes del segmento que ese customer persona representa. El crear personas es una herramienta de marketing a la que también se le llama arquetipo de cliente, buyer persona, marketing persona o customer persona. En el artículo "¿Qué son las Buyer Personas?" (revisar materiales), se explica cómo crearlas, tema en el que se profundizará más en la unidad sobre diseño de experiencias.

Los touchpoints siempre corresponden a una interacción entre cliente y organización. No es un proceso interno que sucede tras bambalinas, ni tampoco es alguna actividad que realiza el cliente antes de que interactúe con la organización, como cuando se da cuenta de que necesita tal producto o servicio o busca alternativas. La publicidad y mensajes de marketing sí son touchpoints que pueden influir en lo que piense el cliente, pero los pensamientos que tenga después de entrar en contacto con ellos no son touchpoints.

Los customer personas buscan ciertas claves experienciales (o atributos del producto o de la experiencia en las que ponen particular atención) en sus viajes del cliente. Estas claves pueden reforzar la percepción de calidad del producto ante los ojos del cliente o bien dañarla. Por ejemplo, el estado de limpieza y mantención del baño de un restaurante no sólo afecta ese aspecto de la experiencia, sino que un baño descuidado en su mantención también puede hacer que los clientes cuestionen el estado de la cocina y la salubridad general del recinto.

Glosario

Mapa del customer journey o del viaje del cliente: es una poderosa herramienta que cuenta la historia de la experiencia del cliente. Provee una representación visual a lo largo de las etapas por las que pasan los clientes, registrando qué es lo que piensan, sienten y hacen en cada interacción que tienen con la marca u organización.

Touchpoints: Son todas las formas en que el cliente interactúa con la organización. Cada una de estas interacciones sucede en un cierto contexto y momento, con el objeto de satisfacer una necesidad o deseo específico del cliente.

Objetivos Unidad 4

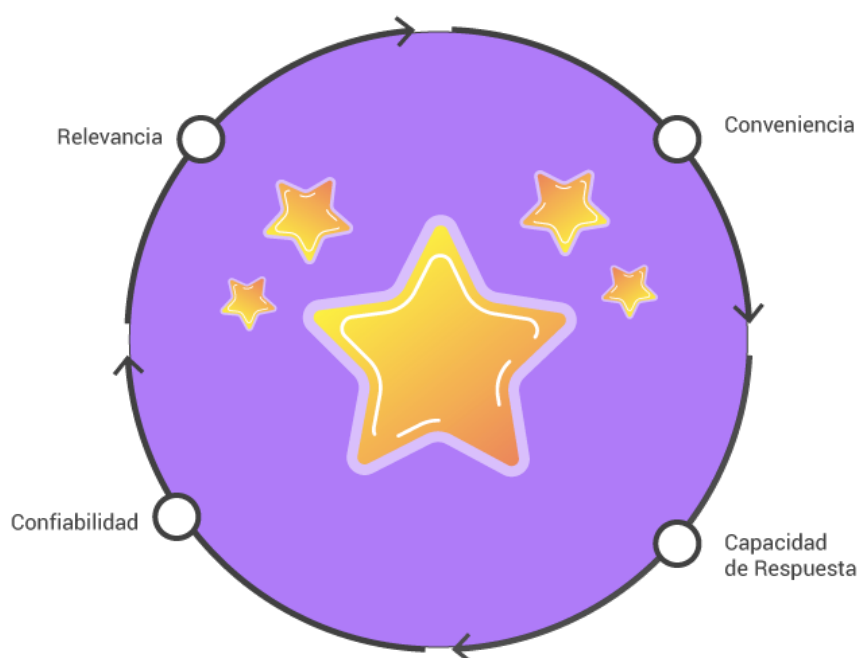
Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Distinguir qué es lo que el cliente experimenta en cada estadio de contacto con la marca u organización
- | Entender cada principio fundamental del diseño de Experiencia del Cliente
- | Identificar qué significa un arquetipo de cliente
- | Entender la función y los componentes del mapa de empatía

Cómo se diseña la Experiencia del Cliente

La manera de diseñar esta experiencia de calidad para el cliente, se podrá determinar a través de la aplicación de cuatro ejes circulares que se complementan a lo largo de todo el proceso: relevancia, confiabilidad, conveniencia y capacidad de respuesta.

El diseño de la experiencia del cliente es un proceso que va más allá del cómo el cliente puede fluir sin esfuerzo a lo largo de su customer journey. En ese sentido, se debe comprender y diseñar qué es lo que el cliente experimenta en cada estadio de contacto con la marca u organización. Si bien puede haber mucho conocimiento y aplicación sobre el customer centric, y también una constante preocupación sobre generar buenas experiencias del cliente (CX), poco se habla de cómo hacerlo. Así, debemos empezar por identificar los principios o pilares fundamentales del diseño de CX:



Relevancia: Se trata de ofrecer al cliente lo que necesita, cuando lo necesita. Si sus necesidades cambian, se debe cambiar la oferta. Muchas veces la organización insiste y persiste en lo que el cliente necesitaba cuando se diseñó el producto, el servicio o se hizo la planificación estratégica. Si las necesidades del cliente cambian, también lo debe hacer la organización.

Conveniencia: Entregar al cliente lo que necesite, cuando lo necesite y como lo necesite. Ello, implica pensar en el nivel de esfuerzo que el cliente tiene que desplegar y cómo lo podemos minimizar. Se trata de respetar tanto el tiempo y el esfuerzo del cliente, y a su vez, el tiempo y esfuerzo que la organización esté dispuesta a invertir por su parte mucho tiempo y esfuerzo en la búsqueda de las formas de operación más convenientes para el cliente, que pueden no ser las que a primera vista parecen más convenientes para la organización.

Confiabilidad: Es cumplir a tiempo y de forma **consistente** (cumplir siempre). Muchas veces se piensa que esto depende del diseño y fabricación en el caso de productos y de buenos sistemas en servicios o en servicios asociados a un producto (tanto del diseño del blue print -o mapa del servicio- como de IT), pero si bien estos son **facilitadores clave**, la confiabilidad depende también de la **cultura** de la organización. No se logra una buena CX si hay una **desconexión** entre la eficiencia de los sistemas y la cultura de la organización. Por ejemplo, la ejecutiva en el banco puede ser muy eficiente y amable, pero no será eficaz si los sistemas no funcionan como debieran. Por el contrario, el cliente no tendrá una buena experiencia en un banco en *que los sistemas funcionan de maravilla*, pero la cultura de *la organización* está más orientada a poner trabas que a buscar soluciones. En definitiva, se debe entregar buen CX de forma consistente y eso sólo sucede donde la arquitectura eficiente de los sistemas y la cultura se conectan.

Capacidad de Respuesta: Ser capaces de escuchar sin estar pensando en cómo contestar (a la defensiva), sino escuchar al cliente con la intención de realmente comprender, para así poder responder, es decir, actuar. La diferencia puede parecer sutil, pero imaginemos un producto o servicio que no está funcionando como debiera y genera muchos reclamos contra la empresa en redes sociales. Si contesto con las típicas frases de cortesía, diciendo que solucionaremos los problemas y pido que me envíe un mensaje privado con los detalles, y mi propuesta de solución consiste en el envío de un cupón de descuento o puntos en el programa de fidelización, lo que estoy haciendo es manejo reputacional, NO estoy escuchando con la intención de comprender y responder. Por lo tanto, no se estaría entregando una buena CX. ¿En qué debería consistir una respuesta? Bueno, se trata de prestarle atención a lo que está causando el reclamo, conversar con los clientes con la intención de **entender**, a fin de **rediseñar y cambiar** lo que está generando la insatisfacción.

Fase previa al diseño: intención de Experiencia del Cliente

Cada diseño de experiencia del cliente (CX) debería tener una meta y un fundamento, por lo que antes de empezar a diseñar, es necesario definir claramente la necesidad o el problema del cliente que tiene que ser resuelto, y luego el cómo se pretende resolverlo. Las necesidades experienciales del segmento objetivo deberían ser la brújula para crear y entregar experiencias sobresalientes. Si no se sabe qué es lo que quieren lograr en cada etapa y en cada interacción, es imposible diseñar bien la experiencia.

Entonces, la primera tarea es que la marca u organización identifique exactamente qué quiere que los clientes experimenten y sientan. A esto se le llama **intención de experiencia del cliente** y deben escribirlo en una declaración. Esta declaración de intención de CX, de no más de un párrafo o dos, debe expresar los elementos experienciales y emocionales que se quiere entregar, en un lenguaje claro y que sea fácil de entender. Además debe ser una declaración inspiradora y medible. Esta declaración es sobre los clientes, no sobre la empresa, así que no tiene que enfocarse en los procesos y metas de la organización, sino que en las metas de los clientes. Esta declaración se puede escribir desde el punto de vista de la empresa (lo más típico) o como si la escribiera el cliente (algo que me parece más potente).

Ejemplos de Intención de CX:



Desde la empresa

“Nuestro hotel es un lugar en que el confort y la genuina preocupación por nuestros huéspedes es nuestra principal misión. Prometemos proporcionar las mejores instalaciones y servicio personal para nuestros huéspedes, quienes siempre disfrutarán de un ambiente cálido, relajado y a la vez refinado. Nuestra experiencia despertará los sentidos, proporcionará bienestar y satisfará incluso las necesidades y deseos no expresados de nuestros huéspedes”.



Desde el cliente

“En cada interacción con (empresa eléctrica) siento que estoy tratando con personas a las que genuinamente/honestamente les interesa mi casa, mi negocio y yo. Entienden y se anticipan a mis necesidades. Su comunicación es proactiva cuando surgen problemas y son creativos para resolverlos rápidamente. Siento que valoran mi tiempo tanto como el de ellos. Es fácil tratarlos de cualquier manera que yo elija y no siento que den por hecho que seré su cliente. Son mi consejero confiable en materias de energía. Son contribuyentes activos y visibles al bienestar de mi comunidad. Son mis vecinos”.

Una marca es una promesa y la declaración de intención del CX también lo es. Y en esa correlación, la experiencia del cliente es el espacio donde se intersectan. **La experiencia del cliente es la verdad.** Para ofrecer una promesa relevante para el cliente y ser capaz de diseñar cada interacción de forma que se cumpla con esa promesa, se debe partir por conocer muy bien al cliente y qué es lo que quiere lograr en su interacción con la marca u organización. Para ello, son muy útiles algunas herramientas que se utilizan en Design Thinking, como las **customer personas** de las que hablamos en la unidad anterior sobre mapeo del customer journey y **los mapas de empatía**. En el siguiente artículo, profundizaremos sobre los customer personas.

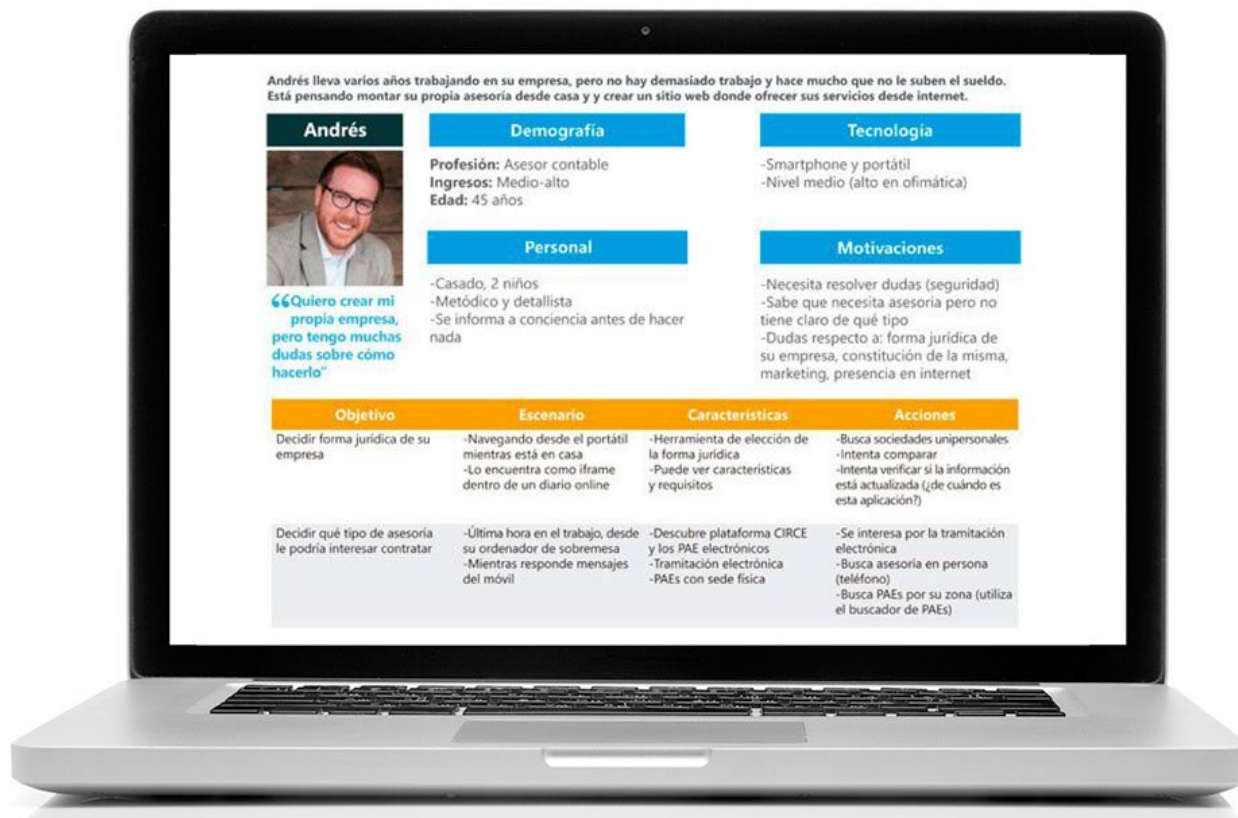
Cómo crear un customer persona

Aunque las customer personas no son gente real, sí describen el comportamiento de personas reales y ayudan a humanizar la información obtenida de la investigación de mercado. También sirven para recordar tener en cuenta los factores emocionales. Estos perfiles ayudan a recrear situaciones más veraces para identificar problemas y oportunidades de mejora que se pondrán en uso al diseñar los distintos touchpoints.

Existen muchas maneras de "crear personas" como herramientas de trabajo, y si investigamos en Internet, podremos encontrar diferentes ejemplos y plantatos como los que verán más adelante. Probablemente algunos formatos se ajusten mejor que otros a su organización en particular, pero en general todos siguen más o menos el mismo esquema que se presenta a continuación:

- 1 | Obtener información.** Se debe obtener la mayor cantidad de información posible sobre los clientes y clientes potenciales, tanto cuantitativa como cualitativamente. Lo ideal es contar con información demográfica y también datos relacionados a sus hábitos de compra y consumo, sus preferencias, objetivos y motivaciones, dificultades y frustraciones, estilos de vida, valores, entre otras informaciones. Los insights que se pueden obtener en las entrevistas en profundidad te serán muy útiles.
- 2 | Crear fichas de cada customer persona.** Cada ficha será la descripción de una persona ficticia que servirá de representación para un segmento de clientes. Se necesita una ficha para cada segmento de clientes. En las fichas se describe a la persona como si realmente existiera, se le da un aspecto físico, una ocupación, se describen sus emociones, se le inventa una historia. ¡Mientras más realista y completa, mejor! En las fichas pueden incluirse escenarios que ejemplifiquen alguna necesidad que el producto o servicio satisface o que impliquen alguna interacción con la organización.

Aquí se pueden ver ejemplos de fichas de *customer personas*:



BUYER PERSONA [S]

Ruth Serrano
Directora de Marketing



- Agencia de Marketing con 20 empleados
- Toma las decisiones sobre las compras del departamento.

| | | |
|--|---|---|
| PERFIL DEMOGRÁFICO <p>Edad: 32 a 39 años Género: Mujer Salario: 65.000 € / año Localización: Madrid Educación: MBA Familia: Casada, sin hijos</p> | OBJETIVOS Y RETOS <p>Mejorar la productividad, ahorrando tiempo y dinero en la gestión de sus bases de datos</p> VALORES Y MIEDOS <p>Valora mucho la atención personalizada</p> <p>No conocer el precio durante todo el proceso de compra</p> | MENSAJE DE VENTAS <p>Sistema de gestión de clientes CRM que integra todas las redes sociales de los usuarios y reparte tareas entre el equipo de forma automática</p> ELEVATOR PITCH <p>Usa SocialCRM para tener un control total de tus clientes, conocer sus perfiles y su nivel de influencia.</p> |
|--|---|---|



Las *customer personas* y el *mapa de empatía* son dos herramientas muy relacionadas. Algunos prefieren construir las *customer personas* primero y los mapas de empatía después, y otros prefieren hacerlo al revés.

El mapa de empatía es una metodología desarrollada por XPLANE, que Alex Osterwalder e Yves Pigneur popularizaron al incluirla en su libro "Business Model Generation". Busca describir al cliente ideal por medio del análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano. Son contruidos a partir de preguntas que ayudan a conocer el cliente y cómo relacionarse con él.

El primer paso es identificar un segmento (en general, se hace para unos tres o cuatro segmentos de clientes). Como es más fácil empatizar con alguien conocido, se identifica a una persona concreta que represente al segmento. Luego, se le asignan características como nombre, ocupación, situación familiar, aspiraciones, etc... lo mismo que se hace para crear una *customer persona*, por lo que, si ya se crearon los *customer personas*, se utilizarán para desarrollar los *mapas de empatía*. Y si no se han creado los *customer personas* todavía, es cuando se comienza a darles forma.

Lo ideal es hacer investigación de mercado mediante entrevistas, pero si ya se ha realizado una investigación anterior, se utiliza lo que ya se conoce. Se intenta empatizar con la *customer persona* tratando de ponerse en su piel y sus zapatos. "Siendo" esa *customer persona*, algunas preguntas se responden en términos generales, pero idealmente centradas en el tipo de producto o servicio que se ofrece. A continuación las describimos.

Experiencia del Cliente

Qué ve

Conocer el contexto social de la persona. Cuál y cómo es su entorno, familiar, sus compañeros de trabajo, sus amigos. ¿Qué le ofrecen otras marcas?

Qué dice y qué hace

Conocer al cliente a partir de su comportamiento. Por ejemplo, cómo actúa y qué dice, comprobando si existe contradicción entre lo que dice y hace... lo que no es para nada infrecuente (por ejemplo, dice que busca calidad, pero finalmente compra por precio).

Qué oye

Analizar qué información recibe y de quiénes. A quién escucha y le cree (amigos y familiares), compañeros de trabajo, jefes y todas las personas influyentes de su entorno.

Qué piensa y qué siente

Conocer sus valores y deseos; qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones; sus inquietudes; sus sueños y sus aspiraciones.

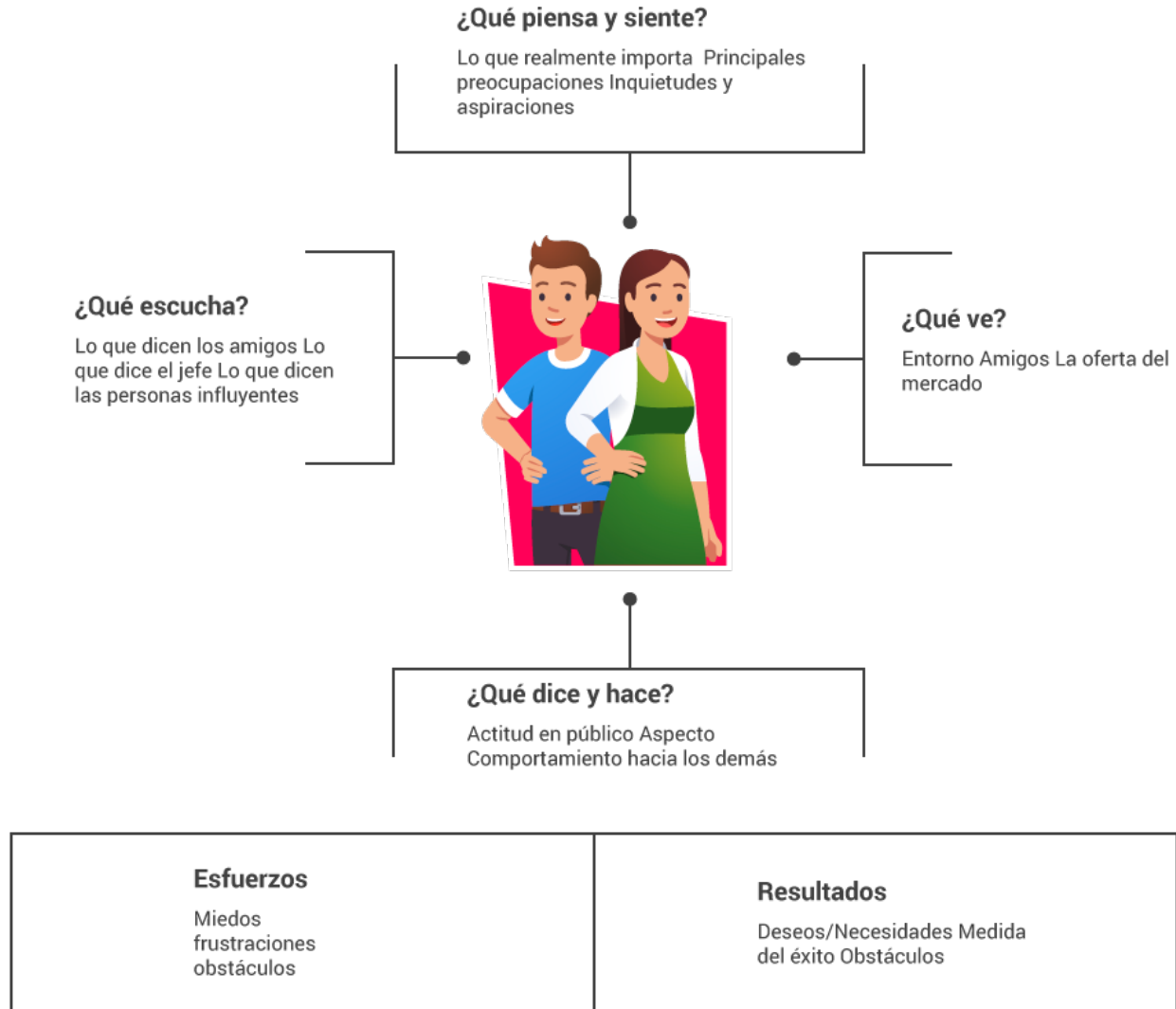
Cuáles son los esfuerzos que realiza

Conocer qué está dispuesto a hacer y qué no para lograr sus objetivos; a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que tiene; qué riesgos está dispuesto a afrontar.

Cuáles son los resultados y/o beneficios que espera obtener

Conocer sus metas; cuáles son sus necesidades o deseos reales; qué es el éxito para él; cómo podría alcanzar sus objetivos.

El *mapa de empatía* puede ser diseñado en distintos formatos (una pizarra, papel o en el iPad o computador), así también puedes encontrar templates online para ello como [este](#). Cuando es hecho en papel, es común que sea completado con post-its. Se estructura de la siguiente manera:



Ejemplo de mapa de empatía

Customer Persona

Juliana tiene 42 años y vive en Santiago. Estudió Ingeniería Comercial en la Universidad Adolfo Ibáñez. Trabaja en gestión de ventas en una empresa de seguros. Para ella la calidad en la educación es muy importante, pues sabe que tener títulos de buenas instituciones abre muchas puertas.

Su vida es agitada y se divide entre la familia y el trabajo para conseguir hacerlo todo. Valoriza la comodidad, el lujo y el aspecto, pues asegura que, para ser bien vista en su mercado, debe transmitir confianza, seriedad y poder por medio de su imagen.

Experiencia del Cliente

Tiene dos hijos y divide las tareas con su marido, además de tener un gran apoyo de sus padres en su crianza. Siempre que lo necesita, los abuelos cuidan de los nietos. Le gusta ir a restaurantes con su marido y amigas para tener un tiempo para sí misma, tomar su vino favorito en el restaurante que sea tendencia en el momento. Su mamá es figura de inspiración, pues fue una profesional pionera y destacada, una carrera que Juliana también espera tener.

Ve que varios colegas y ex compañeros están cursando MBAs o diplomados y comienza a sentirse un poco en desventaja. Está en la búsqueda de nuevos conocimientos, como gestión, metodologías ágiles, CX, marketing y otros temas que puedan sumar a su currículo, mejorar su desempeño y ser más reconocida en su trabajo, pues sueña con llegar a la gerencia general de la empresa. Ahora que sus hijos son un poco más grandes, consigue reservar tiempo para estudiar y leer materiales relacionados a su profesión.

Nombre: Juliana / Edad: 42 años

¿Qué piensa y siente?

"Necesito estudiar para mejorar mi hoja de vida"
"Creo que las buenas instituciones de enseñanza abren puertas"

¿Qué escucha?

- Ve programas como Masterchef y canales como Discovery Home & Health, además de utilizar Netflix
- Compra marcas de ropa para mujeres exitosas como Zara
- Necesita pensar menos en el trabajo y relajarse un poco más



¿Qué ve?

Madre exitosa
Amigos emprendedores

¿Qué habla y hace?

- Frecuenta buenos restaurantes
- Da valor a la comodidad y al lujo
- Usa ropa que demuestra seriedad y poder

¿Cuáles son sus dolores?

Se siente desactualizada en relación al mercado de trabajo
Es difícil conciliar trabajo y familia

¿Cuáles son sus necesidades?

"Necesito de conocimientos sobre gestión de metodologías ágiles y Marketing Digital"
"Debo mejorar mi desempeño para llegar al directorio de la empresa"

¿Para qué nos sirven las customer personas y los mapas de empatía?

Tal como hemos revisado, el conocimiento sobre nuestros clientes será clave para crear puntos de contacto de calidad, coherentes a lo que queremos entregar. Sin embargo, cabe preguntarse, ¿qué herramienta o metodología será la indicada para tu propuesta?

Cuando buscamos hacer un buen regalo a una amiga, tratamos de pensar en lo que le gusta o le interesa, y mientras mejor la conozcamos, mayores serán las probabilidades de acertar con el regalo. Con los clientes es lo mismo, y los customer personas ayudan a comprender sus necesidades e intereses. Esto permite desarrollar productos o servicios con personas concretas en mente, y más allá de pensar si esta característica o cambio es adecuado, se puede pensar en qué le aporta a “Felipe” o a “Daniela”. También facilita la comunicación interna en la organización cuando todos saben de quién se está hablando, si de “Felipe” o de “Daniela” y es más fácil alinearse y hacer lo que el cliente necesita.

De la misma manera, saber qué hace y a dónde va nuestro cliente, conociendo un poco sus hábitos y costumbres, permite anticiparse a sus necesidades, desarrollar mejores productos, mejores contenidos, y facilita el encontrarlo en momentos o lugares (físicos o virtuales) donde poder ser más receptivo a una determinada oferta o mensaje.

Ya habiendo hecho el trabajo de declarar la intención de la experiencia del cliente y conociendo bien al cliente, y antes de empezar a diseñar touchpoints en concreto, es deseable resumir lo que se sabe en un cuadro de Diseño de Experiencias, como el que se muestra a continuación. Esto ayudará especialmente a todas las personas que se invite a participar en el diseño de un touchpoint, como lo son, por ejemplo, algún PEC (personal en contacto) que participe en el touchpoint, o gente de IT que provea o mantenga los sistemas asociados, entre otros.

| Cuadro de Diseño de Experiencias | |
|---|--|
| Segmento Objetivo ¿Qué necesitan? ¿Cuáles son sus principales características? | Propuesta de Valor ¿Cuáles son las características distintivas de lo que ofrecemos? ¿Qué necesidades/valores de los clientes son atendidos? |
| Competencia ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuáles son los sustitutos? | Stakeholders Externos: ¿Qué proveedores/canales serán nuestros socios? Internos: ¿Quiénes contribuirán al diseño? |
| Tendencias del Mercado ¿Cuál es la naturaleza de las tendencias? ¿Qué oportunidades señalan? | Comunicaciones ¿Cómo se comunicará la oferta? ¿Qué medios se utilizarán a lo largo del prisma de decisión? |
| Capacidades e Inversiones ¿Qué proveedores son recursos experienciales? ¿Puede el canal entregar valor experiencial? | Entrega ¿Cómo se entregará el producto/servicio? ¿Dónde se entregará? |

Experiencia del Cliente

| Cuadro de Diseño de Experiencias | |
|---|--|
| ¿Hay capital físico y humano para conformar la oferta experiencial? | ¿Quién lo entregará? |
| ¿Qué clase de inversiones se necesitan? | |
| Modelo de Ingresos ¿Cómo se generarán los ingresos? ¿Cuál será la estrategia de precios? | Alineamiento de Objetivos ¿Qué objetivos logrará el cliente? ¿Qué objetivos logrará la marca/organización? ¿Qué métricas se usarán para asegurar alineamiento? |

El storyboard de la experiencia

Para diseñar una buena CX es necesario organizar, explicar y compartir una visión. El storyboard es un guion gráfico o historieta que cuenta visualmente la interacción entre cliente y producto, o cliente y organización, lo que hace que sea mucho más fácil entenderla. Pensemos en la experiencia del cliente como si fuese una película. ¿Qué hace que una película sea buena y que el cine esté lleno de gente dispuesta a quedarse a oscuras y en silencio por dos horas? Una buena película es una serie de escenas que cuentan una buena historia. Se crea con talento, creatividad, planificación y atención al detalle. Involucra los sentidos y las emociones de la audiencia. Lo mismo ocurre con una buena experiencia del cliente: El *customer journey* es la película, cada *CX Storyboard* describe una escena, y cada una de ellas tienen que contribuir a contar una buena historia.

Lo primero es elegir algunos touchpoints claves para comenzar, que deberían ser esos momentos críticos para el cliente (los momentos principales en la película), y aquellos que presentan más problemas. Para crear un *CX Storyboard* se deben seguir los siguientes pasos:

- 1 Dibujar una serie de rectángulos. Cada rectángulo representa un momento diferente en el touchpoint de esa experiencia en particular (si se prefiere, se puede usar un storyboard template de los muchos que hay online, como por ejemplo [este](#)).
- 2 En cada rectángulo, se debe dibujar lo que sucederá en ese momento. Puede dibujarse a mano, usando un computador o pegar fotos, el arte no es lo importante. Lo que importa es dar la idea de lo que está pasando, por ejemplo: el cliente abre el paquete del producto, o el cliente es atendido por un ejecutivo, o el cliente está llevando prendas al probador.
- 3 Debajo de cada rectángulo, se debe escribir una descripción de qué es lo que está pasando en esa escena, sin olvidar incluir lo que podría estar pensando o sintiendo el cliente.

Si se logra que cualquier persona lo pueda leer como una historieta y entender cuál es la experiencia del cliente en ese touchpoint, ¡felicidades! Se completó con éxito el CX Storyboard.

Ahora se debe analizar cada CX storyboard para determinar si el touchpoint cumple con los estándares básicos que se establecieron en la *intención de CX* para el *customer persona*. Se deben analizar todos los touchpoints del Customer Journey, y marcar todos aquellos que no estén cumpliendo con la *intención de CX*, porque el próximo paso es rediseñarlos uno por uno (comenzando por los más críticos).

Diseñando para seres humanos

Al repensar cada touchpoint teniendo en mente la *intención de CX* para cada *customer persona*, es bueno recordar algunas necesidades humanas básicas, modificadas ligeramente a partir de las que propuso Maslow, y que es posible que los clientes estén tratando de satisfacer.

Realización. La necesidad de ejercitar nuestras habilidades, competencias y talentos.

Pertenencia. La necesidad de asociarnos con otras personas -familia, amigos, colegas- que comparten los mismos intereses o vivencias

Orden. La necesidad de estructura lógica y consistencia, la posibilidad de controlar las propias experiencias y predecir qué pasará después, que las cosas pasen como uno espera que sucedan.

Distracción. La necesidad de entretención, juego y diversión, salirse de la rutina y evitar sentirse sobre-dirigido, sobrepasado, demasiado estresado.

Deleite. La necesidad de novedad, de interactuar con algo nuevo (como la primera vez que uno vio un acto del Cirque Du Soleil) o un artefacto de vuelo personal.

Status. La necesidad de que los esfuerzos, trabajos, dedicación y compromiso sean reconocidos, ser visto como importante o único.

Seguridad. La necesidad de sentirse seguro, evitando situaciones peligrosas o comprometedoras, ser capaz de protegerse y proteger a los seres queridos de daños y peligros.

Servicialidad. La necesidad de ser de ayuda a otros, compartir lo aprendido, asistir a otros en resolver problemas.

Lo más probable es que en una interacción en particular, predomine alguna de estas necesidades, por lo que ayuda mucho identificarla y asegurarse que el cliente esté logrando su objetivo. Es recomendable asegurarse de no estar proporcionando una experiencia que sea contraria a estas necesidades, como sucede por ejemplo con la incertidumbre de si se resolverá o no un problema del cliente, o si se siente pasado a llevar, o que tiene que hacer algo muy complejo y no sabe cómo hacerlo, cosas que suceden con bastante frecuencia.

Diseñar Emociones

Para establecer conexiones emocionales, es bueno entender cómo funciona el cerebro humano. Tenemos un cerebro racional y consciente, encargado del lenguaje, creatividad, planificación y memoria, que se formó hace unos 3 ó 4 millones de años. Pero también tenemos un cerebro primitivo que se formó entre 300 y 500 millones de años atrás y que es intuitivo y emocional. La ciencia sugiere que la mejor forma de apelar a este último es estimulando los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Incorporar los cinco sentidos en el diseño de CX promueve la creación de conexiones emocionales. Lo que sigue son algunas preguntas que te pueden ayudar a tenerlos en cuenta al diseñar tus touchpoints.

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

Vista

La gente depende más de la vista que de cualquier otro sentido para navegar su entorno. ¿Con qué claves visuales interactúa en el touchpoint? ¿Representan su intención de CX? ¿Hay una línea visual clara que ayude al cliente a lograr su objetivo? ¿Son las instrucciones, manuales, diagramas, señalética.. lo más claros posibles para asegurar que el cliente no experimente ninguna confusión sobre qué debe hacer en este touchpoint?

Experiencia del Cliente

Oído

El sonido le da vida al mundo visual y genera una relación con los recuerdos y memoria emocional de las personas, además de inducir a la relajación, estresar o producir otras emociones. ¿Qué sonidos, música, audio o voces escuchan los clientes en este touchpoint? ¿Podría la música, sonido o audio ayudar a crear la emoción que quiere lograr en este touchpoint? ¿Por qué tipo de sonido querríamos ser recordados?

Olfato

Los seres humanos tenemos unos mil receptores que pueden fácilmente identificar unos 10 mil olores o aromas individuales. Estos aromas pueden evocar recuerdos, provocar emociones, crear un efecto calmante, proporcionar estimulación mental y aumentar ventas. ¡Los perfumes existen hace 4 mil años! Pero hay que tener cuidado: lo que provocan los aromas es altamente subjetivo, por lo que no sólo hay que evaluar el contexto (evitar poner aroma a bebé en la sección de ropa de hombre ni olor a pan en un gimnasio) y la moderación es clave, sobre todo porque hay gente muy sensible y los químicos pueden hasta causar alergias. ¿Qué huelen o no los clientes en este touchpoint? ¿Hay algún (mal) olor no intencional presente? ¿Podrá algún aroma mejorar la experiencia?

Gusto

La investigación demuestra que los clientes a los que se les ofrece degustar algo tienen un 48% más de inclinación a comprar de ese proveedor. ¡Por algo existen las degustaciones y pruebas de producto! No todos pueden incorporar fácilmente el gusto en un touchpoint, pero es la razón por la que muchas veces se encuentran caramelos en la recepción de un centro médico o en el escritorio de un agente, y galletas o manzanas en el lobby del hotel. ¿Existe la posibilidad de incluir el sentido del gusto en algún touchpoint? ¿Tendría lógica para tu organización activar este sentido?

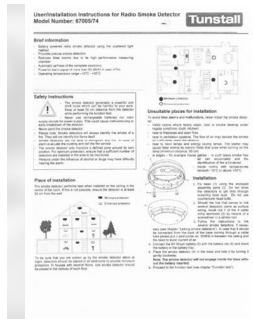
Tacto

Meramente tocar algo lo transforma de idea o representación a algo real, sustantivo y verdadero. Muchas veces se toca para verificar la calidad de un objeto. En general, elegimos aquello que disfrutamos al tocar, como una prenda o un sillón. Y aunque el sentido del tacto es bastante extraordinario, es muchas veces ignorado en el diseño de CX, ya sea en el acabado de un producto o en la papelería de ese producto. Siempre se debería considerar cómo algo se siente al tacto. Si la experiencia es online y no se puede recurrir al tacto, se deberán redoblar esfuerzos en lo visual y otros sentidos. Pero si puede apelar al tacto, pongan el producto en las manos del cliente siempre que sea posible. ¿Qué cosas toca el cliente en este touchpoint? ¿Cómo se sienten esas cosas? ¿Imparten el sentido de calidad que se pretende lograr? ¿Hay algunas otras formas de permitir que los clientes toquen a las que no se les está sacando provecho?

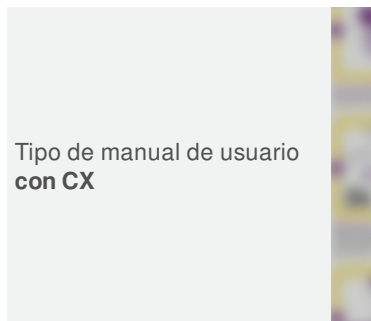
Simplificar lo complejo

Si algo es complicado para el cliente, si exige demasiado esfuerzo o demasiado tiempo, es deber de la organización encontrar la forma de simplificarlo. Comparen estos dos manuales de instrucciones de detectores de humo:

Experiencia del Cliente



Tipo de manual de usuario
sin CX



Tipo de manual de usuario
con CX

¿Qué manual preferirá un usuario promedio? Ciertamente, diseñar un mejor manual de usuario implica mayor esfuerzo para la organización, pero sin duda ese mayor esfuerzo se traduce en mejor CX.

Nuevo CX Storyboard

Para los touchpoints en que se rediseña la interacción, se debe dibujar nuevamente el *CX Storyboard* representando cómo debería desarrollarse la nueva experiencia. No hay que olvidar incluir qué necesidades se satisfacen, qué emociones se provocan y cómo se ven involucrados los sentidos de la vista, oído, olfato, gusto y tacto.

Testing CX

Los expertos en el equipo diseñan la mejor experiencia posible, pero antes de implementarla para toda la organización, es una buena idea probar cómo funciona con los clientes. Las cosas simples pueden probarse con un par de clientes y ser implementadas de inmediato si pasan la prueba. Los diseños más complejos pueden ameritar un plan piloto a menor escala antes de ser implementados. No es lo mismo testear el cambio de un botón para el carrito de compras en la web que un botón para borrar toda la data o encender un reactor nuclear... seguramente en la organización sabrán evaluar la diferencia.

Algunas reflexiones finales

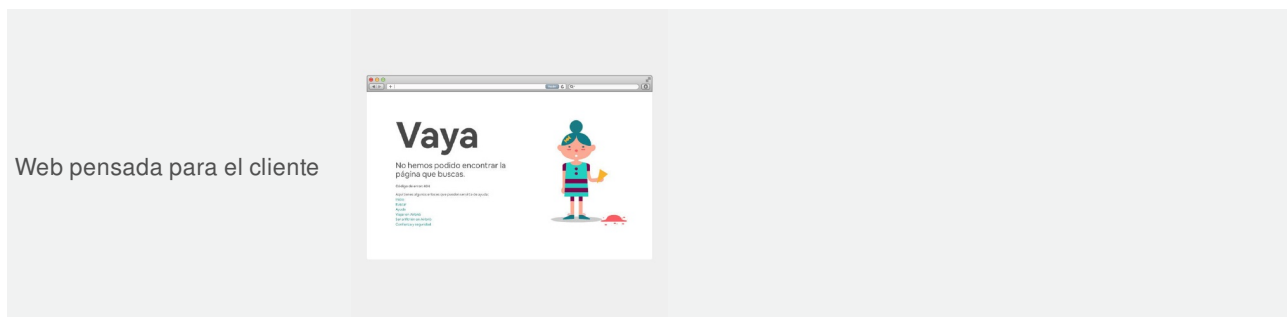
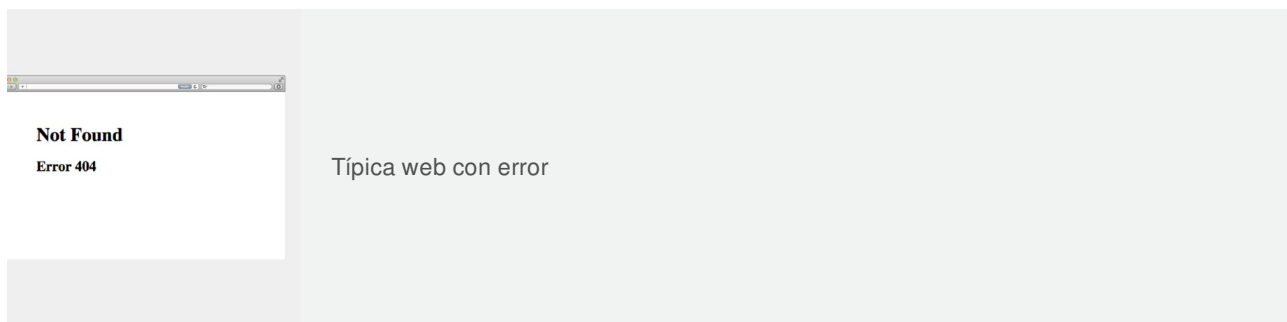
Antes de concluir, revisemos algunos elementos centrales, los cuales deben estar presentes cuando se piense en diseño de CX:

Ofrecer una solución relevante. No sólo se trata de entender qué es lo que los clientes quieren lograr, qué piensan y sienten y cómo reaccionan a lo que pasa en el camino, sino también resolver problemas que los clientes son incapaces de articular o que no sabían que tenían. Esa fue siempre la estrategia de Steve Jobs, anticiparse a lo que los clientes querían.

Asegurar y proteger la confianza. Si alguna vez el cliente siente que alguien trató de engañarlo, la confianza se acabó. NO a los cambios de condiciones no informadas o sin salida, NO a la letra chica, sí a la transparencia en la información que se entrega y a un trato honesto.

Eliminar las injusticias. Los clientes tienen fuertes reacciones a lo que perciben como injusto. Aquí algunos ejemplos de esas situaciones que los enfurecen: que los hoteles cinco estrellas les cobren (y bastante caro) por acceso a Internet, que además muchas veces deja bastante que desear, o que les cobren por hacer una llamada local desde la habitación. Otros ejemplos son empaques que a propósito hacen parecer que el producto que se está comprando es mucho más grande o tiene mucha más cantidad; planes de garantía que cuestan casi tanto como el producto; estacionamientos carísimos por minutos que empiezan a correr, aunque uno tenga que darse mil vueltas para encontrar uno disponible. Apuesto que pueden pensar en varias otras cosas que les dan rabia como clientes.

Ir más allá. No se trata de las grandes cosas, sino de pequeños detalles bien pensados. Que una servilleta o la toalla del hotel esté doblada con la forma de un cisne o alguna otra forma artística no es algo caro de hacer, sin embargo, puede tener gran impacto. Más aún, cuando al llegar por la noche el huésped encuentre las cortinas cerradas, la cama abierta y un chocolatito en la almohada, mejorará la percepción del cliente con respecto a ese hotel. O llegar a la habitación del hotel y notar que la muñeca de tu hija fue acostada y arropada en la cama; es un impacto memorable para toda la familia. Estos detalles no solo son acciones en el ámbito físico, sino también pueden verse en el ecosistema online de una organización. Vean la diferencia entre una típica página de error y una diseñada pensando en el cliente:



Equilibrar la experiencia del cliente con la rentabilidad del negocio. Cuando Marriott adquirió al Ritz-Carlton, legendario hotel por su servicio excepcional, descubrió que si bien el servicio entregado era fabuloso, sus utilidades operativas no lo eran. Perdían plata con cada cliente, transformándose en un problema que no se solucionaba con mayores tasas de ocupación. Si bien les tomó un par de años, Marriott re balanceó la ecuación y logró rentabilidad sin sacrificar ni un poco la reputación del excelente servicio de Ritz-Carlton. Las mejores experiencias de servicio no tienen un costo mayor para la organización si están bien pensadas, si los sistemas

Experiencia del Cliente

funcionan y los empleados genuinamente buscan las oportunidades de otorgarlas. Poner la muñeca de una joven huésped en la cama y arroparla fue una brillante idea de un empleado, costó menos de un minuto, y reflejó la orientación al cliente de todos en la empresa.

Ofrecer una marca auténtica y consistente. Son las experiencias de los clientes las que cuentan la historia de la marca, lo que la hace especial y no el nuevo rediseño del logo o un aviso en algún medio de comunicación. Ese es el real significado de la marca, una historia consistente que se cuenta y vuelve a contar cada vez que el cliente interactúa con el producto y/o la organización.

Video: El Diseño del Customer Experience

La jugada maestra de Lego en China

Con el estatus de ser el mayor fabricante de juguetes del mundo, Lego se consolida en el gigante asiático. ¿Cómo? A través de una estrategia de venta y experiencia del cliente que entiende a la perfección tanto los valores culturales como la importancia del juego y ocio de los niños y niñas de ese país.

Tras una crisis económica que le obligó a cerrar su fábrica de madera, el carpintero danés Ole Kirk Christiansen, tuvo la idea de construir juguetes. El origen de esta gigante de la juguería infantil, se remite a la madera y al noble oficio de la creación de juguetes en manos de carpinteros. Luego, sería la compra de una máquina que creaba bloques de plástico la que determinaría completamente el corazón del negocio de esta propuesta danesa.

Así, pasando de trenes de madera a bloques de plástico para formar diversas figuras, Lego dio un salto al crecimiento exponencial: sets de juegos, escenarios gigantescos en los cuales niños y niñas pueden crear torres, edificios, espacios de diversión, es decir, planificar y construir constantemente con sus bloques.

¿Qué tiene el diseño de la experiencia del cliente de Lego que resigne este empresa en otros escenarios lejanos de la industria occidental? Averigüémoslo a continuación.



Los bloques de plástico llegan a la gran muralla china

Lego entró por primera vez a China en la década de 1980, y en la actualidad, ya cuenta con cerca de 100 tiendas en todo ese territorio. El plan de la compañía para finales del 2019 es doblar a 140 las tiendas físicas. Según el reporte del periodista de CGTN America, Wu Lei, este plan es optimista, ya que considera la “creciente necesidad de juguetes por parte de las familias chinas”. La fábrica de Lego en China se encuentra en la provincia del este de Georgia, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda por los juguetes.

Ahora bien, el hito llegó con la inauguración de su tienda insignia (flagship) en la Plaza de las Personas (People's Square) justo en el centro de Shanghai. Esta tienda ofrece una experiencia futurista, donde cada persona puede armar sus propias creaciones, algunas sobre espacios urbanos chinos o incluso sobre otros elementos pertenecientes al legado histórico cultural de ese país. Además, el público de esta tienda puede encontrar el “Mosaic Maker”, un servicio que realiza retratos personales hechos con mosaicos de lego, por 145 dólares cada uno (999 yuan).



Astutamente, Lego se ha acomodado a los gustos locales. Este año la firma lanzó tres sets específicamente para China, lo que marca un hito importante, ya que es la primera vez que hace esto por un país. Los fans estaban encantados con la atención puesta en los detalles culturales. Uno fue el set de Comida de Año Nuevo Chino, con pequeños sobres rojos y chūnlǎn, unas bandas decorativas que se ponen en las puertas, una a cada lado y otra en el marco superior en que aparecen representados caracteres relacionados con la prosperidad, salud y otros buenos deseos para que acompañen a la familia en el año que entra. (Fuente: The Economist)

“Estamos haciendo lo correcto en el mercado y momento correcto; crecientemente tenemos más afluencia de la clase media más acomodada, también la implementación de la política del segundo hijo, junto al aumento en el consumo de las personas. Siento que hay una gran oportunidad para nosotros en China”. (Paul Huang, gerente de Lego en China)

Mattel, empresa norteamericana y otro de los gigantes del juguete y que ha marcado tendencia en la industria, no ha podido convencer a los clientes chinos con su icónica Barbie. Mattel se equivocó en las formas en las que buscó la adaptación a lo local. Un ex gerente chino de Mattel calificó la promoción de una línea de muñecas más baratas para China como “arrogante”. Como no se puso ningún esfuerzo real en adaptarse a la cultura local, la muñeca de Mattel no mantuvo su atractivo aspiracional habitual, ni siquiera entre los chinos despilfarradores.

Asimismo, en 2009, Mattel abrió la tienda de Barbies más grande del mundo en una lujosa calle comercial en el centro de Shanghai, un espacio repleto con 800 muñecas. El coloso rosado de 6 pisos confundió a los padres chinos al ofrecer a las madres un spa, ropa de diseñador y cócteles “Barbietini”, y a sus hijas atracciones más apropiadas a sus edades en el mismo lugar. A diferencia de Lego, que sí fue exitosa en una propuesta estética diferenciada en sus sets de juguetes, al re-significar distintos valores arquitectónicos chinos, como también figuras sobre costumbres gastronómicas o culturales, Mattel no supo interpretar las aspiraciones de los consumidores chinos. La tienda fue un fracaso y cerró dos años más tarde.

Experiencia del cliente orientada al mindset chino

Zhu Wen, madre entrevistada por la cadena, señala que “los padres prefieren juguetes que impulsen el desarrollo cerebral de nuestros hijos; reacciones cerebrales y la memoria, y como han mejorado los estándares de vida, necesitan juguetes con mejor calidad y seguridad”.

Tal como señala The Economist en “Por qué los padres chinos prefieren el Lego a la Barbie”, el auge por esta compañía ha sido revolucionario. En 2017 superó a Alpha Group, un gigante local, para convertirse en la compañía

Experiencia del Cliente

de juguetes líder del país (sin incluir a los actores de la industria de los videojuegos).

En otra gran movida de adaptación local, debemos destacar la alianza que realizó la compañía danesa Lego con el grupo tecnológico más grande de Asia, Tencent. Uno de los proyectos será un juego online diseñado especialmente para los usuarios de China. Los juegos de Lego serán desarrollados, publicados y operados a través de la red de plataformas de Tencent. Más aún, esta alianza generará Lego Life, una red social para niños y niñas de ese país.

Para finalizar, podemos identificar que la propuesta de experiencia del cliente de la compañía danesa considera elementos valiosos en su comprensión de los clientes chinos. Durante la década de los 80 emprendieron este viaje con la introducción de su metodología de juego (construcción y armado), a la que cuidaron de agregar elementos de inclusión de valores culturales e históricos del país y plasmarlos en su propuesta de juguetes. Además, Lego ha cuidado la experiencia del cliente tanto en la fabricación del producto, en las instancias físicas de venta, como con la experimentación del juego y con Mosaic Maker, y también el ecosistema digital, y con la propuesta de juegos digitales, a cargo de la alianza con Tencent.

Referencias Bibliográficas

CGTN America (2019) LEGO plans to build on its success in China. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-HXXwmQCJrl>

Financial Times (2018). Lego and Tencent team up in China. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ApyuKwinkel>

The Economist (2019). Por qué los padres chinos prefieren el Lego a la Barbie. Recuperado de <https://www.economist.com/business/2019/07/27/why-chinese-parents-prefer-lego-to-barbie>

Video: "Las seis leyes de la Experiencia del Cliente (Temkin Group)"

Materiales de la Unidad 4

Revisión Optativa:

- | [Coloca el éxito de tu cliente en el centro del negocio](#)
- | [El Uso de los Colores](#)
- | [Tres aspectos que limitan la centralidad en el cliente](#)
- | [Rediseño web con éxito en diez pasos](#)

Resumen y Glosario Unidad 4

Resumen

Para llevar a adelante una buena definición, planificación y diseño para una experiencia del cliente exitosa, se deben entender muy bien los pilares fundamentales del diseño de CX:

1) Relevancia: Se trata de ofrecer al cliente lo que necesita, cuando lo necesita. Si sus necesidades cambian, se debe cambiar la oferta; 2) Conveniencia: Entregar al cliente lo que necesite, cuando lo necesite y como lo necesite. Ello, implica pensar en el nivel de esfuerzo que el cliente tiene que desplegar y cómo lo podemos minimizar. Se trata de respetar tanto el tiempo y el esfuerzo del cliente, y a su vez, el tiempo y esfuerzo que la organización esté dispuesta a invertir en la búsqueda de las formas más convenientes para el cliente, que pueden no ser siempre las que a primera vista parecen más convenientes para la organización; 3) Confiabilidad: Es cumplir a tiempo y de forma consistente (cumplir siempre). No se logra una buena CX si hay una desconexión entre la eficiencia de los sistemas y la cultura de la organización. En definitiva, se debe entregar buen CX de forma consistente, una donde la arquitectura eficiente de los sistemas y la cultura se conectan y 4) Capacidad de Respuesta: Ser capaces de escuchar sin estar pensando en cómo contestar (a la defensiva), sino escuchar al cliente con la intención de realmente comprender, para así poder responder (actuar). ¿En qué debería consistir una respuesta? Bueno, se trata de prestarle atención a lo que está causando el reclamo, conversar con los clientes con la intención de entender, a fin de rediseñar y cambiar lo que está generando la insatisfacción.

En ese sentido, la primera tarea es que la marca u organización identifique exactamente qué quiere que los clientes experimenten y sientan. A esto se le llama intención de experiencia del cliente y debe escribirlo en una declaración. Esta declaración de intención de CX, de no más de un párrafo o dos, debe expresar los elementos experienciales y emocionales que quiere entregar, en un lenguaje claro y que sea fácil de entender, que además sea inspiradora y medible. Esta declaración es sobre los clientes, no sobre la empresa, así que no tiene que enfocarse en sus procesos y metas, sino en las metas de los clientes. Esta declaración se puede escribir desde el punto de vista de la empresa (lo más típico) o como si la escribiera el cliente (algo que me parece más potente).

Las herramientas para "crear personas" buscan obtener información sobre los clientes y clientes potenciales, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se crean fichas para customer persona, es decir, una descripción ficticia que servirá de representación para un segmento de clientes.

Mapa de empatía puede ser diseñado en distintos formatos (pizarra, papel o iPad), en él se responden las siguientes preguntas: ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué dice y hace? y ¿Qué escucha? Además de los ámbitos de esfuerzos y resultados.

Glosario

Mapa de Empatía: Es una metodología desarrollada por XPLANE, que Alex Osterwalder e Yves Pigneur popularizaron al incluirla en su libro "Business Model Generation". Busca describir al cliente ideal por medio del análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano. Son construidos a partir de preguntas que ayudan a conocer el cliente y cómo relacionarse con él.

Storyboard: es un guion gráfico o historieta que cuenta visualmente la interacción entre cliente y producto, o cliente y organización, lo que hace que sea mucho más fácil entenderla.

Objetivos Unidad 5

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Entender el propósito de medir distintos indicadores y valores para la construcción de una buena Customer Experience.
- | Distinguir los diferentes tipos de KPIs.
- | Comprender la importancia de los procesos, la diferencia entre un proceso de ciencia y arte y el significado de un buen análisis.

“Sólo lo que se mide mejora”: las métricas en CX

Cuantificar la información, analizarla y categorizarla en diversos ámbitos que permitirán entender a nuestros clientes, saber qué puedo mejorar y, por tanto, planificar mejores mediciones. Así nos guiaremos en esta unidad, propuesta para entender en profundidad el objetivo de medir en la experiencia del cliente.

Es de conocimiento popular que “sólo lo que se mide se mejora” y la experiencia del cliente no es la excepción. Al establecer las métricas adecuadas se puede determinar qué es lo que está funcionando y lo que no. Muchas de las métricas que utilizan las organizaciones son estrictamente financieras, pero en las mejores organizaciones tienen métricas de diversa naturaleza.

¿Qué debería medir una organización? Para responder eso, los profesores de la Universidad de Harvard, Bob Kaplan y Dave Norton inventaron el enfoque “Balanced Scorecard” para implementar la estrategia, incluyendo métricas que conciernen a cuatro áreas objetivo clave:

- | Finanzas,
- | Clientes,
- | Procesos/Tecnología y
- | Personas (trabajadores).

En dicho modelo, es necesario además ser capaz de reconocer las relaciones de causa y efecto entre estas áreas para lograr un buen desempeño estratégico sostenible. La razón es que si los procesos de negocio son efectivos y eficientes, pero las personas detestan sus trabajos, o viceversa, si los empleados están felices, pero los procesos y tecnologías dejan mucho que desear, ¿la organización podrá ser exitosa en el largo plazo? Por su parte, si los empleados están satisfechos con su trabajo y las tecnologías y procesos son fabulosos, pero los clientes detestan el producto o el servicio, ¿conseguirá la organización el éxito en el largo plazo? O si todo funciona bien a costos exorbitantes que no pueden traducirse a precio, ¿será exitosa la organización en el largo plazo? En todos los casos, la respuesta será negativa. **Para tener éxito, las cuatro áreas deben funcionar bien.**

Para poder lograr los objetivos de los clientes y producir el resultado deseado, todo tiene que funcionar bien: los aspectos financieros, los procesos/tecnología y los factores humanos. Usando una analogía, no se puede hornear una fabulosa torta de chocolate si no se usan ingredientes de calidad, las técnicas adecuadas y un buen horno. Es decir, una buena experiencia de cliente es el resultado de procesos complejos, de actitudes y comportamientos determinados.

Entonces, para garantizar que la experiencia del cliente sea la que se pretende según se estableció como estrategia en la declaración de intención de experiencia del cliente (CX), y además lo sea de forma consistente en el tiempo, **existen cinco áreas que son básicas y de las cuales se debería obtener algún tipo de medición desde el punto de vista del cliente:**

- | Percepción sobre el producto o servicio que compra o contrata y que recibe.
- | Percepción sobre las personas y/o sistemas con los que interactúa.
- | Percepción sobre la efectividad y facilidad de los procesos para interactuar con el producto o con la organización.
- | Percepción sobre la locación y atmósfera que percibe (productos y lugares físicos, Web).
- | Las emociones que registra durante la experiencia.

Por un lado, hay métricas que son internas, que sin tener que preguntarle al cliente, pueden ser indicadoras de dichos aspectos, como el tiempo promedio de espera para la atención/respuesta o la tasa de reclamos, entre otras. Y por otro lado, hay métricas que requieren del feedback de los clientes. Para entender de qué se compone este feedback, revisamos algunas bases de preguntas genéricas de ejemplo para evaluar dichos aspectos. Vale destacar que ciertamente pueden mejorarse incorporando aspectos específicos a evaluar de un determinado producto o servicio, pero pueden servir de base para muchas otras preguntas, por ejemplo:

- | **En una escala de 1 a 7**, donde 1 es el extremo inferior con descriptores como Nunca, Extremadamente Negativo, etc. y con 7 el extremo superior con descriptores como Siempre, Extremadamente Positivo, etc., ¿describiría la experiencia de interacción con (el producto u organización) como fácil – agradable – efectiva – eficiente, o describiría el proceso tal o cual como accesible – disponible – flexible – adecuado.

Todo negocio exitoso lo es porque presta mucha atención a las métricas clave para tener éxito. Para demostrar que los esfuerzos en CX valen la

Experiencia del Cliente

pena, es necesario tener métricas claras, concisas y fáciles de entender. A menos que pueda proveer hechos y data cuantitativa sobre la experiencia del cliente, no sólo será difícil mejorarla, sino que también será complejo que otros en la organización consideren valiosos los esfuerzos para mejorar CX. Por supuesto, ninguna medición es perfecta, y **no hay una sola métrica** que se pueda usar para calibrar toda la experiencia del cliente. Por ello, la mejor apuesta es desarrollar un **conjunto** de métricas robustas en algunas áreas clave.

Existe una cantidad increíble de métricas sobre los clientes que se podrían implementar, y en Internet podemos encontrar diversos ejemplos, pero cuando se trata de medir CX, es la calidad y no la cantidad de las métricas lo que importa. Se puede tener demasiado de algo bueno y muchos indicadores desdibujan el foco y dificultan el alineamiento. Sólo porque se pueda medir algo no implica que aquello sea útil. Aunque hay muchas buenas métricas, no tantas son *indicadores clave*. Así que antes de elegir cuáles serán esas métricas o los *indicadores clave de desempeño* (*KPI* por su sigla del inglés *Key Performance Indicator*), hay que pensar bien qué es lo que se quiere medir y qué resultados se espera obtener. El objetivo es encontrar unos pocos KPI que *en conjunto* logren comunicar el desempeño. Esto es, si se están logrando los objetivos que son importantes para los clientes y para la organización, y cuál es el progreso en las estrategias definidas para ello.

Experiencia del Cliente

Los KPI que entregan mayor valor son los capaces de responder estas preguntas básicas:

- | ¿Se está mejorando o empeorando?
- | ¿Qué áreas de la organización están mejorando factores clave?
- | ¿En qué áreas no se cumple con satisfacer al cliente?
- | ¿Cuál es el desempeño de la unidad x en relación a su meta?
- | ¿Se está respondiendo adecuadamente y dando seguimiento a todas las fallas en el producto o el servicio?

Tipos de métricas y análisis

Teniendo en cuenta la definición de métricas y orientaciones sobre sus funciones, ya podemos identificar los tipos de métricas, es decir, qué data y valores debemos saber sobre nuestros clientes y de qué forma cuantificarla.

Antes de analizar métricas en concreto, vale la pena entender los tipos de datos que se pueden usar.

| Tipo de Dato | Ejemplos |
|-----------------------------------|---|
| Absolutos | 76% fueron atendidos antes de 3 minutos. |
| Relativos (versus otros) | Estamos 3% por sobre el promedio de la industria en satisfacción del cliente. |
| Relativos (versus metas) | Estamos 5% por debajo del presupuesto. |
| Relativos (versus benchmark) | Estamos 3 puntos debajo de la x organización en percepción de calidad. |
| Relativos (versus competencia) | Aumentamos nuestra participación de mercado en un 4%. |
| Relativos en el tiempo | Los reclamos han disminuido un 10% en el último mes. |
| Relaciones causales y no causales | El aumento de llamados al call-center de servicio al cliente está impulsado por el aumento en publicidad (probablemente no causal). |

Además, debemos considerar los tipos de análisis que se pueden realizar. Los más simples son los análisis directos:

- Puntajes y rankings:** Sirven para identificar los mejores y peores desempeños y comparar atributos entre distintas áreas.
- Tendencias:** Muestran patrones direccionales en el tiempo y también pueden servir para comparar entre tendencias versus metas o benchmark.
- Distribuciones e histogramas:** Delinean la distribución de respuestas y permite comparar las partes con un todo.
- Matrices:** Para comparar dos o más variables, por ejemplo, importancia vs desempeño- para una clasificación basada en cuadrantes.

Luego, tenemos algunos análisis un poco más complejos:

- Regresiones y correlaciones:** Para determinar la fuerza, dirección o relación entre dos o más variables, o determinar relaciones de causa y efecto entre acciones y resultados deseados.
- Análisis factorial:** Puede ayudar a descubrir y medir los factores clave en la experiencia general del cliente, identificar qué contribuye a su deseo a repetir compra o retornar, y medir desempeño de esos factores clave, tanto a nivel de la organización como de unidades de negocios o departamentos específicos.
- Benchmarking:** Si uno está en negocios, compara y compite. Benchmarking significa buscar un punto de referencia o estándar de comparación, generalmente de un referente o competidor exitoso, y medir el desempeño de la organización -en este caso la experiencia del cliente- comparándolo en relación a esas otras organizaciones. Para realizar este análisis, se requiere de la humildad necesaria para admitir que otros pueden ser superiores. Hay firmas especializadas que realizan estas comparaciones entre competidores de una misma industria y también de otras industrias.

Tipos de procesos

Experiencia del Cliente

Cuando nos referimos a experiencia del cliente, algunas de ellas son producidas por su interacción con productos físicos, pero muchas otras son producto de la interacción de los clientes con plataformas web o con personas, un conjunto de operaciones o acciones, es decir, un proceso. En su artículo "¿Cuándo un proceso debería ser un arte y no una ciencia?" publicado en Harvard Business Review, Joseph M. Hall y M. Eric Johnson postulan que, aunque sea una práctica muy común, es un error querer estandarizar todos los procesos. Esto se debe a que algunos procesos son más arte que ciencia y se resisten naturalmente a la estandarización. Como en la experiencia del cliente es probable que existan ambos tipos de procesos, es importante aprender a diferenciarlos, pues se deben medir y gestionar de forma distinta. Irónicamente, el tratar de estandarizar un proceso artístico bien puede socavar el desempeño que se pretende optimizar.

A un proceso se le llama "arte" o es artístico si los clientes valoran un producto distintivo y único, o si el proceso es descrito como un "trabajo basado en el juicio" o "hecho con oficio" o un "trabajo profesional". Ello, porque hay variabilidad en el proceso, en los insumos y en los resultados. Si ninguna de estas condiciones está presente, la respuesta es un proceso en masa, o bien de personalización en masa, no un proceso artístico. Para comprender esta distinción, pensemos en una peluquería. Lo más probable es que el lavado del cabello podamos considerarlo un proceso estandarizable, pero el corte es más cercano al arte. Y si la organización opera en un entorno muy variable y produce variaciones en los productos o servicios que los clientes NO valoran, es probable que se trate de un proceso fallido y que la organización necesite aprender a controlar el entorno. Este es un cuadro resumen de los distintos procesos que proponen los autores.

Procesos en masa

Son procesos estandarizados que están diseñados para eliminar las variaciones en los productos. Son lo apropiado cuando la meta es un producto completamente consistente para una gama estrecha de productos y servicios.

En esos casos, toda la discreción artística debería ser eliminada. El acero, los autos y los servicios financieros de consumo son ejemplos de sectores donde estos procesos se aplican ampliamente.



Personalización en masa

Son procesos estandarizados que están diseñados para eliminar las variaciones en los productos. Son lo apropiado cuando la meta es un producto completamente consistente para una gama estrecha de productos y servicios. En esos casos, toda la discreción artística debería ser eliminada. El acero, los autos y los servicios financieros de consumo son ejemplos de sectores donde estos procesos se aplican ampliamente.

Los procesos en ciernes o fallidos

No pueden producir el resultado consistente que exigen los clientes. Los procesos fuera de control son comunes cuando un producto o proceso usa materiales, tecnología o diseños radicalmente nuevos.

En estas situaciones los ejecutivos deberían pensar si es factible o deseable controlar la variación de los productos. Si la variación no puede ser controlada, pero los clientes pueden ser persuadidos de valorarla, el proceso artístico es la solución. Si los clientes no tolerarán las variaciones, el foco debería estar en la comprensión de sus causas y en crear un proceso estándar.

Es lo que hizo Boeing con su 787 Dreamliner, el primer avión comercial con un armazón hecho con un compuesto de carbono: realizó pruebas para descubrir cómo estandarizar el proceso de fabricación de las secciones de fuselaje.



Procesos artísticos

Apalancan la variabilidad en el entorno para crear variaciones en los productos o servicios que son valoradas por los clientes. Se apoyan en el criterio y en la experiencia directa de la gente con oficio. Construir pianos Steinway, atender a pasajeros en los vuelos y desarrollar aplicaciones de software radicalmente nuevas son sólo algunos de los procesos que satisfacen esos criterios. Antes de escoger el arte, es crucial asegurarse de que los clientes realmente valoran la variación del producto. Algunos ejecutivos se engañan al creer que necesitan un producto artístico cuando la enorme mayoría de los clientes quiere un producto estándar.

El determinar si un proceso es arte o ciencia es importante, ya que en un proceso ciencia es vital el control sobre las desviaciones respecto de un estándar y en un proceso artístico hay que invertir en darle a las personas las habilidades, el criterio y la apreciación cultural para operar en condiciones variables y a veces también para producir resultados variables. Y porque la naturaleza del proceso dictará también cuál es el tipo de métrica adecuada para medir el desempeño.

Experiencia del Cliente

Por ejemplo, durante décadas la marca de hoteles de lujo Ritz-Carlton exigía que los empleados adhirieran estrictamente a una lista de 20 puntos básicos de servicio a los clientes. Pero los clientes comenzaron a cambiar e incluían ahora a más jóvenes, más diversos y más expertos en tecnología, que a menudo viajaban con niños y otros miembros de la familia. Si se pensara en la atención de clientes del Ritz-Carlton en un proceso tipo ciencia, la solución sería expandir la lista para que incluyera todas las situaciones posibles que podía enfrentar un empleado. Pero la dirección de Ritz-Carlton se dio cuenta de que debido a la gran diversidad de tipos de clientes y la rapidez de los cambios culturales, las rutinas especificadas no podrían abordar adecuadamente las muy diversas expectativas que tienen los clientes de una cadena de hoteles de lujo. Un esfuerzo de estandarización no sólo sería inútil, sino que podría ser perjudicial. Por ello, cambiaron de un proceso tipo ciencia a un proceso artístico. Para ello establecieron un conjunto de valores de 12 puntos, más simple, que permitía que sus empleados usaran su criterio e improvisaran.

Si revisamos, los mandatos rígidamente definidos de un proceso tipo ciencia daban indicaciones como “siempre hay que llevar el equipaje del pasajero”, “escolte a los pasajeros en vez de decirles cómo llegar a otra área del hotel” y “use palabras como buenos días, por supuesto, me encantaría ayudarlo y es un placer servirle”, los cuales a veces parecían pomposos y fuera de lugar. Al pensar en el proceso como en un arte, las directrices se reemplazaron por declaraciones de valor más flexibles como “yo construyo relaciones sólidas y logro pasajeros de por vida para Ritz-Carlton” y “estoy facultado para crear experiencias únicas”, lo que además es respaldado por la facultad de todo empleado de incurrir en ciertos costos para dar servicio a un huésped sin necesitar ningún tipo de autorización.

Finalmente, este cambio alentó a los empleados a entender las necesidades de los clientes y a actuar en consecuencia, impactado positivamente CX, ya que la satisfacción de los clientes mejoró. Los procesos artísticos pueden producir productos y servicios innovadores que muchos procesos científicos de negocios no pueden imitar. Si bien un saludo pre-escrito y una sonrisa forzada en la recepción aseguran un nivel mínimo de servicio, un empleado del Ritz prestará atención a diversas señales verbales y no verbales de un pasajero puntual en ese tiempo y lugar en particular para saludarlo de la forma que ese huésped valorará más.

Los indicadores simples y enfocados internamente de un proceso científico (por ejemplo el tiempo de espera antes de ser atendido en la recepción de la peluquería o si se ofrecen revistas o café) están diseñados para asegurar que existan ciertos estándares o que todos ejecuten de la misma manera los procesos-ciencia que afectan CX. Esa clase de indicadores no funcionarán en un proceso tipo arte. Un proceso artístico requiere de indicadores externos de éxito, como lo es el feedback de los clientes. Puede ser que el tiempo que la o el peluquero se demore en cortar el pelo le importe a la peluquería para medir su productividad, pero no puede ser una medida de CX. La medida relevante de CX en un proceso tipo arte es qué tanto le gustó al cliente su corte de pelo y si para él o ella fue una buena experiencia. Así, para medir la experiencia de ir a la peluquería desde la perspectiva del cliente, se debe recurrir a mediciones internas tipo ciencia y también a mediciones externas tipo arte.

En definitiva, es importante diferenciar todos los procesos artísticos de los que no lo son. Hay *procesos que pueden y deben ser estandarizados*, organizados, operados y controlados mediante *indicadores internos centrados en los procesos*. Esto es necesario para brindar una plataforma estable sobre la cual los empleados competentes puedan ejercer su oficio en los procesos artísticos. Los procesos tipo arte siempre deben ser medidos mediante *indicadores externos centrados en los clientes*.

Métricas populares

En el siguiente artículo, haremos un repaso por aquellas métricas sobre las que podemos haber escuchado o nos parezcan muy familiares, esto nos ayudará a entender que a veces podemos tomar por referencia métricas utilizadas por la competencia y que algunas nos permitirán abordar un marco general o uno más específico, ayudándonos a formar una propuesta rigurosa y coherente a nuestra estrategia.

En términos de definir las métricas que nos ayudarán a medir los valores que necesitamos reconocer y trabajar, no es necesario reinventar la rueda, ya que muchas de las métricas que podrían ser útiles para algún producto o servicio probablemente ya son usadas por otros. Cabe destacar que *lo que hace única a una organización no es necesariamente inventar métricas, sino la selección del conjunto que decide usar como KPIs, y la rigurosidad con que los aplica y los gestiona.* Aquí hay algunos ejemplos que pueden ser útiles:

Métricas internas sobre los clientes centradas en los procesos

- | Número de clientes
- | Número de propuestas/ofertas realizadas
- | Tasa de respuesta a ofertas
- | Tasa de ventas cerradas (win rate)
- | Tasa de adquisición de clientes
- | Tasa de abandono/pérdida de clientes
- | Retención de clientes (NRS Net Retention Score)
- | Tiempo de respuesta a requerimientos del cliente
- | Compras (ventas) anuales por cliente
- | Duración promedio de la relación con el cliente
- | Valor del cliente (customer lifetime value)
- | Rentabilidad del cliente
- | Visitas del cliente
- | Tasa de clientes por empleado
- | Frecuencia de transacciones
- | Horas invertidas con clientes
- | Tasa de retención
- | Reclamos (número, tasa)
- | Costo del servicio al cliente por cliente
- | Costo total por cliente
- | Porcentaje de ingresos de nuevos clientes/clientes antiguos
- | Compras de repetición

Indicadores externos de retroalimentación de los clientes

- | Satisfacción del cliente (CSAT o Customer Satisfaction)
- | Índice de esfuerzo del cliente (CES o Customer Effort Score)
- | Lealtad del cliente (tema que se tratará en la unidad sobre programas de lealtad)

Experiencia del Cliente

- | NPS (Net Promoter Score)
- | Seamless Experience score (SES)
- | Resolución en primer contacto (CRS Contact Resolution Score)

Métricas sobre la marca (más generales, no necesariamente CX)

- | Conocimiento de marca (awareness)
- | Reconocimiento de marca (asistido)
- | Penetración de marca
- | Índice de desarrollo de marca (Brand Development Index)
- | Índice de desarrollo de categoría
- | Participación de mercado
- | Costo de marketing como porcentaje de ventas
- | Precio vs competencia
- | Porcentaje de compras en la categoría (*wallet share*)

¿Cuántos de estos indicadores se usan en tu organización? ¿A cuáles se les da más relevancia?

A priori y a posteriori

Algo que es importante entender es la diferencia entre las métricas *a priori* (*leading measure*) y *a posteriori* (*lagging measure*). Una medición *a posteriori* se realiza después de un evento, y cuenta lo que ha pasado. Si fuera un auto, es como ver en el espejo retrovisor, es una métrica que funciona como retrospectiva. En contraste, una medición *a priori* da señales sobre un evento futuro, y cuenta sobre lo que está por pasar. Es como ver a través del parabrisas. En las organizaciones se usan mucho las medidas *a posteriori*, que están orientadas a los resultados, como por ejemplo, la rentabilidad. Son típicamente más fáciles de obtener, pero más difíciles de mejorar o influir.

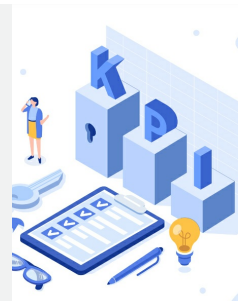
Ahora, es apropiado usar algunas medidas de experiencia del consumidor *a posteriori*, porque es importante evaluar el desempeño histórico y las tendencias, pero las medidas *a priori* son necesarias para prepararse para lo que viene. Este es un ejemplo personal, pero estoy segura que se entenderá la analogía. Supongamos que uno quiere perder peso... el peso actual es una métrica *a posteriori* (resultado de lo que he comido y ejercitado en el último tiempo) y es fácil de obtener: es cosa de subirse a una pesa. Ese es el reflejo de lo que se hizo en el pasado, pero ¿cómo se llega al peso deseado? Uno tiene un plan: reducir calorías y aumentar el ejercicio (que a algunos les funciona), o seguir una dieta cetogénica (limitando la cantidad de carbohidratos), y tal vez ayuno intermitente (realizando ayunos de 12-16-24-36-42-48 horas, pues hay para todos los gustos).

Mediciones *a priori* sería registrar qué es lo que pasa ahora, lo que se come, y/o cuándo, y/o cuánto se ejercita cada día. Afortunadamente, hoy en día hay todo tipo de aplicaciones para ir registrando y ver si se está cumpliendo con la estrategia elegida, lo que no deja de ser un pequeño esfuerzo. Estas son métricas *a priori*, porque registran lo que se hace hoy, lo cual influirá en el peso que *a posteriori* reflejará la pesa. Si uno analiza esas métricas debería saber si va bien encaminado, y con qué podría encontrarse (al menos intuir la tendencia) al subirse a la pesa nuevamente al cabo de una o dos semanas. Y esas métricas también podrían servirle a un médico o nutricionista para indicar ajustes a la dieta por ejemplo. Además, muchas veces el solo hecho de realizar el registro ayuda a tomar consciencia y a hacer las cosas mejor. En las organizaciones, las métricas *a priori* cumplen la misma función y por ello es importante encontrar las correlaciones y causalidades de cómo influyen las diferentes cosas en las acciones y emociones de los clientes. Por ejemplo, la facilidad de uso de un producto puede estar correlacionada con la satisfacción, la larga espera para ser atendido puede estar correlacionada con la insatisfacción.

Algunos KPIs clave

Al evaluar si vale la pena o no incluir alguna métrica, es bueno preguntarse: ¿Ayuda esta medición a entender si el cliente/a está logrando sus objetivos o si estamos cumpliendo con la intención de experiencia del cliente que definimos? Lo ideal es seleccionar las métricas suficientes para poder asegurar una buena CX, pero no tantas que lleven a la parálisis por análisis.

Hay cinco KPIs que no pueden faltar: **esfuerzo, satisfacción, recompra, recomendación y cambio al competidor**. Existe una muy alta correlación entre la satisfacción con CX y la puntuación obtenida en estos tres indicadores, es decir, una mejora en CX mejora estos indicadores, y un declive en CX los empeora. Si bien correlación no siempre significa causalidad, sí significa que con data lo suficientemente robusta sobre CX se pueden comenzar a establecer conexiones lógicas entre CX y resultados financieros; con la data adecuada, se puede establecer qué iniciativas tienen más impacto. Por ejemplo, permiten comenzar a entender cosas como cuándo cambia la satisfacción en CX de un 80% a un 85%; ¿cómo cambia el comportamiento de recompra? o ¿qué pasa con la sensibilidad al precio?



En definitiva, comprender este tipo de relaciones permite también justificar financieramente las eventuales inversiones que habría que realizar en mejorar CX.

Estas son algunas formas de medirlos:

Esfuerzo del cliente: A mayor esfuerzo para el cliente, peor será su experiencia. Para averiguar esto se genera un índice de esfuerzo del cliente o CES (Customer Effort Score). Se le pregunta qué tan de acuerdo o desacuerdo está con la afirmación: "La empresa hizo fácil para mí

Experiencia del Cliente

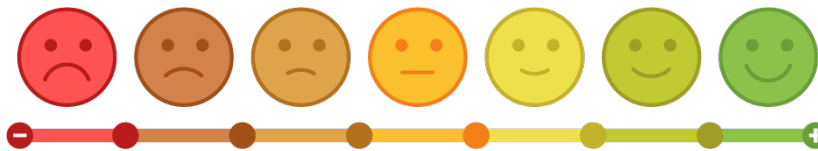
manejar mi problema o situación”, en una escala de 1 a 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo”. O se pueden usar extremos donde 1 es “Extremadamente fácil” y 7 es “Extremadamente difícil”.

En general, ¿qué tan fácil fue obtener la ayuda que deseabas hoy?

Cómo se calcula el “fácil neto”



Satisfacción del cliente: El uso de *Customer Satisfaction* o *CSAT* es una métrica clásica y se genera con la pregunta “En general, ¿qué tan satisfecho te encuentras con nuestro producto / servicio?”, puntuando en una escala del 1 al 7, donde 1 representa “Extremadamente insatisfecho” y 7 representa “Extremadamente satisfecho”. Conviene recordar que este indicador no explica con qué está satisfecho o insatisfecho el cliente, así que a menos que se aplique en momentos específicos en que este valor se pueda determinar, es necesario complementarlo con preguntas adicionales relevantes para clarificarlo.



Probabilidad de volver a comprar: Si un cliente tiene una buena CX, lo más probable es que responda positivamente a la probabilidad de repetir la experiencia en la próxima ocasión de compra en la misma categoría. En este indicador, se le pregunta qué tan probable es que en la próxima oportunidad en que necesite el producto o servicio vuelva a adquirirlo, en una escala de 1 a 7 donde 1 es “Extremadamente improbable” y 7 es “Extremadamente probable”.

Probabilidad de recomendar o NPS: Los clientes que responden con un alto puntaje a que recomendarían el producto o servicio a amigos, parientes o colegas se encuentran entre los más satisfechos y leales, y también entre quienes existe más probabilidad de compartir comentarios positivos y menos negativos en sitios web o redes sociales. En el artículo “Cómo medir y mejorar tu NPS” (ver materiales), se explica cómo obtener y calcular el *NPS* o *Net Promoter Score* (*Puntaje Neto de Promoción*), una métrica muy popular en la actualidad y además, se discuten algunas de sus ventajas y desventajas. El NPS se obtiene realizando sólo una pregunta por lo que suelen obtener buenas tasas de respuesta y es muy universal, es decir, puede ser usado para todo tipo de productos o servicios. Pero su simplicidad es también su debilidad, al ser unidimensional no da luces sobre los porqués de las situaciones y al resumirlo todo en un número se puede perder información valiosa. Por ello, será importante que revise el artículo “¿Es perjudicial en NPS?”, ya que se discute esta métrica en profundidad. En el siguiente esquema, puedes identificar el mecanismo de evaluación que considera el NPS.

Experiencia del Cliente

Net Promoter Score (NPS)

En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida estaría dispuesto a recomendar (LA EMPRESA X) a familiares o conocidos?

Fase I

- Preguntar predisposición de recomendación
- Segmentar la cartera de clientes
- Calcular NPS

DETRACTORES PASIVOS PROMOTORES

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Net Promoter Score (NPS) = Promotores - Detractores

Fase II

- Indagar sobre los motivos de esa recomendación

| | | |
|---|--|--|
| ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que no les gustan? | ¿En qué aspectos debería mejorar la empresa para que la recomienden más? | ¿Qué aspectos de nuestra empresa destacan cuando la recomiendan? |
|---|--|--|

Experiencia del Cliente

Probabilidad de cambiarse a la competencia: Si un cliente piensa cambiarse a la competencia (abandonando el contrato si es que lo hay o en una próxima compra) es porque no está satisfecho con la CX. Y si el competidor responde dándole una mejor experiencia lo más probable es que sea un cliente que se pierde para siempre, y que también influya en la decisión de otros. En esta instancia, se le pregunta qué tan probable es que en la próxima oportunidad en que necesite el producto o servicio adquiera el de la competencia; en una escala de 1 a 7 donde 1 es "Extremadamente improbable" y 7 es "Extremadamente probable".

Todas estas métricas no son sólo cuantitativas, sino que de escala única, es decir, de sólo una pregunta. Para realmente escuchar la voz del cliente (*VOC voice of customer*) es deseable complementarlas. Para ello, se pueden utilizar algunas encuestas multi-escala, en que un factor sea medido en varias dimensiones, y también realizar investigación cualitativa con la cual se pueda profundizar en los motivos, deseos y frustraciones de los clientes.

Construir un Tablero de Control de Desempeño en CX

Para dar seguimiento a los KPIs de experiencia del cliente es muy útil construir un tablero que permita visualizar fácilmente los indicadores clave que se eligieron. El tablero ideal tiene ocho columnas:

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

KPI CX

Estas son las métricas que se usarán para determinar el desempeño y para saber si la estrategia está funcionando. Por ejemplo: tiempo de respuesta, reclamos, satisfacción del cliente, repetición de compra, entre otras.

Definición

En esta columna va una breve descripción de la métrica anterior. Es importante que todos entiendan qué es la métrica. Aquí se puede describir como si lo fuera a leer alguien que no sea del área encargada o simplemente quien no tenga algún conocimiento sobre la temática o sobre cómo se calcula, lo fundamental es que no hayan dudas.

Responsable

Quien está a cargo y es responsable por dicho desempeño. La persona responsable debe revisar que se reporten oportunamente los resultados de la medición y su precisión, de registrar el progreso hacia el alcance de las metas estratégicas asociadas al KPI, explicar el desempeño anterior, compartir el aprendizaje y recibir las felicitaciones si ha habido mejoras, y delinear las medidas correctivas planeadas si la desviación es negativa.

Frecuencia

Responde a cuál es la frecuencia con que se reporta esa métrica. Por ejemplo, diaria, semanal, quincenal, mensual. La conveniencia de la frecuencia depende de qué se esté midiendo. Mientras mayor sea la frecuencia, más rápidamente se puede construir un historial, identificar tendencias y determinar si las acciones que se están tomando para mejorar CX están funcionando. Medir anualmente o cada seis meses no es de mucha ayuda; en general las medidas mensuales, bimensuales o trimestrales son apropiadas, a menos que el KPI sea tan crítico que amerite mediciones diarias o semanales para poder hacer los ajustes pertinentes, como en cantidad de personal, por ejemplo.

Meta

En esta columna se registra la medición objetivo. Esta meta puede estar ligada a un tiempo específico, ser un promedio móvil, un acumulado total o límite, lo que haga más sentido acorde a lo que se esté midiendo y las necesidades de la organización. ¿Cómo saber cuál debería ser esa meta? Si se tiene información histórica, un método es obtener el promedio de los últimos tres o cuatro trimestres y mejorarlo un poco. Si no se tienen datos anteriores, para algunas cosas lo mejor es preguntar a los clientes lo que es aceptable, para otras se puede observar a la competencia. A veces se tendrá que comenzar con metas tentativas y ajustarlas después cuando se haya construido experiencia. Las metas además pueden y posiblemente deban variar a lo largo del año. Por ejemplo, las metas pueden ser distintas por factores estacionales, fechas especiales como la Navidad o acciones de los competidores.

Experiencia del Cliente

| |
|--|
| Actual |
| Registro de la medición más reciente. Si por ejemplo se mide trimestralmente y se está a mitad del trimestre éste será el registro de la última medición. |
| Anterior |
| Resultado reportado anteriormente, lo que puede tener un día, una semana, un mes o un trimestre de antigüedad, o si fuese más útil podría ser del mismo período el año anterior. |
| Resultado |
| Indicador si el resultado es positivo o negativo acorde a un rango aceptable de desempeño. Es un indicador relativo. Si por ejemplo su meta de satisfacción del cliente es 80%, podría establecer los siguientes rangos: Aceptable 80% o más; Observar si ese está entre el 75% y el 79,9%; Actuar si se está por debajo del 75%. Es bueno usar colores en esta columna, por ejemplo, verde para "aceptable", amarillo para "observar" y rojo para "actuar" de inmediato. Así los usuarios del tablero podrán localizar fácilmente los problemas potenciales incluso con una mirada rápida al tablero. |

Se puede adaptar fácilmente este tablero incluyendo, por ejemplo, índices de cambio entre el período actual y anterior u alguna otra columna que le haga sentido a la organización y no complejice demasiado el tablero. Podría ser de utilidad agregar la columna "Estrategia" con una breve declaración de la estrategia que se está siguiendo y se intenta medir, como reducir tiempos; mejorar el valor, mejorar el precio; entregar innovación; ofrecer las mejores soluciones prácticas de la industria; proveer consultoría estratégica a nuestros clientes, etc. Los tableros pueden tener lindos diseños o ser bastante básicos, y puede ser suficiente con una tabla como esta:

| KPI CX | Definición | Responsable | Frecuencia | Meta | Actual | Ant | R |
|--------|------------|-------------|------------|------|--------|-----|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Al diseñar el tablero, conviene verificar que todas las etapas del Customer Journey estén representadas. Es bastante fácil caer la trampa de incluir KPIs sólo para aquellos aspectos más notorios o que más apremian a la organización y olvidar el resto, perdiendo así de vista el panorama general. El objetivo es monitorear lo que el cliente siente, piensa y hace al interactuar con la marca. Compra, entrega, uso y problemas, todos deben estar presentes en el tablero. Es deseable incluir también métricas sobre interacciones previas a la compra de los clientes potenciales (adquiridos y perdidos) y su respuesta a información, cotizaciones y promociones.



Crear un buen tablero es sólo el comienzo, también debe existir un sistema para monitorear, revisar y discutir cada uno de los KPI que contiene, en esa misma línea, programar una reunión formal mensual es una buena manera de hacerlo, siempre que el foco de la reunión sea el análisis y el establecer acciones para corregir las fallas en el desempeño. La reunión debería llevarse a cabo unos dos o tres días después de que los resultados estén disponibles, para que cada responsable tenga tiempo de digerirlos y trabajar con las personas de su área en propuestas de un plan de acción en caso de ser necesario. Durante la reunión es bueno comenzar por los KPI en rojo o para “actuar”, y desde ahí pasar a los que están en amarillo y “observar”. Para mejorar la responsabilidad y el hacerse cargo, es importante asegurarse que el foco esté en cómo mejorar el desempeño y no en culpar a alguien por los malos resultados. Es bueno finalizar con la nota positiva de destacar a quienes están en verde o “aceptable” y felicitar a quienes hayan mostrado las mayores mejorías. Idealmente, estos KPI deberían ser revisados con la misma frecuencia e intensidad que los KPI financieros e indicadores de mercado.

Ahora bien, debemos saber que lo que dicen las personas en una encuesta y lo que hacen en la vida real puede diferir enormemente. Por eso también es necesario monitorear su comportamiento para comprobar si está en línea con lo declarado. El contrastar lo dicho con lo hecho por los clientes aumenta la confiabilidad de las mediciones y la utilidad de los KPIs. Para esto se pueden usar datos de compras, reclamos, entre otros valores que se tengan en los sistemas de información, incluso sistemas de reconocimiento facial que registran los movimientos de las pupilas. Es de gran importancia incluir métricas sobre lo que dicen los clientes en sitios web (como valoraciones y revisiones de compra) y, ¡también los comentarios que realizan en redes sociales! Mientras más variadas las fuentes de información más robusto será el conjunto.

Experiencia del Cliente

Es cierto que algunas mediciones pueden parecer difíciles o costosas, pero no se debe diseñar el sistema de medición de acuerdo a lo que es barato o conveniente, sino de acuerdo a lo que es necesario. Tampoco es buena idea simplemente copiar los indicadores que usa la competencia. Se debe diseñar acorde a lo que la organización necesita para monitorear las experiencias de sus clientes según su propia estrategia y su declaración de intención de CX, y luego encontrar los recursos necesarios para construir y mantener esa plataforma. Un tablero funcional con KPIs inteligentes es perfectamente capaz de convencer a la gerencia de que su costo se justifica ampliamente por el valor que tiene para garantizar CX y mantenerse en una posición competitiva.

Algunas buenas prácticas

En las organizaciones, no todos quieren ser medidos y hay ciertos juegos y trucos que algunos hacen a veces (consciente o inconscientemente) para manipular el proceso y no sufrir las consecuencias de realmente rendir cuentas. Por ejemplo, redefinir constantemente las métricas para que las mediciones no sean comparables; establecer metas muy fáciles de alcanzar o muy difíciles de entender, y así no haya nada que discutir, reportar con poca frecuencia, y hasta crear métricas cuyos datos son casi imposibles de obtener de forma confiable. Es importante detectar estos malos hábitos para poder corregirlos.

No hay que volverse loco si el desempeño fue malo en un período ni empezar a despedir gente por uno o dos malos resultados. Tampoco hay que dejar de medir porque no se está recibiendo la retroalimentación que se espera o que a uno le gustaría. Hay que darle algo de tiempo a las mediciones para evaluar las tendencias en el tiempo. Si los resultados son negativos, es bueno chequear múltiples fuentes de datos de ser posible y profundizar para entender las causas o raíces de los problemas.

Por último, es primordial estar atentos a las tendencias que puedan estar emergiendo, utilizando una combinación de métricas a priori y a posteriori. Es necesario, además, que exista claridad sobre qué procesos requieren de indicadores internos o "científicos" y qué procesos son "artísticos" y requieren de indicadores externos basados en el feedback de los clientes. Además, debemos asegurarnos que en el conjunto de los KPI estén evaluados los procesos más relevantes para garantizar una buena experiencia del cliente. ¿Cómo se lleva a cabo este proceso en tu organización? ¿Cambiarías algo?

Video: Métricas para una buena experiencia de cliente

La profesora Karin Usach repasa las métricas más relevantes para lograr una buena experiencia del cliente. Así también sintetiza la importancia del Balanced ScoreCard.


Vea este video en la versión online de la clase.

LATAM Argentina: Número uno en experiencia del cliente

En el siguiente artículo, abordaremos la experiencia del cliente que ofrece la aerolínea LATAM en Argentina. A través de la revisión de un estudio que se propuso analizar el NPS de esta compañía, el cual reconoce los valores fundamentales que identifican los clientes para seguir recomendando esta aerolínea.

Antes de revisar qué factores componen un análisis de NPS, tal como lo estudió la consultora Bain & Company, es fundamental revisar características generales de LATAM (LATAM Airlines Argentina). Se trata de una aerolínea que participa del grupo LATAM Airlines y se constituye como la segunda aerolínea más grande de Argentina, detrás de Aerolíneas Argentinas, las cuales participan con 69,28% del mercado de ese país. Sin embargo, está en primer lugar como operadora de vuelos internacionales. En su último reporte, señala que viajaron 2,6 millones de pasajeros.

La aerolínea se funda como LAN Argentina el 2005, y desde ahí ha crecido ha medida que se ha fusionado con TAM Líneas Aéreas. Hoy, con sede central en Buenos Aires, tiene una flota de 15 aviones a 14 destinos domésticos. Por otro lado, sus servicios a bordo se componen de clase Economy (con programación general, más espacio por pasajero y un toma corriente) y Premium Business, incluso en algunos vuelos regionales también dispone de la clase Premium Economy.

En específico, la clase Premium Business permite que los pasajeros cuenten con televisores de 15,4 pulgadas, audífonos con reducción de ruido y un sistema de audio-video que se puede usar libremente, el cual cuenta con un repertorio de más de 150 películas (estrenos, clásicos, internacionales y series de televisión). Cada asiento tiene un puerto y conexión USB y un enchufe para cargar dispositivos electrónicos. Además, hay acceso al Duty Free a bordo, donde los pasajeros pueden comprar productos que ofrece la aerolínea. Tal como señala su propuesta de "experiencia a bordo", los asientos dan una comodidad muy parecida a una cama, con el siguiente eslogan "más que dormir, es descansar":

"Los asientos bajan a una posición 100% horizontal, transformándose en una cama de hasta 23 pulgadas de ancho por hasta 76,5 pulgadas de largo. La distancia entre asientos se aumentó a 74 pulgadas, un 32% más por pasajero, muy por encima de lo ofrecido por otras líneas aéreas".

Por último, es necesario que revisemos parte del mandato de la compañía, el cual se orienta a "avanzar más allá del desempeño económico, lograr la preferencia de los clientes, mejorar la conectividad de la región y consolidar una cultura de trabajo interno".

Parte de la revisión que hemos hecho acerca del propósito y estrategia de experiencia del cliente, le ha servido a LATAM Airlines para ser reconocida como una empresa destacada en materia de Experiencia del Cliente. Y es que en 2016, resultó ganadora en Experiencia del Cliente en Argentina entre las compañías de servicio de la industria aeronáutica. El reconocimiento parte de un estudio de la consultora Bain & Company, que analiza la relación entre las marcas y la lealtad de los usuarios a través del sistema "Net Promoter Score" (NPS), un índice que arroja el porcentaje de clientes que son "promotores de las marcas" y que mide la relación entre la lealtad del cliente y la creación de valor en las empresas, tal como lo revisamos en la unidad.

El estudio abarcó a 60 empresas en 12 industrias de servicios, con una muestra representativa de más de 5 mil ciudadanos argentinos. Dentro de las aerolíneas, LATAM Airlines obtuvo la mejor calificación, un índice NPS de 36%, cifra que sobrepasa el promedio general de la industria (27%). ¿Qué ámbitos fueron destacados por los clientes? **Servicio y puntualidad.**



Tal como vemos en la infografía, la propuesta de análisis de la consultora sondea en dos dimensiones la lealtad del cliente: **el cerebro y el corazón**. La parte más racional del usuario elegirá una marca por sus mejores características, mejor servicio y mejor precio, mientras que el lado más emotivo, optará por una compañía en la que se siente escuchado, valorado y porque comparte sus valores. Más aún, el dato más concluyente

Experiencia del Cliente

del estudio para conocer la lealtad de un cliente es conocer si recomendaría la empresa a un amigo. En el caso de las aerolíneas, más del 50% de los encuestados recomendaría a LATAM Airlines.

Este reconocimiento se basa en una estrategia pensada para potenciar la experiencia del cliente ofrecida por la compañía, además de considerar nuevos lineamientos para el equipo interno, es decir, el que interactúa de forma cercana con cada segmento de clientes:

Desde LATAM Airlines iniciamos hace más de dos años un proyecto de transformación muy enfocado en la experiencia de nuestros clientes. El objetivo de esta iniciativa es conseguir que cada decisión que toma una persona de la compañía considere siempre el impacto sobre el cliente como factor crítico de la evaluación", aseguró.
Gonzalo Pérez Corral, director de Servicios y Áreas Técnicas de la compañía.

En su reporte de sostenibilidad, la compañía reconoce que desde el 2015 se ha consolidado una nueva cultura de servicio centrada en el cliente, con el objetivo de generar proximidad y reforzar la identificación con la marca. Además, la satisfacción del cliente es monitoreada en distintos puntos que se componen de simples encuestas -Quick Feedback- sobre la experiencia de vuelo, que se realiza vía correo electrónico o mensaje de texto hasta un día después del viaje.

Por último, también se realiza una encuesta sistemática anual con base en la metodología que ya hemos revisado: NPS, donde la calificación puede variar entre -100 y + 100. Es importante destacar que gracias a esta nueva cultura de servicio en los aeropuertos, la satisfacción del cliente aumentó de un 78% (2016) a un 87% (2017).

Referencias Bibliográficas:

Sitio Andino (2016). LATAM líder en mejor experiencia del cliente en Argentina. Recuperado de <https://www.sitioandino.com.ar/n/219781-latam-lider-en-mejor-experiencia-del-cliente-en-argentina/>

LATAM Airlines (2017). Reporte de sostenibilidad. Recuperado de https://www.latam.com/content/dam/LATAM/LAN/Footer/Sostenibilidad/Reportes%20de%20Sostenibilidad/Reporte_Sostenibilidad_2017_ES.pdf

Materiales de la Unidad 5

Revisión Optativa:

- | [Cómo medir el éxito, métricas de las redes sociales](#)
- | [Métricas para servicio al cliente ¡12 Indispensables!](#)
- | [4 formas de optimizar el customer journey con el social media intelligence](#)

Resumen y Glosario Unidad 5

Resumen

Al establecer las métricas adecuadas se puede determinar qué es lo que está funcionando y lo que no. Muchas de las métricas que utilizan las organizaciones son estrictamente financieras, pero en las mejores organizaciones tienen métricas de diversa naturaleza.

Según Bob Kaplan y Dave Norton, quienes inventaron el enfoque "Balanced Scorecard" para implementar la estrategia, incluyen métricas que conciernen a cuatro áreas objetivo clave: Finanzas, Clientes, Procesos/Tecnología y Personas (trabajadores).

Para poder lograr los objetivos de los clientes y producir el resultado deseado, todo tiene que funcionar bien: los aspectos financieros, los procesos/tecnología y los factores humanos. Usando una analogía, no se puede hornear una fabulosa torta de chocolate si no se usan ingredientes de calidad, las técnicas adecuadas y un buen horno. Es decir, una buena experiencia de cliente es el resultado de procesos complejos, de actitudes y comportamientos determinados.

Entonces, para garantizar que la experiencia del cliente sea la que se pretende según se estableció como estrategia en la declaración de intención de experiencia del cliente (CX), y además lo sea de forma consistente en el tiempo, existen cinco áreas que son básicas y de las cuales se debería obtener algún tipo de medición desde el punto de vista del cliente: 1) Percepción sobre el producto o servicio que compra o contrata y que recibe, 2) Percepción sobre las personas y/o sistemas con los que interactúa, 3) Percepción sobre la efectividad y facilidad de los procesos para interactuar con el producto o con la organización, 4) Percepción sobre la locación y atmósfera que percibe (productos y lugares físicos, Web) y 5) Las emociones que registra durante la experiencia.

Hay diferentes tipos de análisis que podemos realizar: a) Simples: puntajes y rankings; tendencias; distribuciones e histogramas y matices y b) complejos: regresiones y correlaciones; análisis factorial y benchmarking.

Además, es importante identificar los tipos de procesos que sintetizaron los autores del artículo "¿Cuándo un proceso debería ser un arte y no una ciencia?": a) Procesos en masa, b) Personalización en masa, c) los procesos en ciernes o fallidos y d) procesos artísticos.

El determinar si un proceso es arte o ciencia es importante, ya que en un proceso ciencia es vital el control sobre las desviaciones respecto de un estándar y en un proceso artístico hay que invertir en darle a las personas las habilidades, el criterio y la apreciación cultural para operar en condiciones variables y a veces también para producir resultados variables. Y porque la naturaleza del proceso dictará también cuál es el tipo de métrica adecuada para medir el desempeño.

Lo que hace única a una organización no es necesariamente inventar métricas, sino la selección del conjunto que decide usar como KPIs, y la rigurosidad con que los aplica y los gestiona. El conjunto de métricas populares son: métricas sobre los clientes centradas en los procesos (cómo retención de clientes, tasa de ventas cerradas, visitas del cliente, entre otras); indicadores de retroalimentación de los clientes (tales como satisfacción del cliente, el Net Promoter Score, entre otras); métricas sobre la marca -más generales, no necesariamente CX, conocimiento de marca, penetración de marca, índice de desarrollo de categoría, entre otras.

Hay cinco KPIs que no pueden faltar: esfuerzo, satisfacción, recompra, recomendación y cambio al competidor. Existe una muy alta correlación entre la satisfacción con CX y la puntuación obtenida en estos tres indicadores, es decir, una mejora en CX mejora estos indicadores, y un declive en CX los empeora. Si bien correlación no siempre significa causalidad, sí significa que con data lo suficientemente robusta sobre CX se pueden comenzar a establecer conexiones lógicas entre CX y resultados financieros; con la data adecuada, se puede establecer qué iniciativas tienen más impacto.

Glosario

KPI (por su sigla del inglés Key Performance Indicator): Son los indicadores clave de desempeño. Los KPI que entregan mayor valor son los capaces de responder estas preguntas básicas: ¿Se está mejorando o empeorando?; ¿Qué áreas de la organización están mejorando factores clave?; ¿En qué áreas no se cumple con satisfacer al cliente?; ¿Cuál es el desempeño de la unidad x en relación a su meta? y ¿Se está respondiendo adecuadamente y dando seguimiento a todas las fallas en el producto o el servicio?

Benchmarking: Significa buscar un punto de referencia o estándar de comparación, generalmente de un referente o competidor exitoso, y medir el desempeño de la organización -en este caso la experiencia del cliente- comparándolo en relación a esas otras organizaciones. En términos simples, es un proceso de análisis de la competencia que ayuda a mejorar la estrategia de marketing de nuestra empresa para diferenciarnos en el sector.

Objetivos Unidad 6

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Identificar las características principales de la omnicanalidad
- | Comprender su función y significado dentro del contexto de la experiencia del cliente
- | Distinguir en qué consiste una estrategia omnicanal, así como también la de un plan de integración omnicanal.

¿Por qué hoy la omnicanalidad es tan importante?

Canales sin fronteras, sincronizados y para cumplir una CX satisfactoria. Con el foco en los escenarios digitales, la omnicanalidad ha sido clave para diversificar los puntos de contacto en el viaje del cliente. En este artículo, responderemos las principales definiciones y características de la omnicanalidad.

Netflix, Uber y Cornershop comparten un factor relevante, y es que nos han enseñado y condicionado a esperar un servicio AHORA. Y además que esta instantaneidad también sea fácil. El desarrollo de la tecnología y el espíritu de innovación han sido esenciales en los cambios en todo tipo de productos y servicios, y así han cambiado las expectativas de los clientes; sienten que no deberían haber fronteras entre los distintos canales de atención, ni barreras para saltar fácilmente de uno a otro. Para lograr esa sincronización de los distintos canales, es vital que los procesos internos de la organización estén alineados y coordinados. Así también se necesita de sistemas centralizados de administración de datos, usar tecnología que permita visibilizar y comunicar toda la cadena, optimizar inventarios y utilizar de forma efectiva y eficiente el almacenamiento y el transporte de productos físicos cuando los hay.



El origen de esta palabra se remonta a “Omni”, que en latín significa todo y cada uno, y en la actualidad, omnicanalidad se refiere a la integración de los canales físicos (offline) y digitales (online) para ofrecer una experiencia unificada al cliente. Existe omnicanalidad cuando las experiencias del cliente que ocurren entre los canales de atención son de alta calidad, continuas y sin esfuerzo.

La omnicanalidad es una estrategia que las organizaciones utilizan para mejorar CX. Es una estrategia comunicacional y operacional en que los diversos canales de comunicación y de atención al cliente se coordinan para que funcionen como uno solo, sin límites o fronteras. En lugar de funcionar de forma independiente o en paralelo, los distintos canales y sus recursos de soporte son diseñados y orquestados para integrarse y cooperar. Al estar integrados, la experiencia de interacción que tiene el cliente a través de los distintos canales que elige usar es al menos tan buena o incluso mejor que al emplear un solo canal de forma aislada. Y por mejor se entiende que la experiencia es más eficiente y/o placentera para el cliente.

En ese sentido, la omnicanalidad sustituye y supera a la multicanalidad. La multicanalidad también incluye canales tales como locaciones físicas, sitios web, e-commerce, aplicaciones móviles y redes sociales, es la oferta de diversos canales de comunicación y atención, sin estar integrados. La mayor diferencia entre la omnicanalidad y la multicanalidad es el nivel de integración. Por ejemplo, dejar algo en el carro de compras desde la aplicación móvil, pero que no esté en el carro del sitio web, es decir, no accedo al mismo escenario que tenía en mi celular. O peor, que se pueda ver el catálogo en una aplicación desde el smartphone, pero para comprar haya que ir al sitio web y que ni siquiera se guarden los productos en los favoritos o almacenado en el historial de artículos vistos. O incluso recibir una oferta por email y que al cliquearla lleve a un homepage donde es imposible o difícil encontrar información sobre esa oferta en específico. Nada de esto le gusta al cliente ni se puede considerar buen CX.

Experiencia del Cliente

La estrategia omnicanal está sustentada en que el cliente valora la posibilidad de interactuar con la organización por distintos canales al mismo tiempo o bien cambiarse de canal de interacción sin sufrir ningún tipo de traspie o costo en tiempo o información. El objetivo es que las fronteras o límites entre canales se desvanezcan para ofrecer a los clientes una experiencia de marca consistente. En una experiencia omnicanal, un cliente podría comenzar una compra en su computador para continuar donde la dejó, pero desde su smartphone, o viceversa; también comenzar a lidiar con un problema en un chat de servicio al cliente y continuar en un llamado sin perder información ni tener que repetir toda su situación; o recibir una oferta en el email que al clickearla se dirige a una oferta personalizada en el sitio web o en una aplicación. Por último, la omnicanalidad es también realizar una transacción en una tienda física y recibir la boleta por email o en una aplicación o comprar online y devolver o cambiar el producto en tienda. En fin, ¡hay muchísimas combinaciones posibles!

Según Google Research, el 90% de quienes poseen diversos dispositivos, usan un promedio de tres para completar una tarea. Por ejemplo, en Estados Unidos, 213 millones de adultos acceden a Internet en un promedio de cuatro dispositivos diferentes. Es decir, las personas están más conectadas y tienen como nunca más control sobre el proceso de compra. En ese sentido, vale destacar que las organizaciones que pueden ayudar a sus clientes a completar sus tareas cuándo y cómo ellos lo deseen, obtendrán una parte de los \$1.8 trillones de dólares que se predicen para el 2019 para las ventas que cruzan canales. Es por eso que las empresas están implementando estrategias omnicanales a lo largo de todo el customer journey.

Así, la estrategia omnicanal está sustentada en que el cliente valora la posibilidad de interactuar con la organización por distintos canales al mismo tiempo o bien cambiarse de canal de interacción sin sufrir ningún tipo de traspie o costo en tiempo o información. El objetivo es que las fronteras o límites entre canales se desvanezcan para ofrecerle a los clientes una experiencia de marca consistente.

La omnicanalidad puede aplicarse en cualquier industria, y es común encontrar esfuerzos hacia ella en servicios financieros, el comercio, el gobierno, la salud y las telecomunicaciones. La no muy larga historia de la omnicanalidad comenzó con esfuerzos para mejorar la consistencia de la información, evitar duplicaciones y mejorar las eficiencias internas, como cuando en lugar de tener un sitio web para computadores y otro para móviles se pasó a publicaciones únicas y sitios responsivos (que se adaptan automáticamente al tipo de dispositivo del usuario), o a que el inventario fuera en común y no distintos. A medida que el número de canales se extendía, lo hacía también el potencial para experiencias desconectadas o desarticuladas para el cliente al cambiarse de canal o utilizar varios a la vez. Además, de los canales tradicionales de interacción física y humana, los clientes están utilizando -y a veces de forma simultánea- canales como sitios web, redes sociales, aplicaciones y/o extensiones en smartphones, web móvil, ayuda contextual, realidad aumentada, realidad virtual y chatbots (programas informáticos que funcionan mediante inteligencia artificial con los que es posible mantener una conversación). Este contexto va creando una compleja matriz de posibles maneras en las que un individuo puede elegir interactuar y relacionarse con una organización para cumplir con un objetivo o tarea.

Por otro lado, otro concepto importante es la omnidigitalidad. La mayor diferencia entre omnicanalidad y omnidigitalidad es el foco. Con la omnidigitalidad la organización se enfoca en proveer una CX consistente a través de todos los canales digitales. Y por su parte, con la omnicanalidad la organización se enfoca en tener el conjunto correcto de canales, que pueden incluir o no canales físicos además de los digitales y que estos operen íntegramente. El concepto de omnicanalidad no solo se extiende al rango de canales, ni sólo a la relación entre cliente y marca, sino que también *incorpora las necesidades de comunicación entre clientes, o entre clientes y distribuidores.*

Implementando la omnicanalidad

Nos guste o no, los clientes son omnicanales en su pensamiento y comportamiento. Quieren poder comprar online y después ir a una tienda a retirar el producto, o buscar de forma online si un producto está disponible en una determinada tienda para luego ir a verlo, tocarlo o probarlo. Y así, una infinidad de combinaciones. En definitiva, la decisión ya no se trata de si operar o no en una estrategia omnicanal, sino de cómo implementarla efectivamente para lograr una buena CX.

Es bastante común pensar que para ser omnicanal, una estrategia tiene que funcionar en todos los canales posibles, sin embargo, esto es prácticamente imposible para muchas organizaciones, especialmente las de menor tamaño. Para adaptar el concepto de omnicanalidad a la realidad de la organización, se deben entender las necesidades y los hábitos de los clientes, y luego diseñar los canales de atención más efectivos considerando las limitaciones de la organización. Entonces, para diseñar bien el conjunto de canales se deben comprender, específicamente:

- | los elementos clave (drivers) de la decisión de compra,
- | las formas deseadas de uso o consumo del servicio o producto,
- | y el soporte técnico o de servicio que pueda necesitar.

En particular, es necesario comprender cómo la compra y uso o consumo se relacionan con el estilo de vida del cliente, los tiempos que asigna para comprar y consumir, y las distancias que recorre o está dispuesto a recorrer.

Por ejemplo, todo ello será información relevante para un restaurante pensando en opciones de delivery, para comercios decidiendo incorporar lugares de retiro de compras o para marcas pensando en promociones contextuales. Como estos aspectos dependerán del tipo de producto o servicio que se ofrezca y de la propuesta de valor del mismo, **es necesario analizar el *customer journey* particular**. Para cada interacción, se debe establecer cuáles son los canales que un cliente querría utilizar para cumplir con su objetivo y si existe la posibilidad de *cambio de canal* en una misma etapa o entre etapas del customer journey.

El uso de los distintos canales

Para comprender la funcionalidad de los diferentes canales, será necesario comprender profundamente la realidad de la organización y el propósito de nuestra relación con los clientes. En esa revisión, la información y la entrega serán fundamentales para la estrategia omnicanal.

¿Por qué los clientes interactúan con nosotros? Porque tienen una necesidad, un deseo, o una tarea que realizar. ¿Por qué la marca quiere interactuar con los clientes? Piénsalo un momento. Espero que la respuesta no sea sólo para venderles... es bastante probable que las razones de la interacción sean distintas tanto para los clientes como para la empresa, y esa es una potencial fuente de conflicto. Está bien que cumplamos con nuestros objetivos, pero siempre respondiendo a los objetivos de los clientes. Para cumplir tanto nuestros objetivos como los de los clientes, tenemos que registrar, analizar y aprender de las interacciones que tenemos, ya sean iniciadas por el cliente como por la organización. Lo anterior, es esencial para lograr una estructura de canales que nos permita manejar todos los procesos en un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes y de la organización.

Siempre pensando desde la perspectiva del cliente, cuando este se relaciona con la organización, lo puede hacer a través de distintos canales offline y online. Y su interacción puede ser para diversos objetivos, no obstante, podemos agruparlos en dos categorías: información o entrega. Profundizamos estos dos ámbitos a continuación:

Información

Se refiere a todo lo que un cliente puede querer saber antes de comprar y después de comprar, para decidir la compra, para utilizar lo que compró, para auto gestionar la solución de algún problema, para retornar, cambiar o desechar un producto, entre otras acciones. Dependiendo de los objetivos del cliente, este puede preferir buscar y obtener información de forma offline u online o mediante una combinación de ellos. Cuando un cliente combina canales lo puede hacer en cualquier orden.

Veámoslo en este ejemplo: Un cliente está buscando comprar un computador y para ello puede hacer una búsqueda online para “vitriñar” la variedad de modelos, precios y tal vez revisar los comentarios de otros clientes, pero puede ir a una tienda física para realmente apreciar la resolución de pantalla y probar su teclado. Puede comprar en la tienda física o luego llamar al call center, o comprarlo online (en el sitio web de la organización o de terceros). O puede estar en una tienda, ver un computador y decidir buscar online para leer comentarios/reseñas o comparar precios, y nuevamente, decidir comprar online, en tienda o llamando al call center. Ahora, también hay situaciones en que la organización va hacia el cliente a entregar información. Por ejemplo, si la compra es para una institución, se podría agendar la visita de un ejecutivo o representante de ventas, y esto puede suceder en cualquier etapa del customer journey.

La información puede ser entregada de forma:

- | **Directa**, por ejemplo, en el sitio web de la marca;
- | **Indirecta**, cuando la entrega un distribuidor;
- | **Masiva**, por medio de un comunicado de prensa o un posteo en redes sociales o
- | **Individual y Personalizada**, en un email o en un mensaje de texto al celular.

Por lo tanto, la organización no sólo entrega información en respuesta a los requerimientos del cliente, sino que también puede hacerlo con un sentido proactivo. Por ejemplo, cuando una empresa de servicios utilitarios nos

informa de cortes en el servicio o con la entrega de información, con el objeto de construir imagen de marca, en línea con su estrategia de marketing, promoción y comunicación.

Entrega

Por su parte, esta segunda categoría se refiere a:

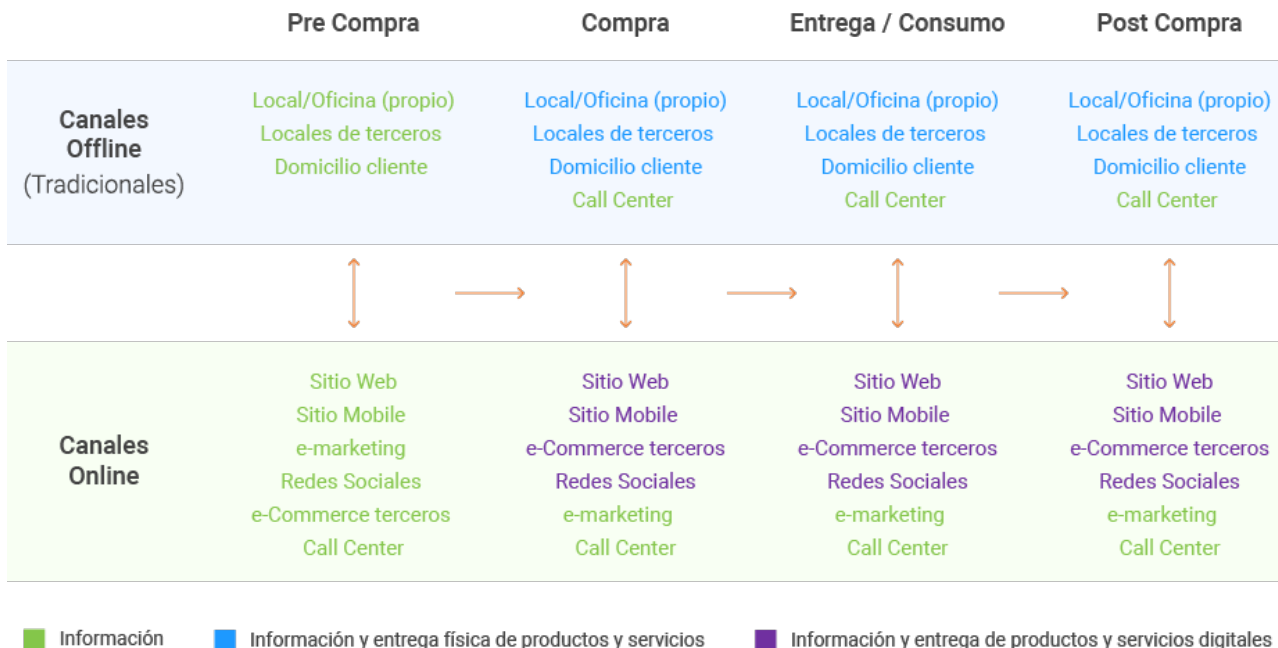
- | La entrega física de un producto: el despacho a domicilio, retiro en tienda.
- | Distribución online de productos digitales: la descarga de un ebook, de un software o el streaming de una película.
- | La ejecución de un servicio: la reparación del refrigerador o un viaje a París.

Si retomamos el ejemplo del computador, independientemente de cómo fue su compra, como es un producto físico debe existir una entrega. Esta puede realizarse con la modalidad de retiro en tienda (propia o de un tercero) o ser despachado a domicilio. Si, además del computador se adquirió un software o un plan de protección antivirus, este producto sí podría ser entregado en forma digital a través de una plataforma online. Y si el cliente tiene que usar el plan de protección, es posible que este llame a un call center, donde puede que sea atendido de forma enteramente digital (un técnico que lo guía o toma control de su computador, haciendo uso de su rut y/o perfil), que deba entregarlo en algún local comercial o que el técnico vaya a domicilio. Tal como se puede apreciar con estos ejemplos bastante simples o cotidianos, ¡hay muchísimas combinaciones posibles de canales! Esta propuesta no es sólo para el comercio, sino que también para restaurantes, hoteles, líneas aéreas, bancos o seguros. Todo tipo de servicios y muchos tipos de productos.

La organización debe responder a dos preguntas que son simples, pero fundamentales: **¿Cómo recibirá el cliente o el cliente potencial la información que necesita? Y ¿cómo se entregará el producto o servicio?** No es suficiente responder en términos generales a estas dos preguntas. Hay que hacerlo para el producto o servicio en específico, listando todos los canales posibles para cada punto de interacción en el *customer journey*. En **todos** los puntos de interacción del customer journey existirá una entrega o intercambio de información, y en algunos puntos, además de información, habrá entrega de productos o servicios. Así, estas dos categorías de interacción nos proporcionan un marco de análisis útil a todo tipo de organizaciones.

El siguiente cuadro ejemplifica los distintos canales que pueden ser usados por clientes para sus necesidades de información o para recibir o consumir el producto o servicio en etapas generales. A menos que el producto sea digital, la entrega se realiza siempre mediante canales offline, ya sea que el cliente vaya hacia la marca o que la marca recurra a él. El cuadro muestra que hay instancias en las que sólo se transmite información mientras que en las entregas de productos o servicios, también se transmite información.

Integración de información y entrega de productos/servicios en estrategia omnicanal



En todas las interacciones **siempre hay intercambio de información**, tales como las características de un producto que pueden ser descritas en el sitio web u observadas por el cliente (cuando ve fotos y lee sobre las características de una camisa en el sitio web), o cuando va a la tienda y ve y toca el producto. En ese contexto, la incertidumbre es una de las barreras para la compra, y a veces los atributos físicos de los productos, por ejemplo, el calce de una prenda o su textura, son difíciles de observar y evaluar de forma online, por lo que cualquier información adicional, no sólo sobre el producto sino sobre la facilidad de los procedimientos para cambios y devoluciones pueden ser importantes, especialmente para quienes enfrentan una situación así por primera vez. Es importante señalar que el cliente puede necesitar información sobre muchas cosas, como fechas de entrega, precios, manuales de uso, saldo en una cuenta, procedimientos para requerimientos, entre otras.

Cuando la interacción implica **la entrega de un producto o servicio**, por ejemplo, cuando un cliente recibe el refrigerador que compró o cuando ese refrigerador requiere de servicio técnico, **siempre, además del producto o servicio, se entrega información**. Al llegar el refrigerador, la exposición de la información va desde cómo esté embalado, su facilidad de instalación, la claridad de los manuales y de la garantía, hasta el sonido que haga, todo funciona como una transmisión de información. Es importante planificar no sólo la entrega del producto o servicio en sí mismo, sino que el diseño de la experiencia, tomando consciencia de la información que se transmite.

Los clientes no se comportan necesariamente de forma lineal, por lo que es crucial encontrar áreas en las que se pueda agregar valor. Así también, es bueno construir un cuadro que identifique todas esas interacciones para asegurar que la *información sea consistente entre todos los canales* y en tiempo real, y que la información necesaria sea traspasada *entre los distintos canales y entre las distintas etapas o momentos en el customer journey*.

Experiencia del Cliente

Como vimos anteriormente, los canales pueden ser de comunicación o distribución y entrega, y ambos pueden ser físicos o virtuales. A veces es difícil hacer la distinción entre qué es un canal y qué es un medio, tradicionalmente considerados de comunicación, ya que cada vez más medios se vuelven transaccionales, como sucede con las redes sociales. Es útil clasificarlos de distintas maneras, como por su contenido y propósito, su medio y sus funcionalidades y por la naturaleza de sus interacciones.

| Contenido y Propósito | Medio y Funcionalidad | Naturaleza de Interacciones |
|--|--|---|
| Informar, entregar producto, realizar actividades. | Físico vs virtual/digital | Comunicaciones de marketing |
| Comunicar, dar servicio, soporte. | Puntos de contacto: único/múltiples, directo/masivo. | Entrega producto, información, soporte o servicio. |
| Recibir información, ser medio de pago. | Origen: in/outbound, automático/asistido. | Directas/por terceros Iniciadas por cliente/organización |

Para **cada canal** que la organización utiliza en la interacción con sus clientes, es conveniente describir cada una de sus **clasificaciones**. Por ejemplo, pensemos en la instalación de un kiosko o tótem de autoatención instalado en una sucursal:

Contenido y propósito: Para definir esta categoría, es pertinente realizar las siguientes preguntas: ¿Es sólo de información o también permitirá entrega? ¿Qué tipo de información entregará? ¿También recibirá información? ¿Será capaz de entregar dinero, o una receta validada en caso que las farmacias las aceptaran como válidas por ejemplo, o aceptará pagos? El contenido y propósito debe estar en línea con lo que el cliente desea obtener del canal.

Medio y funcionalidad: El tótem tiene dimensión física y digital. Es automático y debería ser tan autoexplicativo que no necesite de un empleado dando apoyo como se ve en algunos lados. Es directo y podría haber uno o varios en un lugar acorde a la necesidad. Por último, es inbound puesto que los clientes se dirigen a él.

Naturaleza de las interacciones: Son iniciadas por los clientes, ya que entrega información. Se debe decidir si entregará comunicaciones de marketing: ej. Oferta en pantalla, impresión de un cupón de descuento, entre otras.

Debemos replicar el ejercicio para cada uno de los canales que utilicemos.

Mix de canales

Continuamos profundizando la funcionalidad de los canales, pero ahora desde el punto de vista de sus combinaciones, para luego planificar la estrategia omnicanal que ofreceremos a nuestros clientes.

En sus fundamentos, la omnicanalidad implica un plan de integración. ¿Qué es lo que se está integrando? La experiencia del cliente que se desea, la que debería ser la entrega de la promesa de marca a través de los distintos canales en que se opera, ya sea que esto signifique comprar, consumir u obtener soporte técnico. Más aún, cada momento relacionado a cada canal puede tener diferencias fundamentales basadas en cómo ocurren, pero deberían sentirse como parte de la misma experiencia. Para ello, toda estrategia omnicanal debería considerar los siguientes principios:

Siete principios de una buena estrategia omnicanal

- 1 | Enfocarse en la efectividad. Esto es, efectividad en la forma en que el canal es usado mayoritariamente y con mayor frecuencia por los clientes y los empleados que lo operan.
- 2 | Buscar la excelencia en la experiencia de usuario para cada canal.
- 3 | Optimizar el mix de canales para el cliente y para la organización.
- 4 | Asignar los recursos de forma eficiente para producir el mejor retorno tanto para clientes como para la operación.
- 5 | Reducir las redundancias y duplicaciones.
- 6 | Tener procesos optimizados en las operaciones de apoyo detrás de los canales.
- 7 | Medir el desempeño en cada canal y asegurar que esas mediciones conduzcan a esforzarse por lograr la mejora continua.

La última milla

Uno de los mayores retos del comercio omnicanal es la distribución, especialmente lo que se llama la última milla o entrega al cliente final desde tiendas o centros de distribución de las compras realizadas de forma online. Habitualmente, esta fase corresponde al segmento más ineficiente en la cadena de suministro, y fuente de frustraciones para los clientes. Por ello, con el objetivo de ser efectivo y eficiente en la entrega, se requiere diseñar y sincronizar diferentes procesos logísticos que tomen en cuenta no sólo las características de los productos, sino también los aspectos de servicio. Estos procesos logísticos pueden incluir además de la entrega a clientes, la coordinación de traspaso de mercadería entre tiendas y otros procesos para el movimiento y reubicación de inventarios. Habrá que tomar decisiones importantes como lo es la externalización o no, el delivery o la entrega de productos y el número y formato de los centros de distribución, entre otras. En esa misma línea, los factores a considerar son:

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

Opciones de entrega y seguimiento

Dependiendo del modelo de negocios, será necesario contar con una mayor o menor variedad de opciones de entrega y con mayor o menor información de seguimiento, los cuales incluyen hasta la posibilidad de dar seguimiento a pedidos en tiempo real.

Volúmenes de venta y la variedad de productos

Si es limitada, la mejor opción podría ser subcontratar la logística de transporte. Por el contrario, si los volúmenes lo justifican, una logística propia entrega mucho más control y es posible que hasta menores costos.

Tiempo de entrega

No es lo mismo prometer entregar en menos de dos horas, en donde se necesita un diseño logístico muy ágil, y posiblemente un mayor número de centros de distribución de menor tamaño, que considerar la promesa de la entrega en 24 horas o más, donde cada almacén atiende eficientemente a zonas más amplias.

Diferencias entre los clientes

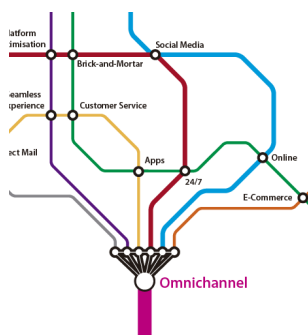
Cuando los requerimientos de variados tipos de clientes son distintos, se podría justificar un modelo híbrido, que incluya canales propios y de terceros.

Flexibilidad

Hay organizaciones con estructuras más flexibles y mayores capacidades tecnológicas, capaces de combinar soluciones o repensar las existentes, y agregar, por ejemplo, almacenes móviles como podría ser un trailer sin ubicación fija, sino que se relocaliza de acuerdo a las necesidades. Incluso, empresas con tecnología avanzada han comenzado a desarrollar la entrega a domicilio utilizando drones o robots.

Existencia de economías compartidas

Hay mercados en que el cliente es quien decide quién proveerá la entrega, como cuando usa plataformas como Cornershop, Rappi o Uber Eats, por ejemplo. En otros casos, empresas de transporte con plataformas digitales se han asociado con productores o empresas de servicios logísticos para realizar las entregas a clientes finales. Es el caso de, por ejemplo, la alianza entre Uber Freight y SAP, que ofrece una red logística de soporte a empresas que buscan potenciar su estrategia omnicanal.



Plan de integración omnicanal

La experiencia del cliente que se desea, la que debería ser la entrega de la promesa de marca a través de los distintos canales en que se opera, ya sea que esto signifique comprar, consumir u obtener soporte técnico. Más aún, cada momento relacionado a cada canal puede tener diferencias fundamentales basadas en cómo ocurren, pero deberían sentirse como parte de la misma experiencia.

Omnicanalidad para todos

En un plano general, pensamos en omnicanalidad en el comercio, pero tanto la omnicanalidad como el uso de Big Data se ha extendido en la banca y el sector financiero; los clientes de la banca en general, trabajan con múltiples canales de atención. Es cada vez más frecuente, por ejemplo, el usar aplicaciones o recibir mensajes de texto o de voz en el celular para validar transacciones que se realizan en otros canales. De acuerdo a un estudio de Accenture, el 63% de los clientes del sector financiero se sienten cómodos compartiendo información personal cuando accede a productos y/o servicios del sector. Esto es un aspecto crucial para el empleo de Chatbots, Big Data, machine learning y un conjunto de soluciones ideadas para consolidar la atención al cliente. El estudio también revela que el 46% de los encuestados que forman parte de la Generación Y aceptaría consejos de inversión online.

Omnicanalidad para fabricantes de productos

El que los consumidores tengan cada vez más opciones sobre cómo compran los productos e interactúan con las marcas, hace que los fabricantes de productos (pensemos en productos de consumo masivo como detergente, shampoo o chocolate) tengan que coordinar su omnicanalidad con los comercios distribuidores. El hecho de que la venta se realice a través de un distribuidor no le impide tener un enfoque de comunicación directa con el consumidor. Esto puede incluir marketing personalizado, engagement digital, tiendas de experiencia de marca, canales de venta online y también involucramiento al cliente en la cocreación de nuevos productos. Pero más que nada, es acompañar al consumidor en las distintas etapas del customer journey con la información que sea necesaria.

La relación directa con el consumidor provee acceso a datos que alimentan analíticas avanzadas, y que pueden ser usadas por inteligencia artificial y machine learning, las cuales pueden personalizar cada interacción con el consumidor, a gran escala y en tiempo real. No necesariamente significa vender a través de canales propios, pero sí agregar más touchpoints a la relación con el consumidor a través de sitio web, una aplicación propia o de terceros o en redes sociales. Esto les permitirá afirmar la lealtad de marca y ganar ventaja competitiva. Sí, puede que el consumidor haya comprado los fideos en el supermercado, pero en el sitio web, en una app o en el fan page de la marca le pueden entregar recetas y consejos de preparación.

¿Qué tan común es la estrategia omnicanal?

Un estudio de la compañía Rakuten Marketing, basado en encuestas a gerentes de marketing B2B y B2C de Estados Unidos, que tenía el objetivo de abordar la adopción de la omnicanalidad, reveló que un 45% comenzó a implementarla, pero sólo 11% consideró sus esfuerzos como "avanzados". El 29% reportó estar en etapas de planificación para una implementación en hasta un año. Sorprendentemente, un 26% dijo no tener planes de implementar una estrategia omnicanal. De acuerdo a las y los encuestados, los principales obstáculos para implementar la omnicanalidad son:

Experiencia del Cliente

- | Falta de recursos para la inversión necesaria para tener éxito.
- | Falta de recursos técnicos y capacidad analítica para interpretar los datos.
- | Dificultad para integrar datos.
- | Falta de comunicación entre los diferentes actores en los canales (marketing, distribuidores, agencias).
- | Poco convencimiento de la alta gerencia sobre el valor de la omnicanalidad.
- | Estructuras organizacionales muy compartamentalizadas.

Sin embargo, un 94% de las gerencias de marketing creen que proveer una experiencia omnicanal es crucial para el éxito del negocio. Así que, ¿cómo hacer para planificar e implementar una? Aquí algunos consejos de los expertos para comenzar a hacerlo, por último, de a poco.

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

Conocer profundamente al cliente

Para ofrecer una experiencia omnicanal valiosa hay que conocer muy bien a los clientes: ¿quiénes son, de dónde vienen, qué canales usan y cuáles son sus objetivos y desafíos? Para profundizar en este conocimiento, se pueden utilizar softwares de escucha de redes sociales, de los cuales existen muchos ejemplos, como Brandwatch o Hootsuite, y también incentivar todas las instancias en que podamos recibir retroalimentación. Sobre todo, hay que entender que el “cliente promedio” no existe y nunca existirá. En muchas partes los consumidores están muy divididos entre quienes tienen más recursos económicos y quienes tienen menos, pero en algunas regiones todos pueden mejorar o empeorar su situación, aunque mantengan diferencias importantes entre grupos.

Esto crea dinámicas interesantes entre lo Premium y lo barato y/o gratuito, y cómo eligen uno u otro en diferentes categorías de productos y servicios. También las fuertes olas migratorias pueden agregar capas de diferencias culturales y oportunidades en nuevos gustos y festividades. Estos factores socioculturales y económicos afectarán el tipo de información que los clientes buscan y al mismo tiempo, pueden representar oportunidades específicas de omnicanalidad pensada en algún segmento en particular. Por tanto, pensar en un segmento específico hace que un proyecto sea más simple que si se pretende satisfacer a una base más heterogénea de clientes.

Poner énfasis en el contexto del contenido

Todos hemos escuchado hasta el cansancio que el contenido manda. Eso sigue siendo verdadero, pero en la omnicanalidad, sin el contexto, el contenido no es un gran argumento. Con clientes empoderados conectándose con diferentes dispositivos en diversas situaciones, la marca que gana es la que ofrece la *información relevante que la persona valora en ese momento*. No es que ser relevante sea un nuevo concepto. Sin embargo, ser relevante en el momento correcto es donde ahora residen las expectativas del consumidor y el poder del marketing. ¿Qué clase de contenido quieren sus clientes y cuándo? ¿Están optimizados para los dispositivos en que son consumidos? Esto ayuda a entender que no se trata de hacerlo

Experiencia del Cliente

todo en todos lados. Hay que comenzar al menos con lo más relevante para los momentos más críticos, para aquellas interacciones del customer journey que más impacten la CX.

Lograr agilidad y coordinación interdepartamental y/o fabricante-comercio

Es bastante difícil implementar una estrategia omnicanal si los departamentos de ventas, marketing, desarrollo de producto, relaciones públicas, IT y atención al cliente funcionan como silos independientes. Además de desarrollar habilidades comunes en equipos multifuncionales, se deben reestructurar los roles tradicionales y poner la responsabilidad de la experiencia del cliente en más de uno o dos departamentos. Un buen diseño de CX centrado en el cliente, permite que cada función entienda de qué encaja en relación con otros en proveer una buena experiencia omnicanal y establece expectativas claras que pueden facilitar la comunicación entre los distintos equipos. Las empresas manufactureras y los comercios en los que se venden sus productos necesitan desarrollar relaciones de confianza y planificar a largo plazo. Deben trabajar en conjunto para entender las diferentes necesidades y comportamientos de los compradores y que pretenden lograr a través de los distintos canales y diseñar en conjunto cómo abordar las maneras en que tratarán de influir en su comportamiento de compra, y quién está en mejor posición de hacerlo en los distintos touchpoints, cuidando de que exista una experiencia armónica si no unificada. Así, a veces alguna solución requiere de más confianza y comunicación que de grandes inversiones.

Diseñar canales digitales responsivos

Con los clientes interactuando con la marca en todo tipo de canales, se debe entender que muchas veces se frustran cuando pueden realizar ciertas acciones en un canal y no en otro. Es deseable que todo lo que se pueda hacer en un canal se haga en los restantes, es decir, en todas partes. Nada más frustrante que llamar a un call center y que nos indiquen que una acción se puede hacer sólo en la sucursal, o descubrir que el sitio web ofrece opciones distintas que la muy promocionada aplicación. Además, el contenido informativo debe desplegarse bien sin importar el tamaño de pantalla (web o móvil), y hay que tener especial cuidado en el diseño de formularios.

Contar con tecnologías de marketing totalmente integradas

El panorama de las herramientas en marketing es más amplio y confuso que nunca, por lo que conviene identificar grupos de herramientas que puedan trabajar en conjunto para mejorar todas las facetas de los esfuerzos de marketing. Las herramientas más comunes que se deben considerar son:

- CRM Customer Relationship Management, que es un software para manejar las bases de datos de clientes.
- Sistemas de administración de contenidos.
- Sistemas de emailings masivos con capacidad de análisis de apertura, clicks, etc.
- Plataformas de marketing automatizadas.
- Software de escucha de redes sociales y análisis web.
- Soluciones para el análisis y visualización de datos.

El sistema para manejo de base de datos de clientes (CRM) con su capacidad de registrar el detalle de las actividades de cada persona desde que era un potencial cliente en su customer journey, es el corazón del sistema tecnológico de marketing; las herramientas de análisis son el cerebro; los canales de comunicación son el rostro y las manos del sistema, las herramientas que permiten llegar a los clientes con información relevante en cada contexto.

Pensar en plataformas

Muchas organizaciones están invirtiendo en todo tipo de tecnologías para implementar omnicanalidad, incluso en inteligencia artificial (AI) y machine learning para obtener insights de la data que generarán los clientes y, por lo tanto, ganar alguna ventaja competitiva. No obstante, para ello es necesario contar con una plataforma que provea un depósito común de los datos y, que sea el tejido conectivo para transformar esa data en decisiones y acciones automatizadas capaces de generar valor. Una plataforma crea eficiencias al conectar repositorios de activos utilizables a lo largo y a través de toda la organización, lo que no puede ser logrado mediante softwares independientes o desconectados. La conexión permite la colaboración, en que todos quienes deben participar tienen visibilidad sobre los datos, los análisis, las decisiones y las acciones.

Tecnología cada vez más presente

Entre las tecnologías utilizadas para optimizar la experiencia del consumidor y tal como lo hemos mencionado, se encuentra el machine learning, que entiende la ruta del cliente en la aplicación y registra datos relevantes. La navegación del usuario por la aplicación o sitio web de la empresa muestra su comportamiento y la información puede ser utilizada para optimizar próximos contactos. El Big Data Analytics, además de ser omnicanal, también obtiene más conocimiento del cliente para ofrecer ofertas personalizadas, sin riesgo de convertirse en spam. Después de obtener información de preferencias asignadas con inteligencia artificial (AI), el usuario puede ser contactado por robots o chatbots. El sistema interpreta la información sobre cuál es la necesidad más importante para satisfacer o a qué departamento reenviar el cliente. Los chatbots pueden realizar interacciones rápidas con los clientes y pueden resolver pequeñas demandas de atención, a veces de forma mucho más eficiente que los empleados humanos.

Una voz en el panorama omnicanal

Un aspecto en el que los países anglosajones nos llevan la delantera y de los que podemos aprender es el uso de la voz en una estrategia multicanal. Por ejemplo, el detergente Tide de Procter&Gamble, sabiendo que todos nos hemos manchado con algo alguna vez, y muchas veces no sabemos cómo tratar una mancha en particular y cómo otra, consideró que era una oportunidad perfecta para usar la voz... Ahora los clientes le pueden pedir a su asistente de voz (Hey Siri, Google o Alexa) cómo sacar tal o cual mancha, y Tide les contesta, paso por paso, con la más adecuada de 200 diferentes posibles respuestas, desde chocolate a vino, de pasto a sangre, sin que el cliente tenga que encontrarla entre un montón de texto o leerla. Y si Tide no es tu detergente, de todos modos, valorarás su consejo y tal vez hasta lo compres.

Podemos afirmar que la voz es el próximo paso de la omnicanalidad. Facilita enormemente la interacción con el cliente y puede ser un gran diferenciador en CX. ¿Qué podemos aprender de las empresas norteamericanas sobre el uso de la voz en una estrategia omnicanal?

La voz se puede usar para educar y establecer la marca como experta. Si con frecuencia el producto o servicio es mal usado o no se aprovecha bien, la voz puede ser usada como un medio valioso para educar o entrenar a los clientes para que lo usen mejor.

Debe ser fácil cambiar de voz a texto y viceversa. Tal como un usuario debe ser capaz de moverse con facilidad de computador a celular, debe también poder hacerlo entre voz y texto. La voz debe ser un aporte y no una obstrucción. Para que la voz haga una diferencia positiva, debe ser un elemento agradable y fácil.

El uso de la voz debe ser más natural que promocional. Los clientes aceptan algo de publicidad a cambio de información valiosa, pero les molesta cuando sienten que es más publicidad que información. Un mensaje promocional rápido puede estar bien, pero un comercial de 30 segundos antes de cada respuesta

| es probablemente demasiado.

Podemos concluir que la omnicanalidad está lejos de estar totalmente definida y probablemente evolucione a una mayor interacción con los clientes, pero también hacia una interacción con aparatos de los clientes. El Internet de las cosas permite que asistentes virtuales como Google, Alexa o Siri, además de buscar información, agenden citas o compren cosas. También permite que se reciban órdenes de compra emitidas desde un refrigerador o de una cafetera inteligente. Esto no sólo involucra a las marcas de productos y al comercio, sino que a la industria financiera y logística, porque además de la colocación del pedido hay que considerar eventos como realizar el pago y recibir una alerta al celular indicando la compra y hora de entrega, la que podría ser realizada por un eficiente robot.

Reflexiones finales

Después de todo lo que leíste y darte cuenta de todo el esfuerzo que implica implementar la omnicanalidad, probablemente te preguntes si acaso vale la pena. En esa línea, señalamos que varios estudios indican un contundente ¡Sí! Los clientes que usan varios canales para interactuar con una marca tienen un 30% de mayor lifetime value o valor para la empresa que quienes no lo hacen. Un estudio realizado entre 46.000 compradores refuerza esa conclusión, mostrando que los clientes no solo disfrutan el usar múltiples canales, sino que además en promedio gastan un 4% más en cada ocasión de compra en la tienda física, un 10% más que quienes usan sólo un canal y un 13% cuando investigan online antes de comprar! Así que sí, mientras más canales usen, más valiosos son. La omnicanalidad llegó para quedarse.

Video: Omicanalidad


Vea este video en la versión online de la clase.

SB: Un cambio al ritmo del cliente

Desde el 2018, el holding que agrupa a Salcobrand y Preunic emprendió un proceso de transformación digital, con el objetivo de fortalecer su propuesta de valor e incrementar nuevas oportunidades en algunos puntos de contacto de su mapa del viaje del cliente y colaborador.

SB corresponde a un holding que se compone de las farmacias Salcobrand y las tiendas de Preunic. La propuesta de Salcobrand está dedicada a entregar una amplia gama de productos y servicios en el ámbito de la salud, belleza y bienestar. Por su parte, Preunic es una tienda enfocada a la venta de productos de cosmética, belleza, perfumería y productos dedicados a la decoración del hogar. Hoy, tiene 103 tiendas en el país.

En total, el holding tiene alrededor de 500 puntos de ventas a lo largo de Chile y cuenta con cerca de 10 mil colaboradores. Tal como lo indica su reporte anual, para el año 2018, los ingresos de holding fueron cerca de mil millones de dólares, contó con 75 millones de transacciones al año y un promedio de 8 millones de clientes.

Según el CEO de Empresas SB, Matías Verdugo: “Preunic y Salcobrand son empresas tradicionales, de retail, que atienden muchos clientes al día, por ejemplo, Salcobrand atiende 150 mil clientes al día y Preunic logra tener la asistencia de entre 45 y 50 mil clientes por día. Señalo que son tradicionales, ya que la forma de atender es muy parecida a la que teníamos hace 15 años atrás”.

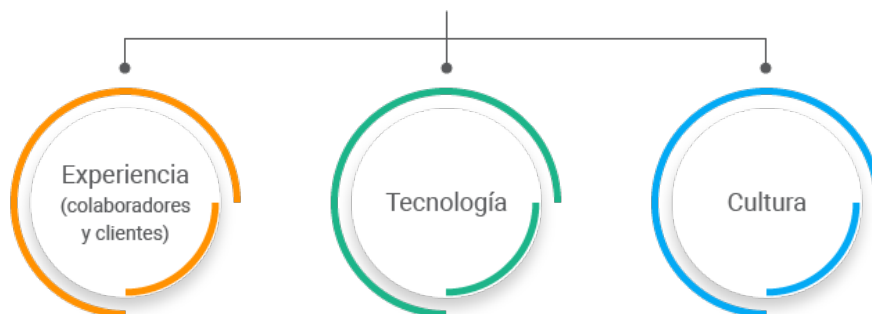
Sin embargo, esta “tradicción” no les ha impedido realizar cambios o considerar un plan más ambicioso para el entendimiento de un nuevo cliente. Tras un mandato del directorio, el holding emprendió un proceso de Transformación Digital, con el objetivo de modernizar y adecuarse a los nuevos tiempos en relación con la propuesta de valor que entrega a sus clientes. En primer lugar, este proceso se constituyó con un primer reconocimiento, es decir, un diagnóstico para dar cuenta de la “madurez tecnológica”, proceso realizado por la compañía Accenture.

Al poner al cliente siempre en el centro, esta transformación nos permitirá garantizar nuestra promesa de “hacer sentir bien a las personas, estén donde estén”. (Holding SB, 2018)

De esta forma, el proceso de cambio de SB consideró los siguientes ejes:

- 1 | Transformación de la Cultura hacia una de tipo digital.
- 2 | Transformación de infraestructura tecnológica hacia una moderna: La transición considera moverse desde sistemas legados a sistemas de microservicios, de API y de operación en la nube (sistemas cloud).
- 3 | Entendimiento del viaje que tiene el cliente y el colaborador: Tal como lo explica el CEO, las 150 mil transacciones que se registran en las farmacias se realizan a través de la “mano” de un colaborador/vendedor y/o jefatura de local. Por tanto, se necesita comprender ese proceso y buscar, por medio de la tecnología, formas para hacerlo más fácil.

Pilares de la Transformación Digital



En específico, el tercer eje se propone identificar tanto al cliente como al colaborador y entender ese viaje, compuesto de interacción y colaboración. Verdugo profundiza que eso considera identificar fricciones, molestias, demoras y además la integración de tecnología para generar instancias de eficiencia.

El mapa del viaje del cliente fue un co-diseño con el equipo de Accenture durante el 2018. Hoy, la empresa se encuentra trabajando en la externalización de algunos trabajos, por ejemplo en la búsqueda de mejores prácticas, es decir, aquellas labores accesorias, realizadas con mayor conocimiento por empresas expertas, por ejemplo en áreas como el machine learning y Big Data. Verdugo afirma que el corazón de la propuesta del negocio sigue siendo realizado por la empresa.

Este proceso posiciona al holding como una plataforma de colaboración, la cual considera el centro del negocio la operación de retail (150 mil clientes al día) y luego se van agregando capacidades de empresas externas para llegar con un mejor producto/servicio al cliente.

Asimismo, es importante destacar que el nuevo proceso de transformación e innovación busca complementar el proceso de compra, aumentando las acciones que puede realizar el cliente en alguna tienda Salcobrand. Tal como lo explica el gerente general, no se quiere que el cliente solamente compre un remedio para su resfriado, sino que también llegue con información recomendada sobre un tratamiento para la piel. ¿Cómo se puede producir aquella interacción? Con personal especializado, las denominadas consultoras en dermocosmética, dedicadas a agregar valor a la propuesta de la farmacia.

Finalmente, este plan de transformación también considera el fortalecimiento de la omnicanalidad, con el objetivo de ofrecer la misma experiencia tanto en los canales presenciales como los remotos. Así, el trabajo está enfocado en mejorar y alinear las operaciones en las tiendas, su eCommerce, Fonofarmacia y el sistema click and collect. Esta instancia de experiencia omnicanal es un valor importante, ya que Salcobrand aspira a la venta de medicamentos con receta a través de su eCommerce, con la modalidad de que el cliente pueda definir el momento y lugar de entrega del producto.

Ver: Entrevista al gerente general de Holding SB

VER

Video: Entrevista a Juan Carlos Gómez



Vea este video en la versión online de la clase

Materiales de la Unidad 6

Material Optativo:

- | [Meet Generation CX — The Customer Experience Movement](#)
- | [La omnicanalidad sigue siendo el reto para atender al usuario digital](#)
- | [Automatización en supermercados chinos: Detalles de su "increíble" operación y cómo se adaptaron los trabajadores](#)
- | [El celular es una billetera: Anatomía del objeto símbolo de la nueva época](#)

Resumen y Glosario Unidad 6

Resumen

La omnicanalidad se refiere a la integración de los canales físicos (offline) y digitales (online) para ofrecer una experiencia unificada al cliente. Existe omnicanalidad cuando las experiencias del cliente que ocurren entre los canales de atención son de alta calidad, continuas y sin esfuerzo.

Es una estrategia que las organizaciones utilizan para mejorar CX. Además, es una estrategia comunicacional y operacional en que los diversos canales de comunicación y de atención al cliente se coordinan para que funcionen como uno solo, sin límites o fronteras. En lugar de funcionar de forma independiente o en paralelo, los distintos canales y sus recursos de soporte son diseñados y orquestados para integrarse y cooperar.

Por su parte, la multicanalidad también incluye canales tales como locaciones físicas, sitios web, e-commerce, aplicaciones móviles y redes sociales, es la oferta de diversos canales de comunicación y atención, sin estar integrados. La mayor diferencia entre la omnicanalidad y la multicanalidad es el nivel de integración.

La estrategia omnicanal está sustentada en que el cliente valora la posibilidad de interactuar con la organización por distintos canales al mismo tiempo o bien cambiarse de canal de interacción sin sufrir ningún tipo de traspíe o costo en tiempo o información. El objetivo es que las fronteras o límites entre canales se desvanezcan para ofrecer a los clientes una experiencia de marca consistente.

La mayor diferencia entre omnicanalidad y omnidigitalidad es el foco. Con la omnidigitalidad la organización se enfoca en proveer una CX consistente a través de todos los canales digitales. Y por su parte, con la omnicanalidad la organización se enfoca en tener el conjunto correcto de canales, que pueden incluir o no canales físicos además de los digitales y que estos operen integradamente. El concepto de omnicanalidad no solo se extiende al rango de canales, ni sólo a la relación entre cliente y marca, sino que también incorpora las necesidades de comunicación entre clientes, o entre clientes y distribuidores.

Para adaptar el concepto de omnicanalidad a la realidad de la organización, se deben entender las necesidades y los hábitos de los clientes, y luego diseñar los canales de atención más efectivos considerando las limitaciones de la organización. Entonces, para diseñar bien el conjunto de canales se deben comprender, específicamente: 1) los elementos clave (drivers) de la decisión de compra, 2) las formas deseadas de uso o consumo del servicio o producto y 3) el soporte técnico o de servicio que pueda necesitar.

Siempre pensando desde la perspectiva del cliente, cuando este se relaciona con la organización, lo puede hacer a través de distintos canales offline y online. Y su interacción puede ser para diversos objetivos, no obstante, podemos agruparlos en dos categorías: información o entrega.

A su vez, la organización debe responder a dos preguntas que son simples, pero fundamentales: ¿Cómo recibirá el cliente o el cliente potencial la información que necesita? Y ¿cómo se entregará el producto o servicio? No es suficiente responder en términos generales a estas dos preguntas. Hay que hacerlo para el producto o servicio en específico, listando todos los canales posibles para cada punto de interacción en el customer journey. En todos los puntos de interacción del customer journey existirá una entrega o intercambio de información, y en algunos puntos, además de información, habrá entrega de productos o servicios. Así, estas dos categorías de interacción nos proporcionan un marco de análisis útil a todo tipo de organizaciones.

En sus fundamentos, la omnicanalidad implica un plan de integración. ¿Qué es lo que se está integrando? La experiencia del cliente que se desea, la que debería ser la entrega de la promesa de marca a través de los distintos canales en que se opera, ya sea que esto signifique comprar, consumir u obtener soporte técnico. Más aún, cada momento relacionado a cada canal puede tener diferencias fundamentales basadas en cómo ocurren, pero deberían sentirse como parte de la misma experiencia. Para ello, toda estrategia

omnicanal debería considerar los siguientes principios (Siete principios de una buena estrategia omnicanal):

- 1) Enfocarse en la efectividad. Esto es, efectividad en la forma en que el canal es usado mayoritariamente y con mayor frecuencia por los clientes y los empleados que lo operan,
- 2) Buscar la excelencia en la experiencia de usuario para cada canal,
- 3) Optimizar el mix de canales para el cliente y para la organización,
- 4) Asignar los recursos de forma eficiente para producir el mejor retorno tanto para clientes como para la operación,
- 5) Reducir las redundancias y duplicaciones,
- 6) Tener procesos optimizados en las operaciones de apoyo detrás de los canales y
- 7) Medir el desempeño en cada canal y asegurar que esas mediciones conduzcan a esforzarse por lograr la mejora continua.

Glosario

Chatbots: Es un programa informático con el que es posible mantener una interacción de tipo conversacional. Llevamos conversaciones con estos programas para solicitar información o para que este realice una acción. Este brinda respuestas automáticas. Son programas que incorporan sistemas de inteligencia artificial, esto permite que tengan una estructura capaz de aprender gustos y preferencias de cada usuario/a. Ejemplos de chatbots lo podemos ver en diversos servicios al cliente online.

Big Data: Término asociado a datos masivos o inteligencia de datos. Un término preciso sería datos a gran escala. Big Data corresponde a un conjunto de datos muy grandes y complejos que forman una estructura que no es posible cuantificar en software tradicionales, es decir, necesitan una aplicación que no sólo pueda "leer" este conjunto de data, sino también procesarla. Big Data es comúnmente utilizada para el análisis de comportamientos o información asociada a usuarios/as.

Machine Learning: Se traduce como aprendizaje automático. Se trata del aprendizaje que pueden realizar las máquinas (computadoras u otros sistemas automatizados). Las computadoras van aprendiendo a medida que responden a la información brindada por el "otro" (usuario/cliente/sistema). Es decir, a medida que el usuario va respondiendo de manera correcta, la máquina podrá responder automáticamente tanto a información nueva como generando nuevos patrones.

Objetivos Unidad 7

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- Comprender la importancia de una estrategia IMC (Integrated Marketing Communications o Comunicaciones de Marketing Integradas)
- Identificar los conceptos de fidelización y lealtad del cliente.
- Entender en qué consiste la lealtad del cliente, para luego distinguir las distintas maneras de construir esta relación con él.

Comunicaciones integradas: Pieza clave de una CX exitosa

Una comunicación de marketing exitosa no depende solamente de ofrecer un buen producto, sino de también contar con una estrategia para construir relaciones y lograr “enganchar” con los distintos clientes. Este es el principio de la construcción de una comunicación de marketing para una CX exitosa.

Para tener experiencias del cliente exitosas, es fundamental contar con comunicaciones exitosas. De las buenas comunicaciones dependen todas las interacciones con los clientes porque en ellas siempre se expone o comparte información. Desde esa perspectiva, si hacemos un repaso histórico, la comunicación de marketing no es nueva, al contrario, es tan antigua que los arqueólogos han encontrado en las ruinas de Pompeya tanto avisos para candidatos políticos como promoviendo una taberna.

Hoy en día contamos con múltiples canales para transmitir nuestros mensajes, y se hace necesario tener una estrategia IMC (por sus siglas en inglés Integrated Marketing Communications o Comunicaciones de Marketing Integradas). El experto en esta materia, Don Schultz desarrolló esta definición para IMC:

“IMC es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre un producto/servicio al cual el cliente o prospecto es expuesto, que moviliza el comportamiento del consumidor hacia la venta y mantiene la lealtad del cliente”.

Más recientemente, y como se enseña en las escuelas de negocios, IMC es:

Un concepto de comunicaciones de marketing que reconoce el valor que agrega tener un plan comprensivo que considere el rol estratégico de una variedad de canales de comunicación -publicidad, marketing directo, ventas, promociones, relaciones públicas, redes sociales, etc.- y que combine proporcionando claridad, consistencia y máximo impacto comunicacional.

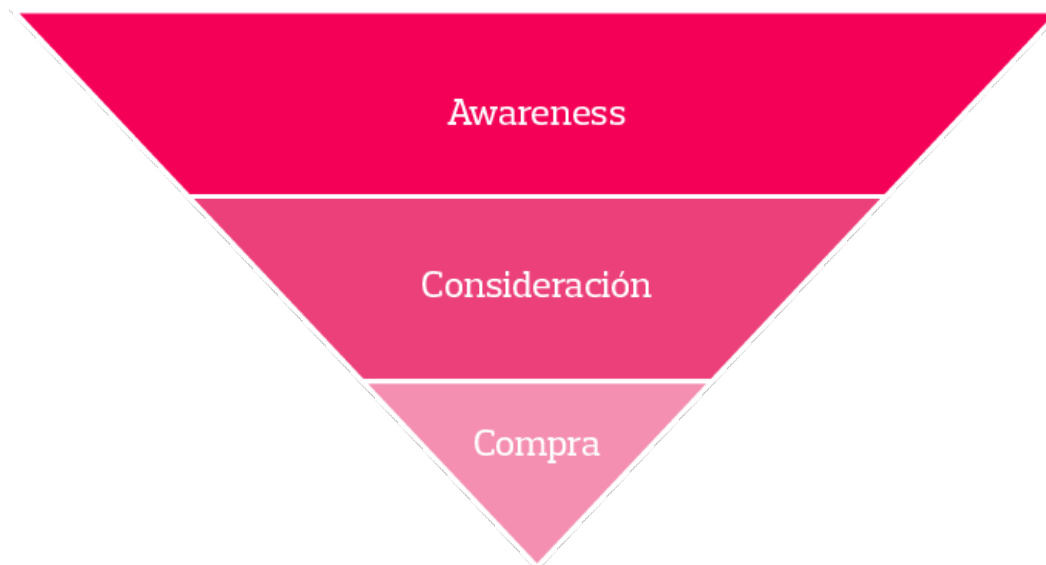


IMC llama al cliente *target audience* o audiencia meta, situándolo al centro, mostrando que todas las comunicaciones no sólo deben estar coordinadas e integradas, sino que también deben estar alineadas en su mensaje al cliente objetivo. Y hoy en día, en que muchas de las comunicaciones con clientes suceden en redes sociales, es importante también tomar consciencia de que Google funciona como un notario que guarda todo lo que dijiste e hiciste como marca. Todo se sabe y no hay forma de negar malas comunicaciones, por lo que hay que ser extremadamente cuidadoso.



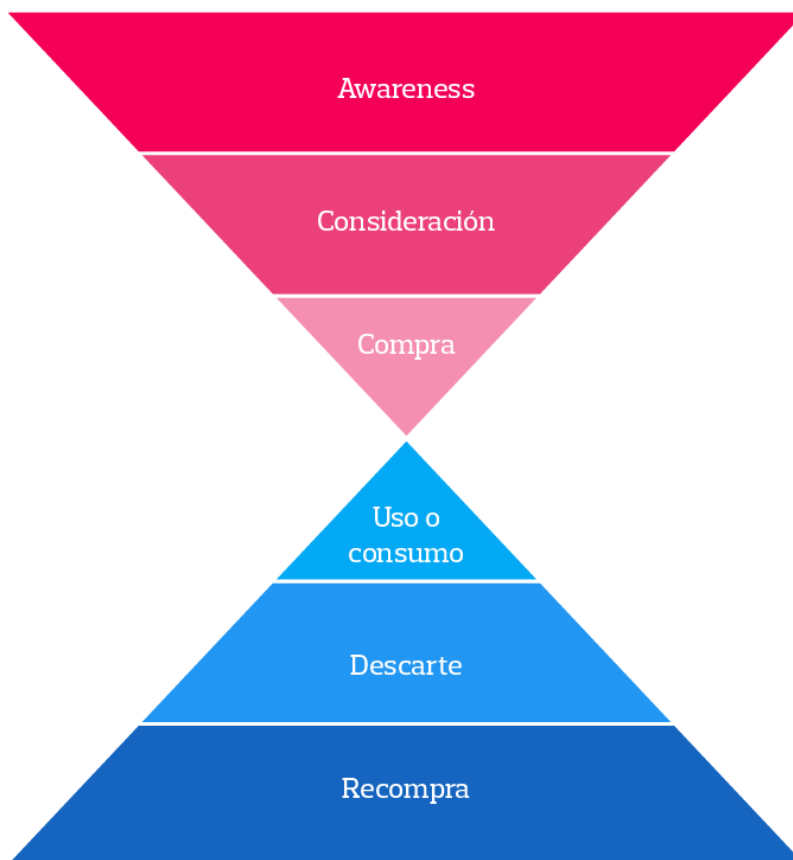
El retorno de las inversiones en IMC se mide frecuentemente con KPIs tradicionales del Customer Decision Funnel o embudo de decisión del cliente, estos son: awareness (conocimiento), consideración y compra, que son el reflejo del clásico modelo AIDA (atención, interés, deseo, acción) representado como un embudo que sigue el patrón “desconocimiento, conocimiento, comprensión e imagen de marca, actitudes y acciones” (ver figura).

Como en el embudo de decisión del cliente el foco es vender más, el primer objetivo es que la mayor cantidad posible de potenciales clientes conozcan la marca. El segundo objetivo comunicacional es que el mensaje sea tan atractivo (un posicionamiento adecuado) que la mayor cantidad posible de quienes la conozcan la incluyan en el conjunto de marcas que consideran para satisfacer la necesidad o deseo de ese tipo de producto o servicio. Y el tercer objetivo de la comunicación es que exista conversión hacia la compra.



En la era de las relaciones, el embudo de compra ya no es capaz de representar los objetivos comunicacionales de la marca, porque el foco cambia a “construir relaciones sustentables” en vez de “vender más”. No es que no queramos vender más, sino que ahora entendemos que la forma de lograrlo es por medio del desarrollo de relaciones sustentables con el cliente. Así también, en esta era ya no basta con situar al cliente en el centro sólo como audiencia. Para que haya relación se necesita que el cliente sea más que audiencia, se necesita “engagement”, es decir, contar con la participación de ese cliente. Para lograr ese engagement es necesario cambiar el foco de la comunicación desde lo que “la marca hace” (que a lo más genera una relación transaccional) a lo que “la marca es y por qué existe”. Para lograr esto, las marcas deben ser proactivas y diseñar productos/servicios y comunicaciones que además de funcionales, las hagan relevantes para el cliente. Cuando se busca que la relación esté sustentada en CX, entramos en la era de la experiencia, y la marca busca que el engagement permita satisfacer las metas funcionales de los clientes, pero también sus valores.

Entonces, ya no es suficiente pensar en las comunicaciones acompañando al cliente a lo largo de un embudo, sino que tenemos que pensarlas a lo menos en un prisma, en que se considere lo que viene después, la postcompra: la experiencia de uso o consumo^[1] (y desecho si es que ello amerita) y la recompra.



El que una marca se sitúe en la era del consumidor, de la relación o de la experiencia, no es trivial, porque el cómo una organización ve algo le da forma a las actitudes que tiene hacia sus clientes, y esa actitud desencadena patrones de comportamiento. Entonces, si para vender más y mejor ponemos al cliente al centro como audiencia y coordinamos los mensajes promocionales, *cuando buscamos satisfacer al cliente lo ponemos también al centro, pero procuramos que las comunicaciones contribuyan a entregarle experiencias aumentadas, en todas las etapas del customer journey, desde antes de que compre hasta que use, consuma, deseche y/o reponga*. En el siguiente cuadro comparamos las tres eras o las etapas más recientes de las comunicaciones de marketing:

| | Consumidor | Relaciones | Experiencia |
|-----------------|--|---|---|
| Objetivo | Vender más | Construir relación | Satisfacer al cliente y sus valores |
| Medios | Canales que más influyen en los clientes | Canales que propician más engagement | Canales más proactivos en servir al cliente |
| Contenido | Presentar la marca de forma positiva | Presentar la marca de forma auténtica | Presentar la marca de forma relevante |
| Medida de éxito | Impacto en las transacciones | Impacto en las transacciones y la confianza | Impacto en la satisfacción |

Experiencia del Cliente

El valor que la marca le entrega al cliente en cada touchpoint (punto de contacto) es lo que decide si la marca gana (y mantiene!) la atención y satisfacción del cliente, o si los pierde. Entonces, más que IMC, necesitamos **EMC: Experiential Marketing Communications o Comunicaciones Experimentales de Marketing**. EMC consiste en la capacidad de adaptar los mensajes y que estos sean lo suficientemente flexibles para evolucionar con las necesidades y metas de los clientes a través de los touchpoints a lo largo del customer journey. Si el foco de IMC es promocionar la marca, el foco de EMC es mejorar la experiencia del cliente.

Experiencia del Cliente

Para lograr la meta de tener comunicaciones exitosas, las organizaciones deben entender qué es lo que motiva a los clientes a pasar a la etapa siguiente en su customer journey y qué los detiene o evita que sigan adelante con la marca. Por ello, la marca necesita comunicar mensajes diseñados específicamente para cada etapa, a través de canales también específicos para esa etapa. Para representar lo anterior, revisemos la siguiente situación:

Pensemos en Alejandra, quien tiene a algunos amigos invitados a su casa esta noche. Ella pensaba preparar varias cosas ricas para comer, pero ya sabe que no va a poder salir temprano de la oficina y que lo más razonable sería encargar algún producto listo, ya sea con delivery o que pueda pasar a buscar camino a casa. Si estamos encargados de las comunicaciones de un restaurante que podría satisfacer las necesidades de Alejandra, ciertamente tenemos que pensar cómo nos promocionamos para que nos considere. Pero no basta pensar en que necesitamos tener un aviso, aparecer en sus búsquedas o estar bien valorados en Yelp u otras aplicaciones que utiliza este tipo de cliente. Tenemos que considerar también los siguientes elementos:

| ¿Qué tipo de información necesita cuando está buscando opciones?

| ¿Qué querrá saber cuando hace un pedido?

| ¿Qué información necesitará cuando se acerca la hora de ir a buscarlo o de recibirlo?

| ¿Cómo la podemos ayudar a que todo sea perfecto cuando desempaque para servir?

| ¿Querrá que le preguntemos al día siguiente cómo resultó todo y que pidamos sugerencias/recomendaciones?

| ¿Qué canal o canales deberían usarse en cada etapa?

Es decir, la marca debe pensar en el ciclo completo de comunicación.

El objetivo de las comunicaciones es tener CX exitosas. Y el objetivo de CX es promover la lealtad en los clientes. Los clientes desarrollan un estado de lealtad o deslealtad como resultado de la suma de sus experiencias con la marca durante las distintas etapas de su customer journey. En el siguiente artículo, profundizaremos en el concepto de lealtad del cliente.

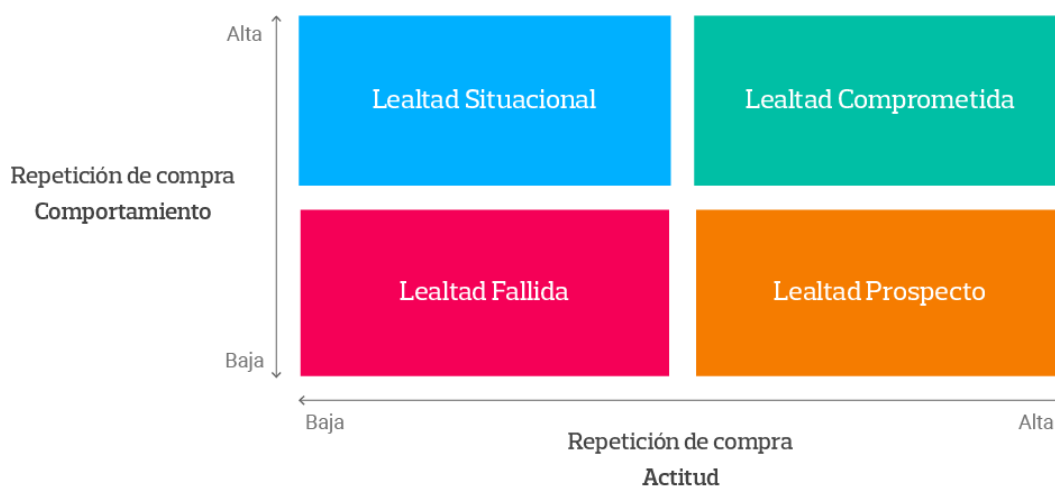
[1] La diferencia entre uso y consumo es que en el consumo el producto se agota (por ejemplo, el chocolate que me como, el vuelo que realicé de Santiago a Buenos Aires) y en el uso el producto permanece (la camisa que me pongo, el auto que conduzco). Ahora bien, en ambas situaciones se puede producir descarte o desecho. Puedo haberme comido el chocolate, pero debo descartar el envoltorio. Puede ser que ya no quiera usar la camisa y la regale, la done, la recicle y que el auto lo venda para comprarme otro.

Lealtad del Cliente: de encuentros cercanos a una relación duradera

Parte de la definición de una estrategia de comunicación de marketing, tiene que ver con la relación que tenemos con nuestros clientes, para que sean relaciones de calidad que resulten en lealtad durante todo el tiempo que el cliente necesite el tipo de producto o servicio que ofrecemos, por ello es bueno que definamos qué se entiende por lealtad en marketing.

Hay dos tipos de lealtad que debemos considerar: 1) La lealtad actitudinal y 2) la lealtad conductual. Alguien puede tener lealtad actitudinal, ya que piensa bien sobre la marca, pero ello no garantiza el comportamiento de compra, como sucede con alguien a quien le gustaría tener un Tesla pero no puede comprarlo. Por otro lado, tiene lealtad conductual quien recompra la misma marca repetidamente, por ejemplo, el mismo detergente una y otra vez. Esa persona que compra el detergente puede a su vez tener también lealtad actitudinal hacia la marca, porque realmente piensa que es el mejor detergente y hasta se lo comenta a quien quiera oírlo. O puede comprar el mismo detergente sólo por costumbre o porque tiene el mejor precio, lo que no podría considerarse lealtad actitudinal. También puede ser que, debido a las pobres experiencias del cliente con el producto o servicio, no haya ningún tipo de lealtad y cada compra sea de cualquier marca. Podemos resumir los tipos de lealtad en la siguiente matriz:

Matriz de Lealtad del Cliente



Revisemos en qué consisten cada una de estas lealtades. Todas las marcas quisieran una **lealtad comprometida** como la que manifiestan los clientes de Apple. Los clientes de Apple conforman una especie de tribu, con una gran lealtad actitudinal, que los lleva a promover y defender la marca, y con lealtad conductual que los hace recomprar la marca. Este es el tipo de lealtad que hace que compremos un producto aún cuando sea más caro o más difícil de conseguir que los de la competencia.

Experiencia del Cliente

Por su parte, los clientes con **lealtad prospecto** tienen lealtad actitudinal, pero hay factores internos o externos que les impiden manifestar lealtad conductual. Puede ser, por ejemplo, que la marca esté fuera del alcance de su presupuesto o que sea difícil de encontrar donde habitualmente compra. Pero la lealtad prospecto hace pensar que, si las circunstancias son favorables, quien sueña con un Tesla, comprará dicha marca cuando pueda hacerlo.

Un cliente puede comprar repetidamente una marca mostrando **lealtad situacional** por una variedad de razones, como por conveniencia (lo que no es tan malo si la marca es capaz de mantener siempre esta variable) o por altos costos de cambio (que suele enojar a veces a los clientes, como cuando tienen que recomprar a regañadientes los cartuchos de impresión de una marca porque corresponden a la impresora que tienen). Sin embargo, la lealtad situacional no implica ningún tipo de compromiso emocional.

Por último, un cliente puede no presentar ningún tipo de lealtad hacia la marca, que sería por ejemplo cuando alguien cambia constantemente de marca de shampoo o raramente come dos veces en el mismo restaurante. En ese caso, hablamos de una lealtad fallida.

En general, *llamamos lealtad o fidelidad de marca al grado de compromiso de un cliente para adquirir productos o servicios de una determinada marca u organización.* Conlleva una cierta carga emotiva, que además puede motivar a difundir mensajes positivos sobre la marca.



Los factores más importantes para la lealtad de marca son las convicciones y las actitudes, las cuales se forman por hechos y percepciones. Si bien las percepciones son siempre subjetivas, las marcas sí pueden influir en los hechos sobre los que se construyen dichas percepciones, y esos hechos son la calidad de las comunicaciones y de las experiencias de marca. Nos gusta sentirnos parte de algo y muchas veces vemos a las marcas como una extensión de nuestra identidad. Si una marca comparte nuestros valores y nos proporciona una buena experiencia, nuestro compromiso continuará, al menos hasta que la marca deje de recompensar nuestra lealtad y nos decepcione (porque dejó de ser un buen producto o dar un buen servicio), o hasta que cambien nuestros valores.

Las marcas buscan construir lealtad, ya que es muy beneficiosa en términos competitivos y económicos. Si quieren profundizar en algunas estadísticas sobre fidelización de clientes, les recomiendo leer el artículo optativo de esta unidad, pero aquí mencionaremos algunas, entre ellas:



Estadísticas destacadas sobre Fidelización de clientes

- Un cliente habitual gasta al menos un tercio más que uno nuevo
- Cuesta 16 veces más llevar a un nuevo cliente al mismo nivel de rentabilidad que a uno habitual
- El 82% de los propietarios de pequeñas empresas dicen que los clientes leales son la forma principal de hacer crecer su negocio.

Básicamente, los clientes leales son más rentables, se reduce el costo de captación de nuevos clientes cuando los clientes leales nos ayudan con el “boca en boca” y tener clientes leales facilita el lanzamiento de nuevos productos. Y en esta revisión, no creo que necesite muchos más argumentos para convencerlos de que la lealtad del cliente es importante y deseable.

Entender la importancia de la lealtad de marca es un primer paso, pero el verdadero desafío es fomentarla y protegerla. En ese plano, asegurar la lealtad del cliente o su fidelización resulta cada vez más complejo: el nivel de competencia parece aumentar en forma exponencial, los clientes están cada vez más conectados, informados y exigentes y demandan cada vez más atención inmediata y personalizada. Los pilares para conseguir la tan anhelada lealtad del cliente no son misteriosos: se trata de ofrecer un producto o servicio relevante, conveniente, confiable y con capacidad de respuesta (sí, lo mismo que discutimos antes), es decir, excelencia en CX. No hay métodos 100% infalibles, pero sí buenas prácticas que contribuyen a fomentar la lealtad:

Establecer buenas vías de comunicación que consideren todos los canales en los que el cliente quiera informarse o interactuar con la marca.

Diseñar mensajes comunicacionales oportunos que se ajusten a lo que el cliente necesita y espera en cada etapa de su customer journey.

Mantener la atención del cliente por nuestra marca o producto mediante el uso de información relevante.

Mejorar la experiencia de consumo como un proceso continuo. Siempre hay algo que se puede mejorar. En el producto/servicio actual, o en algún producto o servicio complementario que le podamos ofrecer.

Segmentar mejor nuestra oferta para mejorar la experiencia de los diversos segmentos operativos de clientes.

Utilizar herramientas de análisis y gestión de información (business intelligence, Inteligencia Artificial) para asegurarse de entender bien al cliente y ofrecerle la mejor gestión y mayor personalización posible.

Por último, podemos apoyarnos en programas de lealtad. Idealmente, programas de lealtad pensados como una forma genuina de mejorar la experiencia del cliente y no para comprar su favor.

Programas de lealtad o fidelización

Si buscamos la definición de programa de lealtad o fidelización, probablemente encontremos algo como:

“Los programas de fidelización son estrategias de marketing estructuradas diseñadas por comerciantes para motivar a los clientes a continuar comprando o utilizando los servicios de las empresas”.

No es algo que suene muy centrado en el cliente ni en CX, ¿cierto? Es mejor esta definición:

Un programa de lealtad es una estrategia para ayudar a construir una relación más sólida entre el cliente y la marca, proporcionando un intercambio de valor entre ambos.

La clave de un buen programa de lealtad está en esta relación: generar valor para ambos, marca y cliente. Cuando un cliente participa de un programa de fidelización le entrega información valiosa a la marca, y mientras más compra y más interactúa, mayor información le entrega. De este modo, si la marca sabe sacarle provecho a la información puede obtener un tremendo valor y por lo tanto debe pensar en cuál es el valor que le entrega al cliente a cambio de la valiosa información que recibe.

Algunos programas se olvidan de cuidar esta relación y convierten el programa de lealtad en un sistema de spam de ofertas hacia los clientes. No nos engañemos, la marca que hace eso está solamente pensando en vender y no en la generación de valor para el cliente. ¿Qué es lo que podemos entregar como valor en un programa de lealtad? Existen muchos y diferentes tipos de programas de lealtad. Estos son algunos ejemplos:

Despliega el contenido haciendo clic en cada título.

Sistema de puntos

Probablemente sea uno de los programas más sencillos y antiguos. Consiste en que los clientes frecuentes ganen puntos con sus compras para, eventualmente, ganar un premio, como un descuento o un regalo. La clave para implementarlo con éxito es mantenerlo sencillo, que sea fácil obtener el premio al alcanzar los puntos, y no pedir tantos puntos, que los premios parezcan inalcanzables. Hacer que la recompensa sea clara y que el método para ganarla sea intuitivo. Por ejemplo, en el programa "Hut Rewards" de Pizza Hut, al acumular suficientes puntos se pueden canjear por una pizza. Es simple, la gente que come pizza quiere más pizza, y su mecánica también lo es: Se ganan dos puntos por cada dólar gastado y se puede canjear una pizza mediana por 200 puntos y una grande por 250.

Programa de puntos en niveles o de escalera

Un programa de este tipo busca generar consumos de mayor valor en el mediano y largo plazo. Se ofrece una recompensa menor al principio y al ir elevando el estatus del cliente en el programa, se le ofrecen cada vez mejores beneficios. Es el sistema que utilizan muchas aerolíneas y hoteles, que ofrecen desde cheques preferentes, upgrades, viajes y estadías gratis. Por ejemplo, en el programa de la cadena Marriott se pueden ganar y canjear puntos en cualquiera de sus 35 marcas que cubren un amplio espectro de precios, desde lujo hasta categoría media superior. Ya en el primer nivel de élite "Silver" se puede disfrutar de Wifi premium, check-out tardío y, acorde a los puntos que se tengan se pueden canjear estadías gratuitas.

Programas de descuentos

Consiste en ofrecer un menor precio a tus clientes frecuentes por un producto específico o en una compra en general. Este tipo de programas gratifican instantáneamente a los clientes, son fáciles de entender y no implican mayores complicaciones para el negocio. Sin embargo, se debe tener cuidado en cómo se implementa para que no parezca que los precios son en general muy altos, o para que los clientes no compren sólo las ofertas de distintos proveedores. Un ejemplo de esto son las ofertas exclusivas para compras con la tarjeta CMR Falabella.

Alianzas con otras empresas

Al asociarse con otra marca o empresa es posible impulsar las compras de los clientes y darles un valor extra por su consumo con un menor costo para los negocios involucrados. Es por ejemplo el acumular puntos Lanpass al comprar gasolina en Copec.

Experiencia del Cliente

Como podemos revisar, hay muchas alternativas para dar valor a los clientes que participan en un programa de lealtad. Puedes enviarles muestras gratis, darles acceso a productos antes de un lanzamiento, a productos exclusivos o a ofertas de cumpleaños. Por ejemplo, el programa de fidelización de la cadena de tiendas dedicada a cosmética y perfumería, Sephora, me entrega puntos canjeables por algunos productos promocionales, acceso a productos especiales, mucha información y muestras gratis cuando compro. También, si es que voy a comprar en el mes de mi cumpleaños, ¡se aseguran de entregarme un producto especial de regalo... y definitivamente voy a comprar en julio!

Por otro lado, hay otros programas que no solo premian compras. Además de su programa de beneficios por compras, Starbucks utiliza juegos. Su plataforma tiene diferentes pestañas que incluyen un mapa (que es un recorrido gamificado²), desafíos o formas de avanzar, y juegos con los que obtener recompensas, las que se pueden lograr también invitando a amigos a unirse. Las recompensas pueden canjearse por productos y cada juego o canje se puede compartir en redes sociales, lo que sirve para promocionar tanto la marca como el programa de lealtad.

Establecer un programa de lealtad requiere de una muy buena planificación e involucra una gran cantidad de recursos, no sólo económicos, sino también de gestión. Estos son algunos de los factores que se deben considerar:

Definir los objetivos: Es necesario establecer qué se quiere lograr con el programa. Los objetivos habituales son obtener información de los clientes para poder brindarle una mejor experiencia, captar o retener clientes, apoyar los esfuerzos de post venta y ventas cruzadas. Para posteriormente poder medir la efectividad del programa es deseable establecer metas concretas, expresadas por ejemplo en un NPS objetivo, o una cierta tasa de retención de clientes, entre otras.

Establecer la mecánica: Una vez definido el tipo de programa, hay que establecer todas las reglas del mismo, las que deben ser fáciles y funcionales. Cometer errores en esta definición podría costarle a la marca mucho más que cualquier beneficio que pudiese entregarle el programa. Es vital que el diseño económico de la estructura de premios proporcione incentivos lo suficientemente atractivos para promover los comportamientos que se desean de los clientes, pero que no sean tan onerosos como para erosionar demasiado los márgenes. Se debe asegurar también la capacidad de implementación de la mecánica diseñada, para lo que se necesitará software de gestión de programas de lealtad y la capacidad logística necesaria para la entrega de premios.

Establecer un presupuesto: Se debe dimensionar el costo del programa en términos de gestión y de costo de los beneficios a entregar, estimando el número de clientes al que llegará. Es una inversión que deberá redituarse en permanencia, mayores compras, nuevos clientes, y otros indicadores que también se deben estimar para medir posteriormente la efectividad del programa. Es recomendable presupuestar cuánto debe invertir el cliente para obtener los beneficios y estimar el valor que obtendrá, a fin de evaluar el atractivo potencial que tendrá el programa de lealtad a los ojos del cliente.

Comparar con la competencia: Es necesario realizar un benchmarking respecto de los programas de lealtad que tenga la competencia y cómo estos son percibidos por los usuarios. También es deseable compararse con programas de marcas de otras categorías, con otros mercados y en otros canales. Una revisión diversificada puede servir de inspiración y también para entender mejor a qué programas se ven expuestos nuestros clientes.

Promocionar: El programa debería ser una ventaja competitiva y amerita que sea comunicado ampliamente. Se pueden utilizar los canales habituales de comunicación con los clientes, publicidad en redes sociales, campañas de emailing, entre otros. Se deben comunicar no sólo los beneficios, sino también todos los aspectos de la mecánica necesarios para que el cliente obtenga valor del mismo. Hay que asegurarse de facilitar al cliente resolver dudas sobre el mismo, con información clara y múltiples instancias de contacto.

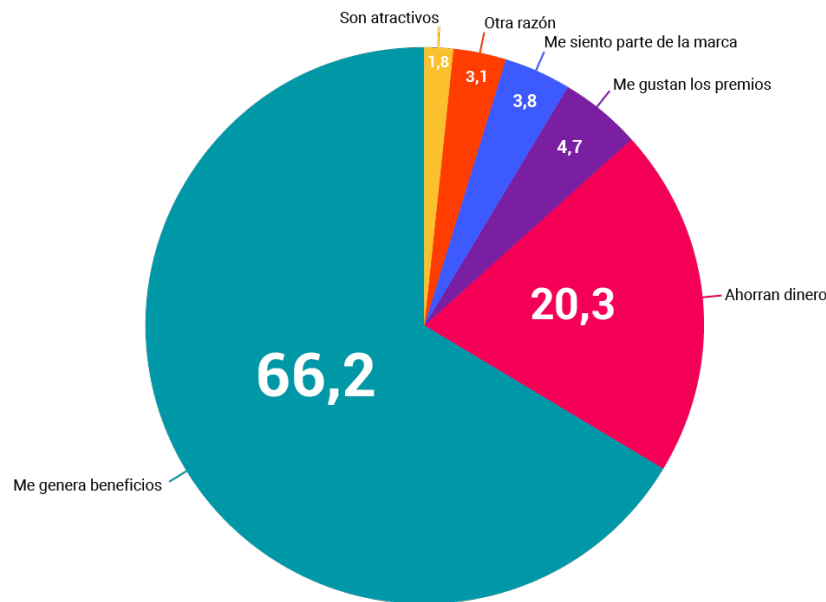
Mantener informado al cliente: Es de gran importancia que el cliente siempre sepa cuál es su estatus en el programa y los beneficios que está obteniendo. Para ello, hay que mantener el programa siempre presente en las promociones de la marca, educar a los clientes para que sepan usarlo y motivarlos para que lo usen.

En el artículo “Pasos para armar el programa de fidelidad perfecto” encontrarán una gran cantidad de información útil para diseñar un buen programa, ¡recomiendo leerlo!

Acorde a un estudio realizado por la revista Merca 2.0 (ver figura), la mayoría de los clientes que se afilian a un programa de fidelización lo hace por los beneficios que les otorga la marca. En ese orden, la segunda razón es poder ahorrar dinero, seguido por quienes respondieron que les gustan los premios y por sentirse parte de la marca. Si tu empresa tiene un programa de lealtad, ¿le ofreces esto a tus clientes?

¿Por qué estás en un programa de lealtad?

Del total de los consumidores encuestados, un 20.3% reconoció que pertenece a un programa de lealtad para ahorrar dinero



Fuente: Merca 2.0

Midiendo el éxito de un programa de lealtad

Una vez implementado el programa de fidelización, se debe medir con cierta frecuencia si produce los resultados esperados. Para ello, se realiza la comparación de los resultados obtenidos respecto de los objetivos que se definieron para el programa.

Algunas mediciones típicas de programas de lealtad son:

Penetración del programa: medición del porcentaje de clientes inscritos en el programa.

Puntos obtenidos: cantidad de clientes que obtienen puntos y puntos promedio obtenidos.

Puntos canjeados: permite dimensionar el valor obtenido por los clientes y los costos del programa.

Satisfacción con el programa: realización de encuestas para medir percepción y valoración del programa entre los clientes.

Además de la obtención de esos objetivos específicos para los programas de lealtad, a continuación, se presentan algunas mediciones que se utilizan con frecuencia:

Customer Profitability Score (CPS): Este es un indicador que mide la rentabilidad de un cliente en un período en específico, es decir, cuánto dinero genera el cliente y cuánto cuesta satisfacer sus necesidades. Si se obtiene este indicador diferenciado por cliente o por tipo de cliente, ello nos permite saber qué clientes son más rentables y cuáles producen pérdidas al negocio. Se calcula con la siguiente fórmula.

$$CPS = \text{Suma (Ingresos - Gastos)} / \text{Suma (Gastos)}$$

Life Time Value (LTV): Mide el valor del cliente para la marca a largo plazo, al calcular el valor monetario actual y estimar la proyección de los flujos que se esperan a futuro de la relación con el cliente. La fórmula para calcular el LTV es la siguiente:

$$LTV = \text{Valor venta promedio} \times \text{Repeticiones al mes o al año} \times \text{Vida promedio del cliente}$$

Tasa de retención y tasa de deserción: La primera nos permite saber el porcentaje de clientes que repiten sus compras año tras año. Para poder calcular esta tasa, es necesario conocer antes la tasa de deserción, es decir, el número de clientes que nos abandonan cada año. Conociendo la tasa de deserción, y en el hipotético caso de no adquirir nuevos clientes, podemos saber cuánto tiempo nos durarán los clientes a ese ritmo de abandono. Puedes calcular la tasa de retención simplemente restando 100 menos la tasa de deserción. Como ejemplo, si tenemos una tasa de deserción de un 30%, significará que nuestra tasa de retención es de un 70%.

En el artículo “Su programa de lealtad lo está traicionando” publicado en Harvard Business Review, los autores Joseph Nunes y Xavier Drèze exploran los patrones de aquellos programas de lealtad exitosos versus aquellos que fallan. Los programas de lealtad defectuosos, además de no lograr los objetivos, pueden incluso volverse en contra de la marca. Se debe partir de la premisa que un programa de lealtad o fidelidad no puede crear lealtad en un sentido verdadero, como se esperaría de un amigo, que está presente en las buenas y en las malas. Pero sí es razonable que cumpla con los siguientes objetivos para una marca.

Evitar que los clientes deserten: Al crear barreras de salida, hacen más difícil que el cliente se cambie a un nuevo proveedor porque no quieren perder los beneficios. Este es un objetivo clave cuando los clientes usan típicamente un solo proveedor, como el servicio de telefonía móvil o el proveedor de internet.

Obtener una mayor participación en el gasto: Cuando un cliente elige más de un proveedor, un programa de lealtad puede motivarlo a concentrar sus compras. Esto se aplica en aerolíneas, tarjetas de crédito, o casas comerciales para compras que se hacen con alta frecuencia por pequeñas cantidades. Entregar puntos por compras es la manera más típica de hacerlo.

Incentivar las compras adicionales: Además de ayudarnos en la competencia contra otros proveedores por captar la mayor parte de las compras, un buen programa de lealtad también podría hacer crecer la demanda, incentivando compras que de otro modo no se habrían hecho. En los programas con niveles, por ejemplo Silver, Gold y Platinum, donde cada fase entrega beneficios adicionales, con frecuencia los clientes realizarán compras extras o acelerarán sus compras para asegurar pasar a un nivel más alto cuando están cerca de lograrlo o para evitar bajar de nivel.

Entregar información sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes: Este beneficio sólo se materializa si en verdad la marca analiza la información obtenida mediante técnicas avanzadas de business intelligence y la utiliza para mejorar la oferta de valor al cliente.

Entregar utilidades: Algunos programas de lealtad pueden incluso funcionar como generadores de utilidades cuando son muy valorados por todo tipo de clientes. Así, el programa AAdvantage de American Airlines recibe pagos de otras empresas que lo utilizan como beneficios a sus clientes, como es Citibank.

Experiencia del Cliente

Para que un programa de lealtad funcione adecuadamente hay que tener especial cuidado en los siguientes aspectos:

Divisibilidad de los premios: Hay que lograr un cuidadoso equilibrio en la “divisibilidad”, o la cantidad de oportunidades de premio y canje que ofrece un programa. Un programa que permite a los miembros canjear los puntos en grupos de 5.000 es dos veces más divisible que aquel que les permite hacerlo en grupos de 10.000. Los clientes siempre quieren más divisibilidad y las empresas menos. El nivel correcto depende del uso anual proyectado del programa y el nivel de diferenciación de la empresa. La investigación demuestra que, por ejemplo, para un supermercado (alto uso, baja diferenciación) un premio de US\$ 50 por cada US\$ 500 gastados genera mayor lealtad de los clientes que un premio de US\$ 10 por cada US\$ 100, o de US\$ 100 por cada US\$ 1.000 (demasiada y muy poca divisibilidad, respectivamente).

Sentido de la oportunidad: Mientras más tiempo llevan los clientes en un programa de lealtad, más lo usan, a diferencia de lo que sucede al principio, donde la participación es baja porque los premios se ven muy lejanos. Los programas mejor diseñados usan el “progreso asistido”, un empujoncito para poner las cosas en marcha, como una bonificación de entrada, idealmente como premio a alguna conducta deseada (por ejemplo, al realizar una primera compra).

Naturaleza de los premios. La respuesta suele ser mejor a incentivos que prometen placer (como vacaciones de lujo) que a incentivos meramente utilitarios. A los clientes les encanta que les den algo que no podrían comprar con su propio dinero. Y por eso los programas de lealtad exitosos por lo general tienen premios más enfocados a entregar placer que a recompensas funcionales. Al vivir la experiencia del premio, las personas generan asociaciones placenteras con la marca.

Expansión de la relación: A veces, el único efecto de un programa del tipo “compre diez y lleve uno gratis” es regalar un producto innecesariamente porque el cliente lo habría comprado igualmente. Al hacer gratis la undécima compra, la empresa le está dando al comprador habitual un descuento por cantidad. Tendría más valor para una marca usar el premio para que el cliente amplíe el repertorio de compras. Por ejemplo, en lugar de regalar la undécima taza de café, una cafetería podría regalar un pastel. Además de ser un premio más placentero, esa muestra podría introducir al cliente a un nuevo producto y provocar mayores ventas futuras. Por esta misma razón, las aerolíneas incentivan el uso de las millas acumuladas en upgrades para pasar a la clase ejecutiva o primera clase que le permite al viajero frecuente probar una mejor experiencia la cual podría querer comprar más adelante.

Flexibilidad en las combinaciones de pago: Un programa en el que los consumidores nunca canjean sus puntos sería muy barato de ofrecer, pero de poco interés. Para ser atractivo, el programa tiene que conducir al canje, pues es cuando los beneficios se vuelven de verdad evidentes para el cliente. La clave radica en hacer que el canje tenga el menor costo posible para la empresa. Si las empresas permiten canjear los puntos en combinación con dinero en efectivo, reducen el “costo psicológico” para los consumidores y el costo efectivo para la marca. En otras palabras, el beneficio percibido por el consumidor puede aumentar sin que el costo para la empresa lo haga. Por ejemplo, los clientes prefieren comprar un pasaje en avión que normalmente cuesta \$300 con US\$ 250 y 5.000 millas de viajero frecuente que canjearlo por 30.000 millas. Una cantidad pequeña de millas parece trivial para el consumidor cuando la mayoría de los premios por millaje se ven demasiado lejanos. Entonces, utilizar pocas millas junto con un pago en dinero resulta más atractivo que gastar montones de preciadas millas en un vuelo barato.

Muchos de los beneficios que se pueden entregar a clientes leales, consisten en un tratamiento preferencial que no tienen un mayor costo para la empresa y que puede entregar una mejor experiencia para esos clientes tan importantes y rentables. Por ejemplo, como el número de cada uno de los platos es limitado en primera clase o en clase ejecutiva, United Airlines le pregunta primero qué desean comer a los clientes de mayor estatus en su programa de lealtad. Al llamar a Citibank, el tiempo de espera para ser atendido está relacionado con el estatus de cliente que se tiene en el banco, pues Citibank no necesariamente atiende los llamados en su orden de llegada. La idea es que los clientes más valiosos reciban un tratamiento preferencial y que lo noten.

En esa misma línea, es importante no prometer lo que no se puede cumplir. Cuando el programa de lealtad promete premiar a los clientes con un tratamiento preferencial (filas más cortas, entrega expedita), debe asegurarse de que los servicios especiales que se entreguen sean mejores que aquellos disponibles para los clientes regulares. Esto es especialmente válido cuando para los clientes es fácil comparar el nivel de servicio que están recibiendo respecto del servicio estándar. Si bien puede que les resulte difícil medir el tiempo que otros pasan esperando en el teléfono, es fácil darse cuenta si la fila para los pasajes de primera clase avanza más rápido que la fila general. O cuando al esperar el equipaje el cliente preferencial puede observar cuántas maletas sin el sello de “prioritario” se entregan antes de que llegue la suya. Estas comparaciones en el servicio no solo hacen que los clientes preferenciales reciban una mejor experiencia, sino que también produce que otros clientes quieran mejorar su estatus y convertirse en preferenciales.

En definitiva, los programas de lealtad son excelentes herramientas de marketing cuando se diseñan y ejecutan bien. Bien implementados, son capaces de reducir la tasa de deserción, de entregar un conocimiento superior sobre el cliente que permita brindar productos y servicios de mayor valor, de aumentar las ventas y hasta la rentabilidad. Pero para ello se tienen que haber definido bien sus objetivos y diseñado cuidando todos los detalles, desde la naturaleza y valor de los premios hasta cuándo y cómo se canjean. Debe ser promovido con fuerza y claramente comunicado a los clientes y potenciales clientes, quienes tienen que entender bien los beneficios que pueden obtener así como qué deben hacer para obtenerlos. Una comunicación clara y oportuna puede hacer la diferencia, y es parte importante de una ejecución coherente y competente de un programa de fidelización. Un programa de lealtad no es una fórmula mágica para garantizar fidelidad si no proveemos una buena experiencia del cliente, pero sumado a un producto o servicio que entrega buenas experiencias, puede definitivamente ser parte importante de la ventaja competitiva.

Video: IMC y los programas de lealtad


Vea este video en la versión online de la clase.

Starbucks Reward: Recompensas para una relación duradera

En el siguiente caso, revisaremos parte del programa de fidelización y lealtad de Starbucks. Se trata de una apuesta que busca retribuir la elección del cliente, con beneficios como bebidas gratis y entretenimiento, buscando una presencia permanente en la vida de sus clientes.

Fue una de las compañías que comenzó a cambiar las actitudes y acciones hacia sus clientes, apostando por una misión que buscaba generar comunidad y cercanía. Todo partió con preguntar el nombre y escribirlo en el vaso y entregar un café de calidad.

Sin embargo, eso no fue suficiente para esta compañía estadounidense, que profundizó esta relación con un programa de fidelización que se convirtió en una política de la empresa, la cual viene consolidándose desde el 2008.



Misión de Starbucks

Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.

Hablamos de Starbucks Rewards, un programa que ha mutado desde una giftcard a una tarjeta Visa, que permite tener saldo, generar “recompensas” y aumentar las “estrellas” para ser canjeadas por diversos productos en cualquier tienda de esta cadena.

En la aplicación, los usuarios pueden realizar las siguientes acciones:

Precargar dinero en la aplicación para poder consumir y comprar diversos productos en las tiendas de Starbucks

Obtener recompensas para que cada cliente pueda ganar. Esto ofrece un valor real, un intercambio tangible que premia tanto la participación como la fidelidad por la marca. Las recompensas son: alimentos, bebestibles, música, juegos y otros artículos gratuitos.

Recibir una experiencia de marca a través de opciones como juegos.

Experiencia del Cliente

¿Qué deben hacer los clientes?

- 1 | Registrar la tarjeta de Starbucks (Starbucks Card)
- 2 | Pagar con ella y acumular estrellas. Por cada "star" se acumulan \$1.000 en compras.
- 3 | Obtienen beneficios.

Si revisamos parte de este programa de lealtad y recompensa, veremos que tiene los siguientes niveles:

Nivel Welcome: Considera bebida tamaño alto de regalo en el mes del cumpleaños del cliente; promociones especiales y protección del saldo.

Nivel Green: Se llega a este nivel, acumulando 30 stars, sumando los beneficios de rellenado (refill) de café del día y una bebida tamaño alto por compra de café en grano.

Nivel Gold: Si el cliente llega a las 100 stars, se puede vivir la experiencia de este nivel, consistente en una bebida de regalo cada 36 stars, eventos especiales para socios gold y además de otros beneficios.

Ahora bien, mencionamos anteriormente que es un programa que viene consolidándose desde 2008, y es que forma parte de una política que ha ido creciendo en conjunto con los cambios en el comportamiento de los clientes. Esto se traduce en la incorporación de una tarjeta de crédito para poder comprar productos o la implementación de una aplicación móvil (sistemas Android y Apple), que permite compatibilizar cargar dinero y revisar los beneficios que brinda este programa.

Revisemos parte de la cronología del programa de fidelización, eventos que nos darán un panorama general de las distintas medidas emprendidas por la compañía. Esta revisión la realiza Diego Coquillat, del sitio "El periódico digital de los restaurantes":

Experiencia del Cliente

2008 (abril): Estrenan su sistema de fidelización llamado Starbucks.

2008 (noviembre): Lanzamiento de una versión premium con Starbucks Gold Card.

2009 (noviembre): Se fusionan los dos perfiles anteriores y se crea Starbucks Rewards.

2016 (febrero): Con el objetivo de incrementar los márgenes de beneficio, el programa de recompensas comienza a premiar el consumo.

2018 (febrero): En colaboración con Visa, la compañía une su sistema de fidelización con una tarjeta de crédito propia.

2019 (marzo): El sistema se personaliza aún más, permitiendo que el usuario puede elegir sus propias recompensas.

2019 (abril): Se consolidan los criterios para tener derecho a consumos gratuitos.

Como podemos ver el programa de lealtad de Starbucks se lanzó el año 2008, y en la actualidad engloba casi un 70 % de sus ventas por este programa. En detalle, produce más de ocho millones de diversas transacciones durante una semana.

Durante el año 2019, la membresía subió un 15% comparado con el 2018. En Estados Unidos, este programa tiene hoy 17,5 millones de usuarios. Estas cifras son un respaldo para el programa de lealtad de Starbucks, que apoya no solamente el cambio a una tarjeta visa, sino que también para las diversas acciones que cada cliente puede realizar con ella.

Materiales de la unidad 7

Materiales Optativos:

- | [Estadísticas sobre fidelización de clientes](#)
- | [Conectar con el público: mucho más que un discurso, un propósito](#)
- | [Cómo implantar un programa de fidelización](#)

Resumen y Glosario Unidad 7

Resumen

El objetivo de las comunicaciones es tener CX exitosas. Y el objetivo de CX es promover la lealtad en los clientes. Los clientes desarrollan un estado de lealtad o deslealtad como resultado de la suma de sus experiencias con la marca durante las distintas etapas de su customer journey.

Para lograr la meta de tener comunicaciones exitosas, las organizaciones deben entender qué es lo que motiva a los clientes a pasar a la etapa siguiente y qué los detiene o evita que sigan adelante con la marca. Por ello, la marca necesita comunicar mensajes diseñados específicamente para cada etapa, a través de canales también específicos para esa etapa.

En la era de las relaciones, el embudo de compra ya no es capaz de representar los objetivos comunicacionales de la marca, porque el foco cambia a “construir relaciones sustentables” en vez de “vender más”. No es que no queramos vender más, sino que ahora entendemos que la forma de lograrlo es por medio del desarrollo de relaciones sustentables con el cliente. Así también, en esta era ya no basta con esta visión centrada en el cliente como audiencia. Para que haya relación se necesita que el cliente sea más que audiencia, se necesita “engagement”, es decir, contar con la participación de ese cliente. Para lograr ese engagement es necesario cambiar el foco de la comunicación desde lo que “la marca hace” (que a lo más genera una relación transaccional) a lo que “la marca es y por qué existe”. Para lograr esto, las marcas deben ser proactivas y diseñar productos/servicios y comunicaciones que además de funcionales, las hagan relevantes. Cuando se busca que la relación esté sustentada en CX, entramos en la era de la experiencia, y la marca busca que el engagement permita satisfacer las metas funcionales de los clientes, pero también sus valores.

Entonces, ya no es suficiente pensar en las comunicaciones acompañando al cliente a lo largo de un embudo, sino que tenemos que pensarlas a lo menos en un prisma, en que se considere lo que viene después, la postcompra: la experiencia de uso o consumo (y desecho si es que ello amerita) y la recompra.

El valor que la marca le entrega al cliente en cada touchpoint (punto de contacto) es lo que decide si la marca gana (y mantiene!) la atención y satisfacción del cliente, o si se la pierde es. Entonces, más que IMC, necesitamos EMC: Experiential Marketing Communications o Comunicaciones Experimentales de Marketing. EMC consiste en la capacidad de adaptar los mensajes y que estos sean lo suficientemente flexibles para evolucionar con las necesidades y metas de los clientes a través de los touchpoints a lo largo del customer journey. Si el foco de IMC es promocionar la marca, el foco de EMC es mejorar la experiencia del cliente.

Entender la importancia de la lealtad de marca es un primer paso, pero el verdadero desafío es fomentarla y protegerla. En ese plano, asegurar la lealtad del cliente o su fidelización resulta cada vez más compleja: el nivel de competencia parece aumentar en forma exponencial, los clientes están cada vez más conectados, informados y exigentes y demandan cada vez más atención inmediata y personalizada. Los pilares para conseguir la tan anhelada lealtad del cliente no son misteriosos: se trata de ofrecer un producto o servicio relevante, conveniente, confiable y con capacidad de respuesta (sí, lo mismo que discutimos antes), es decir, excelencia en CX.

Hay dos tipos de lealtad que debemos considerar: 1) La lealtad actitudinal y 2) la lealtad conductual. Alguien puede tener lealtad actitudinal, ya que piensa bien sobre la marca, pero ello no garantiza el comportamiento de compra, tal como a alguien que le gustaría tener un Tesla pero no puede comprarlo. Por tanto, tiene lealtad conductual quien recompra la misma marca repetidamente, por ejemplo, el mismo detergente una y otra vez. Esa persona que compra el detergente puede a la vez tener también lealtad actitudinal hacia la marca, porque realmente piensa que es el mejor detergente y hasta se lo comenta a quien quiera oírlo. O puede comprar el mismo detergente sólo por costumbre o porque tiene el mejor precio, lo que no podría considerarse lealtad actitudinal. También puede ser que, debido a las pobres experiencias del cliente, no haya ningún tipo de lealtad y cada compra sea de cualquier marca.

Glosario

IMC (por sus siglas en inglés Integrated Marketing Communications o Comunicaciones de Marketing Integradas). Don Schultz desarrolló esta definición para IMC: "Es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre un producto/servicio al cual el cliente o prospecto es expuesto, que moviliza el comportamiento del consumidor hacia la venta y mantiene la lealtad del cliente". Sin embargo, una definición más actual sería: "Un concepto de comunicaciones de marketing que reconoce el valor que agrega tener un plan comprensivo que considere el rol estratégico de una variedad de canales de comunicación -publicidad, marketing directo, ventas, promociones, relaciones públicas, redes sociales, etc.- y los combina proporcionando claridad, consistencia y máximo impacto comunicacional."

Lealtad del cliente: En general, llamamos lealtad o fidelidad de marca al grado de compromiso de un cliente para adquirir productos o servicios de una determinada marca u organización. Conlleva una cierta carga emotiva, que además puede motivar a difundir mensajes positivos sobre la marca. Los factores más importantes para la lealtad de marca son las convicciones y las actitudes, las cuales se forman por hechos y percepciones. Si bien las percepciones son siempre subjetivas, las marcas sí pueden influir con los hechos sobre los que se construyen dichas percepciones, y esos hechos son la calidad de las comunicaciones y de las experiencias de marca.

Programa de lealtad: Es una estrategia para ayudar a construir una relación más sólida entre el cliente y la marca, proporcionando un intercambio de valor entre ambos.

Objetivos Unidad 8

Revisa los objetivos propuestos para esta unidad:

- | Comprender las formas en que las organizaciones fallan al momento de brindar una buena experiencia
- | Distinguir técnicas y herramientas para la resolución de problemas durante una falla en la experiencia del cliente
- | Entender las diversas respuestas que puede realizar la organización para el manejo de confrontaciones con sus clientes.

Cuando la experiencia del cliente termina mal

En el siguiente artículo revisaremos las fallas o ruidos que se producen en una experiencia mal lograda o mejor dicho, incapaz de interpretar esa interacción específica con el cliente. Esta revisión te permitirá prevenir un fracaso o planificar a consciencia un plan de salida.

Todos quisiéramos que una vez que captamos un cliente la relación fuera feliz y durase para siempre. Pero muchas veces no es así y, a pesar del esfuerzo que pusimos en atraer a ese cliente terminamos perdiéndolo. Algunas de esas veces ni siquiera tenemos claro el porqué. Como un primer acercamiento a qué es lo que realmente sucede cuando fracasa una experiencia del cliente, abordaremos algunas de las formas en que las organizaciones fallan en entregar una buena experiencia y, por lo tanto, terminan perdiendo a sus clientes.

Demasiados pequeños incidentes

Pasa con frecuencia que los clientes abandonan una organización no por una gran falla, sino por el efecto acumulativo de pequeños incidentes. Pensemos en una aerolínea. Uno espera que los vuelos cumplan los horarios, que el personal sea amable y que si hay wifi abordo que esta conexión funcione. Si alguna de estas expectativas ocasionalmente no se cumple, la experiencia en esa oportunidad no será buena, pero probablemente no nos enojemos demasiado. Sin embargo, cuando las fallas se empiezan a acumular, y la experiencia no es confiable, la relación se daña y se puede perder al cliente.

Ignorar requerimientos

¡Escuchar es importante! Los clientes esperan que exista buena comunicación, y ello significa que la marca debe estar atenta a escuchar en todas las interacciones (touchpoints). No sólo prestar atención cuando los clientes inician las conversaciones, sino que también incorporar y conducir pequeñas encuestas rápidas, enfocadas y frecuentes. Una encuesta de satisfacción una vez al año es mejor que nada, pero de todos modos es insuficiente. Imagina que tu cliente experimenta fallas en el servicio en febrero y sólo te enteras de cuán insatisfecho está en noviembre, si es que aún lo tienes como cliente cuando llegue el momento de tu encuesta anual.

Debido a la relevancia de una encuesta de opinión, vale la pena comenzar por hacer un inventario de las encuestas ya hechas, ya que los comentarios por escrito de los clientes son oro. En ese plano, si nos encontramos con comentarios y reclamos que clientes han hecho hace meses a los que no se les ha dado respuesta, hay que llamarlos de inmediato, disculparse profusamente, REALMENTE profusamente, escuchar atentamente sus preocupaciones y reclamos, y si es posible ¡arreglar sus problemas de inmediato! Los clientes no sienten que se les escucha si no se hace seguimiento a lo que nos dicen, así que este es el mantra: Escuchar, hacer seguimiento. Escuchar, hacer seguimiento. Escuchar, hacer seguimiento. Hasta que se vuelva un hábito.

A los clientes no les gusta sentirse ignorados en sus requerimientos y algunas empresas parecen hacerlo todo el tiempo. Sin embargo, los clientes de hoy tienen una enorme cantidad de canales para quejarse o expresar alguna molestia que hayan tenido durante su experiencia: pueden llamar, mandar mails, y lo que es peor, bloggear, tuitear, postear en su red social favorita o incluso exponer abiertamente su reclamo citándonos en un tweet o publicación en Facebook. La respuesta ideal es poder acomodar los requerimientos de los clientes, pero aún cuando no se pueda satisfacer un requerimiento en particular, es posible lograr al menos que el cliente no se sienta ignorado. Veámoslo en el siguiente ejemplo:

Experiencia del Cliente

Supongamos que soy cliente/a frecuente de una aerolínea y solicito un upgrade a Business Class y no me lo dan porque no hay asientos disponibles. Si nadie me informa, y finalmente me tengo que acercar al mesón a averiguar antes de abordar al avión y recién ahí me entero que no me lo dan, me siento ignorada como cliente. Por el contrario, si me llaman para comunicarme personalmente que no me lo pueden dar porque Business está lleno, puedo sentirme un poco mejor, porque entiendo que un upgrade está sujeto a espacio. Si además ya sentada en mi asiento en la fila veintitantos se me acerca el personal de abordaje y me dice que lamentan mucho no haber podido acomodar mi requerimiento, pero agrega el agradecerme por volar tanto con nosotros y si acaso hay algo que me puedan ofrecer para mejorar mi vuelo. Bueno, claramente no es lo mismo que viajar en Business, pero me siento reconocida como cliente y eso mejora un poco mi experiencia.

No reconocer los errores o fallas o no hacerse cargo de ellas

La pregunta importante no es si se fallará, sino cuándo. Todo el mundo se equivoca alguna vez, pero la real falla es actuar como si nada hubiese pasado. Si la marca comete un error, no importa cuán pequeño sea, el plan de acción es confesarlo y tomar medidas inmediatas para rectificarlo y, como respuesta, los clientes lo apreciarán, porque los seres humanos fallamos a veces. Si bien no es algo agradable ni fácil de hacer, es necesario que se les comunique a sus clientes si se equivocó en el despacho o que su servidor fue hackeado y que sus datos peligran. En ese sentido, mientras antes se comunique el error (ojalá con sus respectivas medidas correctivas), mejor, porque dejar que el tiempo pase solo empeora estos problemas. La comunicación oportuna y eficiente demuestra que la organización está realmente enfocada en lograr las metas del cliente. Un cliente nunca estará contento con alguna dificultad, pero estará menos contento si se entera más tarde y piensa que la marca no hizo nada al respecto.

Personal poco amable o incluso irrespetuoso

A veces los empleados parecen poco amables porque están sobrepasados con trabajo, como el camarero intentando atender demasiadas mesas al mismo tiempo en un restaurante, y en ese caso, la respuesta concreta será contratar más gente. Es más raro que suceda, pero una organización puede haber realizado una ingeniería de procesos tan eficiente que la empatía hacia el cliente se haya dejado de lado, y en ese caso habría un problema cultural que resolver. No obstante, en general, los empleados son irrespetuosos por una razón: porque la organización se los permite; es responsabilidad de la empresa, no culpa de los empleados. Más aún, es la organización quien realizó un mal proceso de contratación/reclutamiento, o incluso su programa de entrenamiento fue mal enseñado o ejecutado. En definitiva, un empleado grosero o irrespetuoso es como un cáncer que se vuelve en contra de la organización, el cual se debe erradicar lo antes posible con una actitud tipo tolerancia cero, no importa qué tan bueno sea en otros aspectos de su desempeño.

Las esperas

Como organización debemos saber que los clientes odian las esperas en los centros de atención (ya sea en persona, call-centers, mails, redes sociales). ¿Cuánto debe ser el máximo tiempo de espera? No hay una respuesta definitiva, ya que depende de la industria y el cliente. Si están llamando a un servicio de urgencia médica o a los bomberos, el tiempo de espera debería ser cero o si llaman para comprar entradas a un evento puede que estén dispuestos a esperar un par de minutos, pero en términos generales, la mayoría de las empresas apuntan a entre 20 y 50 segundos en los call-center y entre 4 y 24 horas para un email.

Experiencia del Cliente

La clave es que las organizaciones deben ser específicas en comunicar al cliente cuánto tendrá que esperar para ser atendido o para obtener una respuesta, y además evitar hacer promesas que no van a cumplirse. Cada agente de atención tiene un costo, pero también lo tiene cada venta o llamada que se pierde por abandono en la espera, así que hay que buscar un equilibrio. Si la central de distribución de llamadas es medianamente sofisticada, se puede ver cuándo abandonan los clientes, si después de 10, 20, 30, 60, 90 ó 120 segundos y así estimar cuánto están dispuestos a esperar antes de abandonar. Algunos call center permiten que el cliente elija ser llamado por un agente sin perder su posición en la fila virtual, lo que mejora un poco la experiencia de espera. La recomendación es que ustedes mismos prueben, con cierta frecuencia, tanto su oficina de atención como su call center, no sólo para evaluar la espera, sino para hacer cosas que los clientes harían (pagar una cuenta u obtener una respuesta), y también evaluar el menú de atención interactivo y la eficacia y amabilidad de los agentes... no deleguen esto, ¡háganlo ustedes mismos!

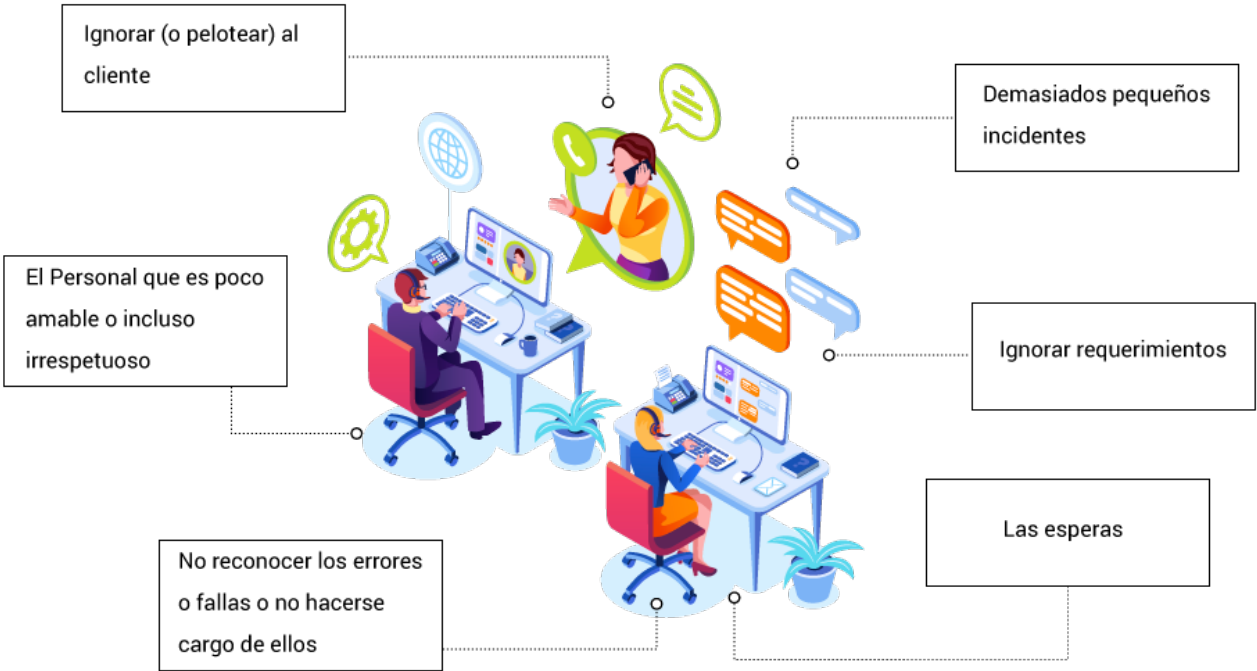
Los clientes que usan las redes sociales para comunicarse con una organización tienen en general expectativas bastante altas. Según un estudio de Edison Research, un tercio de estas personas espera respuesta antes de 30 minutos, por lo que se debe contar con ejecutivos a cargo de revisar y dar respuesta por este canal.

Ignorar (o pelotear) al cliente

La raíz de las mayores frustraciones en CX es la descoordinación. Ello se traduce en llamar por teléfono y ser transferido de un ejecutivo de atención a otro y tener que volver a explicar todo, lo que parece un interminable espiral de referencias circulares, ejecutivos de servicio desinformados o indiferentes, generando reacciones más bien negativas, agotando y enojando al cliente. La solución es lo que los estadounidenses llaman servicio al cliente y resolución de problemas “one-stop”, es decir, en una parada o de una sola vez. Se trata de que el cliente pueda obtener lo que necesita en un solo punto de contacto, idealmente en una sola interacción: una llamada, un email a sólo una persona, sin pelotearlos de un lado para otro. En el Ritz-Carlton, no importa dónde, cómo, ni quién haya generado un problema, cuando un cliente descontento le reporta una queja a un empleado, quien la recibe debe hacerse cargo y asumir la responsabilidad de resolverla. Si puede, soluciona el problema directamente y allí mismo, si no puede, trabaja tras bambalinas para resolverlo. Lo importante es que sea ESE empleado quien responda al cliente, y quien se asegure de que el problema fue resuelto a entera satisfacción, nada de derivar al cliente a otro departamento o a un supervisor. .

Si un problema es complejo y se necesita un equipo y no solo una persona para atender al cliente, es necesario asegurarse de que el equipo entero maneje toda la información y cerciorarse del traspaso de toda la información necesaria entre los distintos miembros, para poder mantener un diálogo productivo con el cliente. El objetivo es asegurarse de que no haya brechas en la información y que al cliente NUNCA se le haga la misma pregunta dos veces. Y sí, eso aplica también cuando ingresamos nuestra identificación en una plataforma telefónica, al ser traspasado el llamado, quien atiende ya debería saber quién soy y toda la información que he entregado a la empresa hasta el momento.

Cuando las organizaciones fallan



Preguntar cinco veces por qué: ¿Cómo entendemos la raíz de nuestros problemas?

¿Qué técnicas y/o planes de trabajo nos pueden ayudar a resolver un problema? La orientación de nuestra organización debe ser garantizar una experiencia del cliente de calidad, sin embargo, ¿de qué manera podemos resolver la molestia de un cliente/a o responder a una falla del servicio que ofrecemos? Veámoslo en el siguiente artículo.

El destacado autor estadounidense Roy Barnes, propone que si se quiere entender por qué los clientes están teniendo inconvenientes, para así llegar a la raíz de un problema, una buena técnica es preguntar “¿por qué?” una y otra vez, cinco veces o tal vez más, hasta que descubra la causa fundamental, cuestionar la verdadera razón por la cual sucede el problema. Es como pelar una cebolla por capas hasta llegar a su corazón, cada *por qué* revelará una nueva capa hasta que se logre llegar a la raíz.

Esta es la técnica para solucionar problemas recurrentes o complejos:

- | Reúne a varias personas inteligentes que sepan algo del problema en una habitación.
- | Escribe el problema en una pizarra.
- | Pide al grupo que esté de acuerdo con que ESE es, efectivamente, el problema.
- | Pregunta por qué sucede el problema y escribe todas las respuestas que te den.
- | Para cada una de esas respuestas que escribiste, pregunta por qué nuevamente.
- | Después de varias iteraciones en que hayas preguntado por qué, en general, no menos de tres veces y a veces hasta más de cinco, pregunta al grupo si cree haber llegado a la raíz del problema.
- | Si creen que sí, escríbelo.

Como ejemplo de esta técnica, veamos el siguiente caso:

Los clientes están descontentos porque el pago del reclamo de un producto en garantía toma demasiado tiempo. Pregunta por qué:

- | ¿Por qué toma tanto tiempo resolver los reclamos de los productos en garantía? Porque con frecuencia los clientes llenan incorrectamente los formularios y los supervisores no pueden procesar rápidamente los reclamos con errores, retrasando todo el proceso.
- | ¿Por qué los formularios son llenados incorrectamente? Porque son confusos para los clientes.
- | ¿Por qué los clientes se confunden con los formularios? Porque el lenguaje que se usa para describir los productos no calza con las nuevas líneas de productos, no se han actualizado los formularios cuando se actualizaron las líneas de productos.
- | ¿Por qué no hemos actualizado los formularios de reclamos? Porque el equipo de desarrollo de nuevos productos no sabe de la necesidad de desarrollar nuevos formularios.
- | ¿Por qué el equipo de desarrollo no sabe de la necesidad de actualizar los formularios de reclamos? Porque la persona que realizaba esa tarea ya no está.

La respuesta de la última pregunta nos lleva a la causa del problema y tenemos que actuar para arreglarlo. Claro, también podemos trabajar en corregir otras causas o síntomas que se pueden manifestar en algunas preguntas, pero realizarlo de forma aislada, sin abordar la raíz del problema, sólo nos proveerá un arreglo temporal, y estos problemas pueden volver a surgir, por ello es crítico seguir presionando al equipo para encontrar la raíz del problema y actuar sobre ello. Si preguntas demasiado poco sólo te quedarás en los síntomas, por lo mismo, puedes preguntar por qué cinco veces, diez o veinte, no importa cuántas sean, sino que llegues a la real causa del problema.

Al usar la técnica de los cinco por qué, puedes encontrar que tus problemas de experiencia del cliente son el resultado de una combinación de varias causas y no sólo de una. En ese caso, es probable que haya que decidir qué causa abordar primero, y para esto puedes usar el análisis de Pareto. El principio de Pareto dice que, en toda situación, el 80% de los problemas vienen del 20% de las causas. Y de forma opuesta, y más importante para nosotros, 80% de la resolución de un problema viene de un 20% de los arreglos. El desafío es determinar qué arreglos se incluyen en ese 20%.

Aunque hay muchas formas de hacer un análisis de Pareto, todas incluyen los siguientes pasos, y por suerte para ti, ya completaste el primero al usar la técnica de los cinco por qué.

Identifica y haz una lista de los problemas del cliente que necesitas resolver, luego determina el origen o raíz de cada problema.

Asigna un puntaje a cada problema y sus causas raíz en términos de su impacto. Los parámetros a usar dependen del tipo de problema, puede ser acorde a su impacto financiero, en la satisfacción del cliente, frecuencia u otra medida, y puedes usar varias medidas. Usa una escala simple de tres puntos para prevenir la parálisis por análisis, donde 3 = alto, 2 = medio y 1 = bajo. Suma (si usas más de una variable) y compara el puntaje de cada problema. Finalmente, el problema o raíz con más puntaje debería ser tu más alta prioridad, porque arreglarlo te entregará el más alto beneficio, y el problema con el menor puntaje es tu más baja prioridad.

Pasa a la acción: Comienza a abordar las causas de los problemas en el tope de la lista primero.

¿Qué hacer en momentos difíciles?

A veces, a pesar de nuestros mejores esfuerzos, las cosas salen mal. Hubo una confusión en la orden de un cliente, perdimos su equipaje, se nos cayó una bebida en su falda. Cualquiera sea el motivo, lo cierto es que de vez en cuando nos enfrentaremos a un cliente que está molesto, irritado o incluso enojado. Puede no parecerlo, pero podemos pensar que las quejas de los clientes pueden ser una oportunidad disfrazada de problema, ya que puede que al solucionar el problema de un cliente, aumenten sus niveles de satisfacción y su lealtad, incluso a niveles mayores que los de clientes que no tuvieron un problema. ¡No quiere decir que vamos a estar creando problemas para lograr este efecto! Sin embargo, es nuestra responsabilidad convertir la mala experiencia en una buena y que hay un gran valor en tomar medidas inmediatas y efectivas.

Sin tratar de hacernos la graciosos, la mejor táctica para tratar con clientes enojados es, en primer lugar, hacer todo lo que esté en nuestras manos para evitar que se molesten. La realidad es que muchos de los clientes se enojan por nuestras acciones (las de nuestra organización), ya sean intencionales o no. Evitar el desarrollo de un escenario donde enojemos a los clientes es clave. Y los empleados en contacto (PEC) pueden hacer mucho en este sentido.

Experiencia del Cliente

Para ilustrar lo anterior, usemos el ejemplo de tres asistentes de vuelo o sobrecargos en tres líneas aéreas distintas, todas tratando de acelerar el proceso de abordaje para poder salir lo antes posible, después de que algunos problemas con el mal tiempo hicieran que los vuelos se atrasaran. Salir a tiempo es una métrica importante para las aerolíneas y también para los clientes, así que en general el personal puede estar bastante presionado para conseguirlo. Uno de los problemas se da en la lentitud del proceso de abordaje, cuando en el pasillo las personas buscan colocar sus maletas y a veces parecen entorpecerse unos a otros, demorando mucho en estar todos sentados.

Aerolínea 1: La azafata emite órdenes a través de los parlantes: "Tomen asiento por favor"; "Si está de pie en el pasillo, tiene que sentarse ahora"; "Si nota que hay una fila de pasajeros detrás suyo mientras acomoda sus pertenencias en los compartimientos superiores, es porque está bloqueando su pasada e impidiendo que tomen sus asientos"; "Por favor, ¡siéntense inmediatamente!"; "¡No podemos partir hasta que estén todos sentados!" Por supuesto, las 150 personas que iban en el avión se sintieron de vuelta al colegio y no de una buena manera. La actitud de la azafata sólo logró aumentar el grado de ansiedad de los pasajeros en su frenético intento de reclamar su justa cuota del limitado y precioso espacio de los compartimientos superiores. En cuestión de minutos, la mayoría de la gente estaba exasperada, frustrada o enojada. Desafortunadamente, esta azafata no reconoció a tiempo que ya era bastante malo que los pasajeros estuviesen entrando en un vuelo ya atrasado, quizás habiendo tenido que esperar bastante en el aeropuerto, siendo metidos en asientos incómodos, con insuficiente espacio para las piernas y a veces en vuelos sin servicios como entretenimiento o snacks, como para que además sientan un trato inadecuado. Peor aún, pareciera que ella entendió que su trabajo consistía en meter al ganado en sus corrales, cuando por el contrario, su rol debió haber sido más como el de una buena anfitriona que recibe amablemente a sus invitados y que establece el tono del ambiente y el (buen) ánimo. Con todo, queda claro que el tono que estableció para las próximas horas de vuelo no fue el mejor.

Aerolínea 2: Mientras los pasajeros están abordando, la voz de la azafata suena alegre en los parlantes: "¡Hola a todos y bienvenidos a bordo!"; "Lamentamos mucho la demora que estamos sufriendo"; "Estamos contentísimos de que hoy vuelen con nosotros. Probablemente ya sepan que no podemos partir si estamos todos parados y dándonos vueltas. Esta no es la hora del cocktail... ¡aunque estoy segura de que varios de nosotros quisieran que lo fuera!"; "Para que podamos salir a tiempo, tienen que encontrar sus asientos. La hora de visita llegó a su fin, dejen que los otros pasajeros puedan descansar"; "Mientras antes se sienten, antes nos podremos ir. Pero si no están interesados en irse de este lugar, nosotros igual estaremos felices, porque esta tripulación está basada aquí, y nuestros esposos e hijos nos caen bien, así que si se quieren quedar, no tenemos problema con eso"; "Para los que recién se están embarcando, asómense al cockpit y deséenle feliz cumpleaños al capitán, hoy cumple 105 años!". Para entonces la gente se reía, los pasajeros estaban felices, y lo más importante, tomando sus asientos. El espacio de los asientos no era diferente, ni las bebidas, ni los snacks, pero qué diferencia en la atmósfera y el ánimo.

Aerolínea 3: La azafata toma el altavoz y dice: "¡Hola a todos! Con estas demoras en los vuelos, hay algunos aviones que ya han aterrizado hace un rato, pero cuyos pasajeros no han podido bajar de los aviones porque no hay puertas disponibles. Esos pobres pasajeros han estado volando todo el día y ahora que están a punto de llegar están atrapados allí esperando. Mientras antes logremos que todos estén sentados, antes podremos partir y liberar esta puerta de embarque. ¿Pueden por favor ayudar a esos pobres pasajeros llegar a casa a sus familias o a alcanzar sus conexiones encontrando su asiento lo antes posible?" Los pasajeros entendieron de inmediato el mensaje, no era sobre ellos, era sobre otros pasajeros esperando una puerta, sobre personas tratando de llegar a destino. De forma eficiente y silenciosa los pasajeros tomaron asiento, en un claro intento de partir lo antes posible.

Situación: Acelerar el proceso de abordaje para poder salir lo antes posible, ya que hay problemas climáticos y se han atrasado los vuelos.



"Meter al ganado en sus corrales":

Una azafata que emite instrucciones para mantener el orden



"Felicidad a bordo":

La azafata con una actitud más festiva, cambia el humor y atmósfera en el avión.



"Pensando en el otro":

La azafata opta por considerar las preocupaciones del otro, logrando un orden y eficiencia en pos de otros pasajeros que estaban esperando poder desembarcar de su avión.



¿En qué aerolínea preferiría viajar? ¿Para qué aerolínea le gustaría trabajar? Para las aerolíneas 2 y 3, las experiencias del cliente no costaron ni un centavo más. Todo lo que se necesitó fue el tipo de persona adecuado haciendo lo que todos deberíamos hacer: tratar a los demás con respeto y preocupación por su bienestar. Para ello, la aerolínea debe contratar a las personas correctas, darles el entrenamiento y los recursos necesarios, y fijar los lineamientos de cómo debería ser la experiencia del cliente.

Por ejemplo, Ritz-Carlton utiliza un proceso de certificación de 21 días para asegurarse de que los empleados entienden no sólo los valores de servicio al cliente de la empresa, sino también cómo desempeñarse en los aspectos técnicos de su trabajo, y eso incluye cómo tratar con clientes descontentos.

Cómo responder a los clientes molestos

Los clientes molestos tienen que ser escuchados, pues necesitan atención. Los clientes se enojan con justa razón si sienten que cuando reclaman los apuramos, los procesamos como "un caso" y no como "una persona" y también si les faltamos el respeto. No les gusta que los ignoremos, los tratemos como a un número ni que les hablemos sin consideración. Es imperativo hacer que se sientan escuchados, atendidos y respetados. Para asegurarnos de hacer eso, debemos RESOLVER, esto es, un proceso compuesto por ocho pasos que buscan abordar la respuesta a clientes molestos.

Desliza el mouse por cada una de las imágenes para visualizar el contenido.

RESOLVER

- | R. Reconocer. Mirar y escuchar al cliente y reconocer que hay un problema y que puede estar molesto.
- | E. Empatizar con el cliente y disculparnos. Empatizar significa enfocarnos en el estado emocional del cliente. Si te cuesta, imagina que es tu tía, tu abuelo o tu sobrina, así puedes sentir genuina preocupación por lo que le pasa y lo que siente. Luego, asume la falla de la organización y pide disculpas genuinas.
- | S. Solucionar, es decir, asegurarle que pondremos todo nuestro esfuerzo en la búsqueda de una solución a su conformidad.
- | O. Oír realmente al cliente y las soluciones que propone. Es probable que el cliente ya haya pensado cómo podemos resolver su problema y tenemos que estar abiertos a escuchar sus propuestas.
- | L. Llevar a cabo las acciones que solucionarán el problema.
- | V. Verificar que el problema se resolvió (hacer seguimiento).
- | E. Encuestar o preguntarle de alguna manera al cliente si está satisfecho con la solución.
- | R. Reportar y documentar, para mejorar los procesos y evitar los mismos problemas en el futuro.

Si no puedes recordar ninguno de los pasos del proceso RESOLVER, memoriza la regla de oro: “tratar a los otros como nos gustaría que nos trataran”, solo que cuando se trata de CX, debería ser “trata al cliente un poquito mejor de lo que te gustaría que te trataran”. Ahora bien, ¿qué significa esto en la práctica? Profundicemos en esta lógica propuesta.

Escucha bien y con atención

Cuando estás con un cliente molesto, tu mejor apuesta es callar y escuchar. Si fallas en escuchar empeorarás la situación. ¿Qué significa escuchar bien? No se trata de escuchar mientras espero mi turno para hablar, es prestar atención para entender y aprender. Esto, requiere paciencia y suspender los prejuicios. Es escucha activa que se concentra profundamente en lo que se está diciendo, prestando atención con todos los sentidos. Cuando escuchas de esta manera los clientes se dan cuenta y comienzan a calmarse.

Muestra real preocupación por la situación del cliente

Nada de sonrisas plásticas, es falsa; tú lo sabes y el cliente también. Si el cliente está molesto, que vea tu preocupación, por ello, pregunta qué pasó exactamente y escucha la respuesta completa. Así también, pregunta para entender y mostrar interés, pero sin que se sienta interrogado.

Hazte responsable por cualquier error y pide disculpas por los inconvenientes, malos ratos o cualquier otro resultado negativo

Cuando un cliente está molesto, lo más probable es que quiera que alguien se haga cargo del error. Es ahí que la persona que aborda este reclamo debe hacerse cargo, aunque no se en realidad tu falla ni tu culpa.

Discúlpate

Como bien dijo el popular escritor Sr. Anónimo: pedir disculpas no siempre significa que tú estás equivocado y el otro en lo correcto, simplemente significa que valoras más la relación que tu ego. Una disculpa sincera es algo poderoso, puede disolver el enojo, cambiar la conversación y preparar el camino hacia la reconciliación. Pero no basta con pensarlo, hay que decirlo y decirlo bien. Se empieza con dos palabras: siento mucho o lamento mucho -y sigues de la manera más específica posible con el reclamo del cliente. "Lamento mucho que la orden no le haya llegado a tiempo. Cometimos un error y le pido disculpas". Simple. No te refieras a sus emociones en tu disculpa. No digas cosas como "lamento que esté molesto". ¿Por qué? Porque este tipo de disculpas cambian el foco de la culpa desde la marca hacia el cliente. Aunque no sea la intención, el cliente puede pensar que no te estás haciendo cargo. Finalmente, la idea es comunicar que te importa, que te haces cargo y que resolverás el problema.

No hay un número fijo de veces que hay que disculparse

El número correcto corresponde a las veces que sean necesarias para que el cliente se sienta escuchado, y su situación quede resuelta. Se puede necesitar sólo una disculpa o una docena. Esto dependerá del cliente y del problema.

Experiencia del Cliente

Ver cada situación o problema del cliente como único

Incluso si es un problema que ya has visto antes, recuerda que puede ser nuevo para el cliente. Eso significa que tus respuestas no pueden sonar como envasadas.

Haz que el cliente se sienta importante

¿Cómo? Escuchando mucho más que lo que hablas (a menos que le estés haciendo preguntas). Manteniendo contacto visual. También fíjate en las acciones no verbales. No hagas nada más que no sea prestarle un 100% de tu atención. ¡Nada de multitasking!

Personaliza la interacción y ajusta la solución

¿Te han ofrecido alguna vez una solución que no tiene nada que ver con el problema que presentaste? Si es así, sabrás que es frustrante y se siente como que a la organización no le importa resolver tu problema, sino que quitarte de encima. No hagas sentir así a tus clientes, debes asegurarte que la solución que propones es adecuada para el tema que están tratando.

Resolver el problema es crítico, sobre todo cuando estamos tratando con un cliente molesto

Es esperable que en las relaciones con los clientes algunas veces surjan obstáculos, problemas o fallas en el servicio. ¡La buena noticia es que la mayoría de los problemas tienen solución! Lo primero y más importante es sacar del repertorio la frase “es política de la empresa”, ya que si un cliente está descontento no le importará cuál sea tu “política”, además esa frase revela algo parecido a esto: “no estoy interesado en trabajar contigo en buscar una solución”. Además, lo más probable es al cliente tampoco le importe lo que ha causado su problema (a menos que lo pregunte). No le importa si es que los procesos internos son malos, si están en medio de una reestructuración del negocio, o si les falta personal. Todo lo que quiere es saber qué harás al respecto. Así que sigue el consejo de Henry Ford: “No encuentres la falta, encuentra el remedio”. Si puedes, ofrece más de una alternativa de solución, y deja la mejor alternativa para el final y escucha las soluciones que te propone el cliente. Pueden ser cosas que no se te han ocurrido y con frecuencia son las mejores soluciones, incluso menos costosas. No tengas miedo de preguntarle qué le gustaría.

Verifica la solución

Ya sea que la solución propuesta surja de ti o del cliente, verifica que es lo que el cliente quiere. Di algo como “Gracias por la oportunidad de hablar sobre lo que le preocupa. Si hacemos X, Y y Z, ¿estaría conforme?” Esto evidencia al cliente que no harás nada hasta que ambos estén de acuerdo en que la situación se resuelve a su satisfacción. Si no hay acuerdo, no desesperes y vuelve a seguir nuevamente el proceso RESOLVER.

Experiencia del Cliente

Ejecuta la solución de inmediato

Si puedes enviarle información al cliente sobre el status de la solución unos minutos después, hazlo. Le muestra que estás 100% comprometido. Si no puedes resolver el problema de inmediato, mantén al cliente continuamente informado del progreso que están haciendo en su caso. Incluso si no hay buenas novedades que reportar, hasta las malas noticias son mejores que ninguna noticia.

Hay que reportar y/o documentar el problema y la solución

No sólo permite hacerle seguimiento, sino que es la única forma de aprender de ello y prevenir que vuelva a pasar.

Los clientes molestos tienen que ser escuchados, necesitan atención. Los clientes se enojan con justa razón si sienten que cuando reclaman los apuramos, los procesamos como "un caso" y no como "una persona" y si les faltamos el respeto. No les gusta que los ignoremos, los tratemos como a un número ni que los tratemos sin consideración. Es imperativo hacer que se sienta escuchado, atendido y respetado.

En el artículo "No siga tratando de encantar a sus clientes", publicado en Harvard Business Review, M. Dixon, K. Freeman y N. Toman, llegaron a conclusiones importantes basadas en sus estudios. Ochenta y nueve de las cien jefaturas de servicio al cliente que encuestaron sostuvieron que su principal estrategia es superar las expectativas de los clientes. Pero a pesar de sus esfuerzos, el 84% de los clientes afirmó que sus expectativas no habían sido superadas durante sus interacciones más recientes. Los autores identificaron varias quejas recurrentes de los clientes: a los clientes les disgusta tener que contactarse con la empresa una y otra vez (o ser transferidos) para lograr solucionar un problema, tener que repetir información y cambiarse de un canal a otro (por ejemplo, tener que llamar por teléfono después de intentar sin éxito solucionar un problema en el sitio web). Y no es de extrañar, las estadísticas respecto de estas situaciones son preocupantes:

| | |
|------------|---|
| 56% | Informa tener que explicar nuevamente el problema |
| 57% | Informa tener que cambiarse de la web al teléfono |
| | |

Experiencia del Cliente

| | |
|------------|---|
| 59% | Informa hacer un esfuerzo moderado a alto para resolver un problema |
| 57% | Informa ser transferido |
| 56% | Informa tener que contactar reiteradamente a la empresa para resolver un problema |

Manejo de confrontaciones escaladas

¿Qué plan de emergencia puede aplicar la organización cuando una molestia escala? Si bien podemos tener múltiples propuestas y una completa atención hacia nuestros clientes, hay momentos en que el reclamo puede ser más violento y debemos saber enfrentarlo.

A veces, las interacciones con clientes descontentos no van bien y la situación puede volverse más tensa y complicada aún, con clientes que piden hablar con el supervisor o con alguien de la gerencia porque están realmente enojados y, en ese caso, hay que manejar la situación para que no escale más aún. ¿Qué hacer en estos casos?

No dejes que tu ego interfiera

No importa lo enojado que pueda estar el cliente, lo más probable es que no sea personal, no está enojado contigo. Está enojado con la organización o una de sus políticas. Mantén la distancia emocional para que no se vuelva un conflicto personal.

Intenta apaciguar

En un problema que ha llegado a este nivel, con frecuencia se trata más de manejar emociones que tratar con los hechos. Maneja el ritmo de la conversación. Si el cliente grita, habla suavemente. Si habla muy rápido, habla lento. Pregunta por el nombre del cliente y úsalo. Preséntate con tu nombre. Pídele que explique lo sucedido para que entiendas el problema. Admite que es un problema. No niegues, defiendas o expliques por qué ha sucedido el problema, ya que es importante no sonar como que estamos presentando excusas, y además al cliente no le importan. Discúlpate. Varias veces si es necesario. Dile al cliente que actuarás de inmediato para resolver el problema.

Entiende bien el problema

Hay que abordar qué es lo que realmente le molesta al cliente, es decir cuál es la causa de su enojo. No cometes el error de enfocarte sólo en los hechos, trata de entender las emociones que surgieron con el problema. Tampoco asumas que tu perspectiva o la de la empresa es la correcta, porque a veces podemos diferir de la interpretación que hace el cliente que puede ser la correcta. Finalmente, no busques a quien culpar: hazte cargo en nombre de la organización, discúlpate y pasa a tratar de entender el problema real en toda su dimensión.

Dale tiempo para que se desahogue

Déjalo que hable. Es importante hacerle saber al cliente que entiendes que esté preocupado, molesto o enojado.

Busca acuerdos

Cuando interactúas con alguien enojado, tu trabajo es buscar oportunidades de pequeños “sí” que puedan hacer avanzar la conversación. La idea es llegar a algunos micro acuerdos para poder convertir el conflicto en una conversación productiva que busque una solución de mutuo beneficio. Al llegar a puntos en común reduces la distancia y las diferencias entre tu cliente y tú. Después de estar de acuerdo en algunas cosas, por más pequeñas que sean, es más fácil estar de acuerdo en otras.

Compensar a los clientes

A veces, cuando se produce una falla de la organización o de la marca, además de RESOLVER, es necesario compensar al cliente. Si no han sido capaces de usar el producto o servicio, al menos merecen un reembolso. Si ha habido un daño económico, definitivamente merecen una compensación. Pensemos en una tintorería que no tuvo a tiempo una camisa para un cliente. Primero, debe disculparse. Podría además, no cobrar por el servicio e incluso ofrecer que la próxima limpieza sea gratis, o que tendrá un fuerte descuento.

Imaginemos ahora que la tintorería daña irremediablemente la camisa de un cliente. En este caso ofrecer disculpas no será suficiente. Lo mínimo que podría hacer la empresa es pagar por la camisa, pero sería correcto que la compensación fuese un poco mayor que el costo de la prenda. Podrían también ofrecer otros servicios gratis o con fuertes descuentos (y ojalá el cliente nos confíe su ropa nuevamente). También podría ser algo no relacionado con la tintorería, como una caja de bombones o una cena en un buen restaurante. Es importante que exista proporcionalidad entre el daño causado y la compensación.

En Estados Unidos y Europa es mucho más frecuente que los clientes sean compensados por las fallas de las marcas, pero incluso en Latinoamérica hemos experimentado compensaciones como recibir un postre sin costo por algún problema en un restaurante, o que una línea aérea nos ofrezca un pasaje adicional por la sobreventa en un vuelo, o nos provea de vales para comer e incluso alojamiento si por su responsabilidad perdemos nuestra conexión con otro vuelo, por ejemplo.

Recuperar y encantar al cliente

Cuando una empresa reconoce una falla, muchas veces puede disculparse sinceramente y compensar al cliente, experiencia que puede ser mejor y más memorable que si nunca hubiese ocurrido la falla. Y si se trata de recordar una experiencia memorable, les quiero compartir una que nunca olvidaré.

Mi marido es piloto de avión y viaja con dos camisas de uniforme, una para la ida y otra para el regreso. Con tanto viaje, en algunos hoteles tiene categoría de súper cliente. En el Hotel InterContinental de Buenos Aires eso le da derecho a que le planchen una prenda sin costo en cada estadía. En ese viaje en particular, mi marido fue a un sastre para que le hiciera otro uniforme y le dejó la camisa ya usada como modelo y la camisa limpia la envió a planchar.

Al día siguiente, cuando tenía que partir a su vuelo, la camisa planchada no estaba en su habitación, tampoco en la lavandería ni en ninguna otra parte (supimos después que la habían dejado en la habitación de un piso equivocado). A pesar de la intensa búsqueda, no apareció cuando había que partir hacia el aeropuerto de Ezeiza. Tuvo que tomar una decisión: suspender el vuelo a Nueva York y dejar a toda la tripulación y los más de 200 pasajeros varados (trabaja para una línea aérea estadounidense y no hay pilotos de reemplazo) o ir al aeropuerto en pantalón, chaqueta de uniforme... y camiseta. Lo que créanme, no lo hacía para nada feliz.

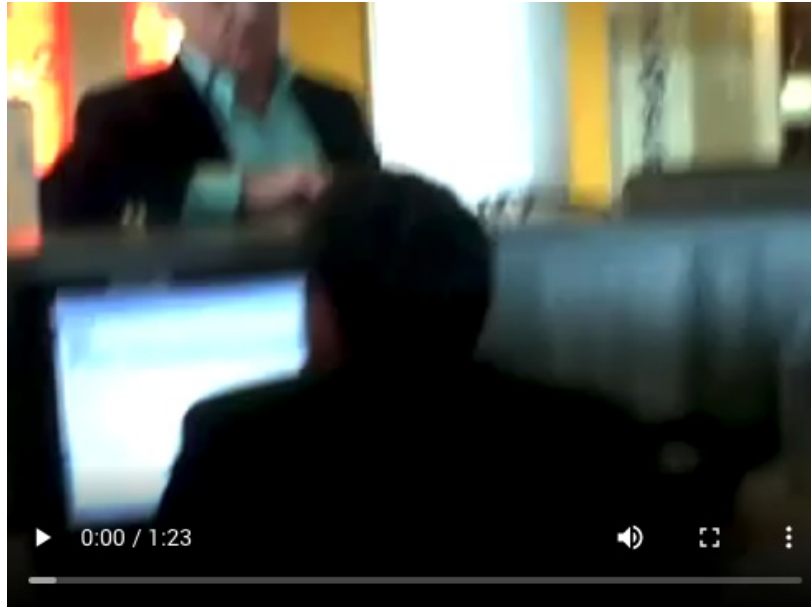
Estaba ya en el avión cuando alguien apareció haciendo gestos frenéticos por la ventana con su camisa colgada en una percha. No sabemos cómo fue que logró llegar hasta allí pasando por la locura que era inmigración... pero allí estaba con su camisa. Una par de semanas después lo acompañé en su primer vuelo a Buenos Aires después del incidente. Fui testigo del revuelo que se armó en el hotel cuando llegamos. Todo el mundo salió a disculparse. Nos instalaron en la suite Presidencial, con frutas y botella de champaña, y nos ofrecieron tickets para un show de Tango con cena. Esto fue hace 14 años, y sigue siendo mi "recuperación del cliente" favorita. Estuvieron presentes todos los elementos necesarios: preocupación, disculpas, acción para solucionar el problema de una forma bastante dramática. Con eso ya habría sido suficiente, pero además hubo compensación. Como ven, se puede encantar al cliente, ¡incluso después de fallar!

Tratar con clientes injustos

Si bien para entregar buen CX las empresas en general adoptan la premisa de que "el cliente siempre tiene la razón", al analizar el comportamiento de los clientes podremos ver que algunos no sólo pueden estar equivocados, sino que ser descaradamente injustos. Esos clientes injustos se aprovechan de la política de "el cliente siempre tiene la razón", para demandar privilegios y compensaciones que no se merecen, afectando negativamente a la organización y a veces también a empleados y otros clientes. Es necesario que las organizaciones también sepan cómo enfrentar a estos clientes injustos.

No vamos a hablar aquí de comportamiento delictivo, como usar tarjetas de créditos robadas, fingir accidentes para demandar a la empresa y otros del tipo, porque estos deben ser abordados por la policía y acciones judiciales. Aquí nos referiremos a comportamientos un poco más ambiguos, que no son derechamente ilegales. A continuación algunos ejemplos.

Abusadores verbales: Clientes que hablan de manera irrespetuosa, agresiva y hasta ofensiva a nuestros empleados, ya sea cara a cara, por teléfono o email. En general, abusan del desbalance de poder que se da en las interacciones de servicio donde generalmente "el cliente tiene la razón", ya que en muchas empresas se espera que las y los empleados no reaccionen ni se defiendan. Esto termina afectando negativamente su moral y satisfacción, y a veces la de otros clientes que son testigos de estos hechos.



Vea este video en la versión online del curso

Este mal comportamiento de los clientes es más frecuente de lo que las empresas quisieran admitir y muchas no cuentan con protocolos para manejar a estos abusadores verbales. Otras empresas sí los tienen y los empleados agradecen que haya claridad al respecto. Por ejemplo, un pasajero que agrede verbalmente a un tripulante de American Airlines será bajado del avión si están aún en el aeropuerto de salida. Si ya está en vuelo, será interpelado por el capitán y es posible que se le prohíba volar nuevamente en la línea aérea. Si empuja o agrede físicamente al tripulante será esperado por la policía al llegar y demandado por la empresa en beneficio de su empleado. Hay que entender que, así como tenemos que estar dispuestos a despedir empleados que insultan a un cliente, también tenemos que estar dispuestos a “despedir” al cliente que abusa de nuestro empleado. Así como los gerentes tienen que manejar a los empleados, también tienen que manejar a los clientes.

Quebrantadores de reglas: Son clientes que ignoran las políticas y procedimientos cuando los encuentran inconvenientes, además de ignorar los códigos de honor que la mayoría de los clientes sí cumple. Los casos crónicos y extremos pueden convertirse en una especie de estafadores, a quienes tampoco les importa la equidad. Son quienes se cuelan en filas y tratan de obtener ventajas ilegítimas. Pensemos en un menú buffet del tipo “todo lo que quieras comer”, que se paga por persona en un restaurante que también tiene menú por platos. Va una pareja, uno pide el buffet y otro una ensalada, pero el que va al buffet constantemente le lleva camarones y carnes al otro que pidió solo la ensalada. Compartir un camarón o un bocado al otro para que pruebe ese producto es una cosa, pero alimentar a dos por el precio de uno es otra. Pone a los camareros en una posición incómoda, porque deberían ir a hablar con el cliente que está rompiendo la regla. El daño que pueden hacer depende de la naturaleza de las reglas que quebrantan. En ese sentido, mentir es otra forma de pasar a llevar las reglas, y muchas veces en las organizaciones se dan situaciones en que es la palabra del cliente versus la del empleado, y por ello es buena idea grabar las interacciones telefónicas. Otro tipo de quebrantador de reglas es quien demanda tratamiento especial porque se cree especial o que demanda tratamiento de cliente Premium sin serlo. Esto es injusto hacia otros clientes.

Oportunistas: Son clientes que tienen las antenas muy alertas para encontrar cualquier situación que les facilite una ganancia personal. Muchas veces demandan compensaciones al exagerar o fabricar problemas/fallas en un producto o servicio. Algunos lo hacen con la empresa, diciéndonos que en el baño no funcionaba un lavabo o que había un pelo en la sopa y exigen no sólo que la cuenta sea gratis, sino que se les dé un vale por una cena para compensarlos por sus molestias. Otras veces, el oportunismo afecta directamente a los empleados, cuando los clientes no dejan propina aunque haya habido un buen servicio, y sobre todo cuando es costumbre hacerlo. Y así podemos seguir...por ejemplo, una clienta que compra un vestido de fiesta, lo usa una noche para un evento, y se aprovecha de la política de devoluciones para regresarlo a la tienda, solicitando que le devuelvan el dinero.

Imagine que usted es gerente o gerenta de CX en una clínica, y una paciente denuncia que su ropa interior ha desaparecido, y le dice que el costo de la misma es de US\$300. ¿Qué hace? ¿Lo reembolsa o no?

En ese sentido, las organizaciones deben diseñar sus negocios, operaciones y CX para la gran mayoría de clientes que son justos y responsables, no para esa minoría injusta y abusiva. No hay que caer en políticas innecesariamente restrictivas que perjudiquen a muchos por el mal comportamiento de unos pocos. Por ejemplo, no se trata de prohibir la devolución de vestidos de fiesta, pero sí exigir que la etiqueta siga puesta, y asegurarse de ponerla en un lugar muy visible como para evitar estas malas prácticas. El mejor enfoque, tanto en beneficio de la cultura organizacional como para la reputación de la marca, es tener políticas de buena fe, lidiando de forma firme y específica con clientes abusivos.

Tal como hemos revisado en la unidad y también para que siempre lo tengas presente, para manejar de forma efectiva estos eventos y en lo posible reducir su frecuencia, necesitas algo de planeación. Tienes que determinar en qué clase de situaciones se producen con más frecuencia estos incidentes dada la naturaleza del negocio. Usa la experiencia pasada para identificar eventos que ocurrieron, analiza las condiciones en que las metas de la empresa y de los clientes parecen estar en conflicto, pregunta a empleados, encuesta a clientes que han participado o sido testigos de este tipo de problemas. Evalúa si existen protocolos para estos casos, si funcionan o si necesitas desarrollarlos mejor. Prepararse para esto significa también invertir en educación y entrenamiento al personal en contacto sobre cómo manejar estos incidentes con abusadores verbales, quebrantadores de reglas y oportunistas. Nunca hay que permitir que un cliente abuse de un empleado y nunca hay que compensar más que lo que es justo, porque, en estos casos, el cliente NO tiene la razón. Finalmente, un buen CX se construye con justicia, tanto para clientes como para empleados.

Video: Filas, esperas, enojos, más otros factores que pueden salir mal y cómo corregirlos

Con las manos en la masa: la crisis que superó Domino's Pizza

¿Cómo enfrentar una crisis causada por colaboradores de la propia organización? Es una situación que a ninguna empresa le gustaría abordar, ya que pone en jaque los planes de emergencias o de solución de crisis que muchas veces no la solucionan, sino que la pueden acrecentar.

En abril del año 2009, dos trabajadores de Domino's Pizza fueron despedidos tras realizar una "broma". Esta broma consistió en realizar diversas maniobras antihigiénicas con la comida de la empresa. Se trataba de un video modo "prank" publicado en Youtube, en donde ellos se grababan tocando la comida sin los implementos necesarios, estornudando sobre un "calzone", metiéndose algunas láminas de queso en la nariz, y además finalizaba con uno de ellos entregando el producto a un consumidor. De inmediato este video se viralizó, alcanzando el millón de visitas en pocos días y luego masificado tanto por los medios de comunicación locales como internacionales.

Las medidas emprendidas por la cadena de franquicias no fueron tan rápidas, sin embargo, se orientaron a sincerar y exponer los hechos con transparencia, sin negarlos ni ocultarlos. Como primer avance, la empresa publicó un video en donde hablaba el presidente de la cadena en Estados Unidos, Patrick Doyle, quien señalaba que se habían enterado de este viral y que: "Sinceramente nos disculpamos y agradecemos a miembros de la comunidad digital que rápidamente nos avisaron de la publicación de este viral, para tomar acciones rápidamente".

Además, la empresa en el video reconocía que este hecho era aislado y correspondía a esa sucursal en Carolina del Norte, que también los dos trabajadores ya habían sido desvinculados de la empresa, el local había cerrado y que ya se había aplicado un plan de sanitización al establecimiento en particular. Luego, como otra medida, la compañía denunció a sus ex trabajadores al departamento de sanidad del Estado.

En ese sentido, el corazón del mensaje era asegurar la confianza entre sus clientes y el plan a largo plazo, evaluar y mejorar las políticas de reclutamiento de sus trabajadores(as).



La viralización de esta desafortunada broma, implicó que la compañía se diera cuenta que existía un ecosistema digital que no estaban considerando. Por lo mismo, decidieron hacer un monitoreo de las redes sociales y notaron que habían una serie de comentarios y reclamos en relación con sus productos, es decir, el impacto fue doble; quejas sobre el viral y también sobre el sabor de la pizza.

Sobre ello, Domino's decidió crear un canal oficial y realizar una campaña titulada "Oh Yes, We Did" (Oh sí, lo hicimos), cambiando parte de sus recetas a propósito del feedback de sus clientes. A través de la realización de focus group y nuevos monitoreos de redes sociales, en definitiva, una política de escucha de clientes y de retomar una relación de confianza que debía ser reconstruida.

En conclusión, a través de este caso bastante emblemático, tanto en relación con una crisis causada por sus

Experiencia del Cliente

trabajadores, como también con la inexistencia de un plan de crisis y de monitoreo de redes sociales, podemos identificar que el primer paso de la estrategia de la organización por resolver la molestia de sus clientes y arreglar esta relación de confianza, fue la sinceridad, honestidad y transparencia en la voz de su presidente, por medio del video que publicaron como primera respuesta.

Luego, distinguimos que el plan estuvo conformado por acciones rápidas, despidos de trabajadores responsables, plan de sanitización y luego, plan de relaciones públicas, comunicaciones digitales y nuevo protocolo de reclutamiento laboral. Cada uno de estos elementos permitió que la compañía resolviera esta crisis y movilizara distintas respuestas para recuperar la relación con sus clientes.

Referencias Bibliográficas

Disgusting Dominos People - Domino's Responds (2009). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=21&v=s-gvs2Y2368&feature=emb_logo

Gestión de crisis de reputación online llevada a la práctica. (2016). Recuperado de <http://blogs.icemd.com/blog-gestion-de-crisis-de-reputacion-online-llevada-a-la-practica/el-repugnante-viral-que-a-punto-estuvo-de-hundir-la-imagen-de-marca-de-dominos/>

Lecciones que deja el caso Domino's Pizza. Recuperado de <https://destinonegocio.com/pe/mercado-pe/lecciones-que-deja-el-caso-dominos-pizza/>

"Youtube" Domino's Pizza Workers Arrive In Court/Domino's Statement. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=TQqTGBsr_RI

Video: ¿Qué es la gestión de Experiencia del Cliente?


Vea este video en la versión online de la clase.

Materiales de la unidad 8

Material Optativo

- | [7 consejos para tener éxito como Director de Experiencia de Cliente](#)
- | [Nuevas tendencias en gestión de colas](#)
- | [¿Clientes o Fans?](#)

Resumen y Glosario Unidad 8

Resumen

Las formas en que las organizaciones fallan en entregar una buena experiencia y, por lo tanto, terminan perdiendo a sus clientes son: 1) Demasiado pequeños incidentes, 2) Ignorar requerimientos, 3) No reconocer los errores o fallas o no hacerse cargo de ellas, 4) Personal poco amable o incluso irrespetuoso, 5) Las esperas y la comunicación de ellas y 6) Ignorar (o pelotear) al cliente.

Una de las técnicas para comprender bien en qué nos estamos equivocando como organización es la planteada por el destacado autor estadounidense Roy Barnes, quien propone que si se quiere entender por qué los clientes están teniendo inconvenientes, para así llegar a la raíz de un problema, una buena técnica es preguntar “¿por qué?” una y otra vez, cinco veces o tal vez más, hasta que descubra la causa fundamental, cuestionar la verdadera razón por la cual sucede el problema. Es como pelar una cebolla por capas hasta llegar a su corazón, cada por qué revelará una nueva capa hasta que se logre llegar a la raíz.

Esta es la técnica para solucionar problemas recurrentes o complejos: 1) Reúne a varias personas inteligentes que sepan algo del problema en una habitación, 2) Escribe el problema en una pizarra, 3) Pide al grupo que esté de acuerdo con que ESE es, efectivamente, el problema, 4) Pregunta por qué sucede el problema y escribe todas las respuestas que te den, 5) Para cada una de esas respuestas que escribiste, pregunta por qué nuevamente, 6) Después de varias iteraciones en que hayas preguntado por qué, en general, no menos de tres veces y a veces hasta más de cinco, pregunta al grupo si cree haber llegado a la raíz del problema y 7) Si creen que sí, escríbelo.

Al usar la técnica de los cinco por qué, puedes encontrar que tus problemas de experiencia del cliente son el resultado de una combinación de varias causas y no sólo de una. En ese caso, es probable que haya que decidir qué causa abordar primero, y para esto puedes usar el análisis de Pareto. El principio de Pareto dice que, en toda situación, el 80% de los problemas vienen del 20% de las causas. Y de forma opuesta, y más importante para nosotros, 80% de la resolución de un problema viene de un 20% de los arreglos. El desafío es determinar qué arreglos se incluyen en ese 20%.

Los clientes molestos tienen que ser escuchados, pues necesitan atención. Los clientes se enojan con justa razón si sienten que cuando reclaman los apuramos, los procesamos como “un caso” y no como “una persona” y también si les faltamos el respeto. No les gusta que los ignoremos, los tratemos como a un número ni que les hablemos sin consideración. Es imperativo hacer que se sientan escuchados, atendidos y respetados. Para asegurarnos de hacer eso, debemos RESOLVER, esto es, un proceso compuesto por ocho pasos que buscan abordar la respuesta a clientes molestos.

A veces, las interacciones con clientes descontentos no van bien y la situación puede volverse más tensa y complicada aún, con clientes que piden hablar con el supervisor o con alguien de la gerencia porque están realmente enojados y, en ese caso, hay que manejar la situación para que no escale más aún. Actitudes y/o respuestas relevantes serán: 1) no dejar que tu ego interfiera, 2) Intentar apaciguar, 3) Entender bien el problema, 4) Dar tiempo para que el cliente se desahogue y 5) Búsqueda de acuerdos.

Si bien para entregar buen CX las empresas en general adoptan la premisa de que “el cliente siempre tiene la razón”, al analizar el comportamiento de los clientes podremos ver que algunos no sólo pueden estar equivocados, sino que ser descaradamente injustos. Esos clientes injustos se aprovechan de la política de “el cliente siempre tiene la razón”, para demandar privilegios y compensaciones que no se merecen, afectando negativamente a la organización y a veces también a empleados y otros clientes. Es necesario que las organizaciones también sepan cómo enfrentar a estos clientes injustos. Por ello, debemos reconocer a los siguientes tipos: 1) Abusadores verbales, 2) Quebrantadores de reglas y 3) Oportunistas.