

¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?

DEC

Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de
Cliente

WHITE PAPER DEC #01

Octubre 2014



¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?

Artículo coordinado por

Sofía Medem de la Torriente (Everis)

con la contribución de

Rodrigo González (Altadis)

Jorge Martínez-Arroyo (Banco Santander)

José Usandizaga (Coca-Cola)

Jorge Sánchez-Mayoral (Endesa)

M^a Victoria Jimeno (Everis)

M^a Jesús Martínez (Gas Natural Fenosa)

Mar García, Sonsoles Martín,

Álvaro Ruiz del Árbol y Anabel Ocaña (Grass Roots)

César Luengo y Marta Calero (MAPFRE)

Sonia Etxebarría y Juan Carlos Alcaide (MdS)

Gregorio Bustos (Mercedes-Benz)

Mario Taguas y Amaya Martín (Mutua Madrileña)

David Barroeta (Opticalia)

Juan José López (Parques Reunidos)

Juan Carlos Larrea (Segurcaixa Adeslas)

¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE?

INTRODUCCIÓN

Hay muchas definiciones de lo que es Experiencia de Cliente. Probablemente, la más común es la que la considera “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca”. Profundizando en esa definición, nos encontramos ante tres características de lo que es experiencia:

- Es recuerdo, un recuerdo subjetivo en tanto que lo que recordamos no es exactamente lo que sucede, es algo emocional. De hecho, solemos recordar cómo nos hace sentir algo antes que ese propio algo, estamos acostumbrados a fijarnos en lo que objetivamente sucede, e incluso a escudarnos en eso, no a entender cómo se configuran los recuerdos.
- Es consecuencia de la relación del consumidor con la marca antes, durante y después de la compra. Esa relación a veces está controlada por la empresa (ej. entrega del producto) y a veces no (ej. post en redes sociales), pero ambas afectan al recuerdo, por lo que hay que tratar de entender el impacto que tienen y gestionarlas en la medida de lo posible. Parte del reto es tener una visión de 360 grados de todos los aspectos que influyen en el recuerdo que tiene un cliente de la empresa, los controlemos o no.
- Se asocia a la marca. Prahalad decía que hoy “la experiencia es la marca”, ya que es el día a día del cliente lo que determina la reputación de una empresa. El recuerdo que se trata de generar debería estar afectado por los valores de la marca, pero el mundo del marketing tradicional y el de la atención al cliente lo ven a menudo de manera completamente diferente. Mientras los anuncios buscan comunicar qué nos hace únicos, en la atención al cliente parece que es hacerlo bien o tan bien como los mejores. Las empresas no se suelen plantear cómo trasladar esa personalidad diferencial al día a día, por lo que se diría que el objetivo se limita a no generar recuerdos negativos, aunque no surja nada memorable que destacar.

Lo que está claro es que la Experiencia de Cliente es algo absolutamente transversal que afecta a toda la organización, y por este motivo encontramos diferentes puntos de vista a la hora de definirla. Con objeto de clarificar qué es y qué no es Experiencia de Cliente, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente ha desarrollado el siguiente framework:



1. IDENTIDAD ÚNICA

¿Qué sugieren nuestros expertos?

- Tangibilizar la visión, valores y atributos de la marca en cada interacción ⁽¹⁾
- Diferenciar la propuesta de valor mediante un estilo único ⁽¹⁾
- Definir líneas estratégicas priorizando momentos clave, segmentos y potenciales modelos de colaboración ⁽¹⁾
- Entender y predecir el impacto en resultados económicos (ROI)

Experiencia de Cliente no significa hacer lo que el cliente quiere, no significa cumplir sus expectativas. Los clientes pueden reclamar lo mismo a una u otra marca del mismo sector, puede que tengan clarísimo lo que quieren, pero si SOLO hacemos eso, no conseguiremos ni sorprenderles, ni diferenciarnos de nuestros competidores.

Si un objetivo de Experiencia de Cliente es generar un recuerdo, este tiene que estar asociado a los valores de la marca. Si en nuestra marca un valor es la simplicidad, tendremos que conseguir trasladar al cliente esa sencillez en el día a día. Hay que responder a la pregunta “¿Qué quiero hacer sentir a mi cliente?” considerando siempre quiénes somos y quiénes queremos ser.

“Si no eres realmente diferencial, no se consigue nada. Solo triunfan ‘los mejores de la clase’. La diferencia entre quién lo hace ‘normal’ y ‘muy bien’ se incrementa espectacularmente con el paso de los años. Hay que poner recursos y una estrategia real para que el cliente lo perciba, si no, no hay un cambio de comportamiento y no se obtienen resultados”. Jorge Martínez Arroyo. Director Brand Experience Banco Santander

“Es importante definir si los valores de la empresa son pura filosofía o son convertibles en algo real y convertible en calidad de servicio, con elementos tangibles que la den forma”. Juan Carlos Alcaide, socio fundador de MDS.

CASO PRÁCTICO

Banco Santander: definir la Experiencia de Cliente desde la marca consiguiendo fans

Además de diseñar una estrategia que ha conseguido alinear todos los proyectos en una misma dirección, manteniendo una armonía en su conjunto, en este caso destaca su modelo de medición de la experiencia. No solo contempla el interés por la gente que nos recomienda, también por los “fans” de nuestra marca. Un subgrupo de especial interés porque casi nos recomiendan, cierto, pero muchos lo hacen “con la cabeza” y no “con el corazón”, y es especialmente valioso detectar qué palancas son capaces de activar el “convencimiento racional” del cliente frente a las que le hacen “enamorarse” de nuestra marca.

¹ El 80% de las compañías consideran que ofrecen un servicio excepcional pero solo el 8% de los clientes comparten ese punto de vista” Closing the delivery gap. Bain.

Conclusiones del caso:

- 1) Primero hay que entender nuestra marca para diseñar una experiencia "sexy". Por ejemplo, no solo buscas la mejor zapatilla deportiva, también quieres que te haga sentir deportista.
- 2) Nuestra marca normalmente habla de "cómo somos", pero no de "como queremos hacer sentir al cliente".
- 3) Hay que mantener la coherencia entre el servicio ofrecido y la imagen de marca que vendamos. No podemos vender algo que no somos, hay que apostar por lo que seamos fuertes. El día a día del cliente genera marca.
- 4) No es bueno hacer un "picoteo" de tareas, hay que trabajar con una dirección y visión de conjunto.
- 5) Tenemos que ser consistentes en nuestra estrategia.
- 6) Hay que medir no solo cómo "convencer", sino también cómo "enamorar"
- 7) Tenemos que confirmar que realmente estamos transmitiendo lo que queremos transmitir.

2 Y 3. IMPULSO ORGANIZATIVO E IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

¿Qué sugieren nuestros expertos para conseguir impulso organizativo?

- Liderar desde el comité de dirección la orientación al cliente
- Posicionar la función de experiencia a nivel estratégico en la estructura
- Asignar recursos humanos y económicos y asegurar la transversalidad
- Asegurar los foros necesarios para tomar decisiones a nivel táctico y estratégico
- Facilitar y agilizar planes de acción

¿Qué sugieren nuestros expertos para conseguir la implicación de los empleados?

- Alinear la experiencia del empleado con la del cliente
- Involucrar en el diseño de la experiencia a los empleados
- Comunicar y entrenar a toda la organización
- Alinear las políticas de RRHH
- Extender el compromiso con el cliente final a nuestros proveedores

Algunas de las preguntas clave son: ¿La Experiencia de Cliente funciona solo cuando lo impulsa el CEO? ¿Quién tiene que liderar un programa de Experiencia de Cliente? Se comentan varias experiencias, en algunas de ellas es clave el impulso desde arriba, aunque en otros casos se ve como fue algo que nació "desde abajo" y fue ganando fuerza e impulso. Lo que es claro es que para lograr resultados y la transformación se necesita el apoyo desde el primer nivel.

Respecto a la segunda pregunta, hay responsables de Experiencia de Cliente de ámbitos muy diferentes y respuestas igualmente diversas. Es importante asignar personas y recursos a esta tarea, aunque el área implicada puede estar en uno u otro departamento (marketing, atención, calidad, recursos humanos, etc..) o incluso en distintos departamentos coordinados por un líder de Experiencia de Cliente global. En cualquier caso, hay que trasladar un mensaje: la experiencia es trabajo de todos.

Según Juan Carlos Alcaide, socio fundador de MDS, se necesitan ideas simples para un concepto complejo. A veces explicar la Experiencia de Cliente a los equipos es complicado y debemos tratar de hacerlo de forma simple. Los directivos tienen que entender que el concepto ha evolucionado y sigue haciéndolo, que ya Walt Disney había diseñado una experiencia hacia 80 años.

“La Experiencia de Cliente del cliente empieza por la Experiencia del Empleado y por abordar un tema más amplio que es la cultura de orientación al cliente. Cambiar la experiencia sin trabajar en la cultura sería como barnizar una madera podrida”.

Juan Carlos Alcaide, socio fundador de MDS

Para la involucración de la compañía en la CX y el cambio cultural que implica, tenemos que tener en cuenta dos perfiles muy diferentes:

- Los decisores: a los que tendremos que acercarnos hablando su mismo lenguaje y en términos de incremento de ingresos, reducción de costes, impacto de las acciones, etc.
- El frontline. En muchas de nuestras compañías, el frontline, es una de nuestras mayores ventajas competitivas. Sin embargo, en ocasiones tiene un papel ejecutor de políticas y procesos que se establecen desde los departamentos centrales de cara a dar una mejor experiencia. Empresas líderes en la industria, como Amazon, Zappos o HCL, consideran el frontline como parte fundamental en la participación de la creación de sus estrategias de clientes, estableciendo los canales adecuados para ello (la voz del empleado, chats, sistemas de ticketing de empleados, etc), dándoles el empoderamiento necesario y celebrando sus éxitos.

CASO PRÁCTICO

Opticalia: un cambio desde las personas: de atender pacientes a gestionar las emociones de los clientes

Opticalia es un modelo de negocio planteado como una red de ópticas asociadas en España y Portugal, con casi 800 establecimientos y alrededor de 2500 colaboradores, que comparten una misma estrategia de marca. Dicha estrategia pasa por un decidido posicionamiento diferencial en moda y servicio profesional. Se trata, pues, de una red de ópticas que, dado su tipo de vinculación e independencia, constituye en realidad “microculturas” a las que es necesario influir desde la central y convencer para introducir esos elementos externos comunes de carácter estratégico. Opticalia tiene así dos tipos de cliente: de una parte, el cliente final, el consumidor, y de otra sus establecimientos asociados. Su Experiencia de Cliente ha de plantearse en los dos sentidos.

Opticalia vende diseño, moda y experiencia. El perfil tradicional de la óptica, ha sido, fundamentalmente, técnico y prescriptivo (y más cercano en ese sentido a una farmacia que a una boutique). El reto es desarrollar un modelo que permita ir más allá de ese esquema convencional e interactuar de manera más efectiva, también en términos comerciales, con el consumidor de hoy en día

Con el nombre de Valora se ha diseñado un programa con el que se pretende trabajar una Experiencia de Cliente que combine los mejores valores técnicos y prescriptores con un modelo de relación que incorpora la emotividad en sus pautas de conducta. Se trata, en definitiva, de que los clientes aprecien toda la ciencia y tecnología que hay detrás de unas

gafas, así como sus valores de diseño y moda, a través de un patrón de relación comercial diferente.

Otro de los retos es sensibilizar y entrenar a los colaboradores para que transmitan determinadas emociones orientadas a generar cercanía, bienestar y ayuda. Establecer, en definitiva, una relación de confianza y de complicidad entre personas.

Un buen ejemplo de cambio de mentalidad en ese nuevo protocolo de relación con el cliente es el momento de "recogida de información", que siempre ha estado muy centrado en aspectos técnicos, en el diagnóstico, pero que quizá no conseguía impactar emocionalmente. Trabajar la experiencia en ese punto, implica que el cliente reciba como mensaje "te quiero conocer", es decir, "me interesas como persona" y no tanto "dame la información que necesito".

Así, se han definido conductas y recursos útiles que sirven como guía a los ópticos. Se diseñó, por ejemplo, un ritual que permitiera hacer sentir al cliente de una determinada manera. Se trasladó ese modelo a un mystery shopper para, resultado en mano, convencer a los diferentes socios. Así mismo, se realizan sesiones de coaching con dueños y encargados de las ópticas y se trabaja en un programa de formación específico para el personal que atiende al público. En todo caso, lo más importante es haber conseguido demostrar que una estrategia de diferenciación, que incorpora además la gestión de la experiencia de sus clientes, les afecta positivamente en la cuenta de resultados.

Conclusiones del caso:

- 1) Muchas veces no nos damos cuenta y no aprovechamos el privilegio que supone pasar tiempo con el cliente. En el caso de la óptica, ese tiempo existe y es una gran oportunidad en términos de experiencia.
- 2) ¿Quién es el cliente? Las organizaciones no tienen solo clientes finales. Hay otros públicos objetivos y colaboradores a los que es necesario entregar una experiencia y alinear.
- 3) Revisar los protocolos de atención con el fin de asegurar que se gestionan las emociones haciendo más visible la propuesta de valor al cliente.
- 4) Hacer coaching a los dueños/responsables de las tiendas y al personal de venta para ayudarles a cambiar ciertos comportamientos.
- 5) Hay que medir y demostrar con datos para convencer.

4. INTERACCIONES

¿Qué sugieren nuestros expertos?

1. Definir e implantar el pasillo del cliente por segmentos o momentos de la verdad
2. Asegurar la consistencia de la experiencia en los diferentes canales
3. Diseñar y validar con el cliente
4. Asegurar una visión única de cliente (sistemas, BBDD,...)
5. Empoderar a los empleados (propios y ajenos)
6. Simplificar los estándares asegurando el foco en la experiencia

Tener un buen producto, el mejor producto, es condición necesaria para el éxito, pero no es suficiente. Hoy en día hay muchos buenos productos y diferenciarse es difícil. Por eso,

muchas empresas se han dado cuenta de que se puede marcar una enorme diferencia en función de cómo se presente al cliente el producto o servicio, de cómo se interactúe con él. El ejemplo más sencillo lo podemos encontrar comparando dos restaurantes con cartas idénticas. En ambos nos traen un plato, exactamente el mismo, pero en un caso el camarero viene acelerado y, de un golpetazo, nos lo tira de mala manera encima de la mesa. En el otro, nos atiende con una sonrisa, nos trata por nuestro nombre, nos pone el plato con cuidado y nos recuerda que lo han hecho al punto que me gusta. Evidentemente, la calidad de la experiencia entre uno y otro es totalmente distinta.

Parece fácil, pero no estamos acostumbrados a cuidar las interacciones con nuestros clientes. Estamos acostumbrados a vender productos y servicios y solemos pensar en clave de departamentos (marketing, atención al cliente, etc...), con lo que cada uno tiene la visión de una parte del cliente. Mientras uno ve cómo se le vende, el otro ve los problemas; mientras uno ve lo que ocurre en un canal, el otro ve lo que sucede en otro punto de contacto. Las organizaciones tienden a ser silos con realidades distintas del cliente. Esta forma de organización interna, aunque ha hecho que algunos canales se desarrollaran mucho y con cierta autonomía (ej. Internet), ha provocado también una falta de consistencia. Nadie se ha preocupado de que la experiencia fuera homogénea en todos los puntos de contacto. La preocupación era vender más por internet, o reducir costes en el contact center, o que los anuncios tuvieran más impacto. Así solo hemos conseguido que cada departamento atienda exclusivamente a sus objetivos y que el cliente acabe mareado entre la promesa de los anuncios, las ofertas de internet y la típica desesperación al llamar al contact center.

Experiencia de Cliente NO es multicanalidad, esto requiere un foco en sí mismo. Tampoco es CRM, también tiene su metodología. Lo que la Experiencia de Cliente aporta es metodologías para asegurar la consistencia en la interacción desde un punto de vista del cliente, colaborando con el resto de áreas.

5. INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

¿Qué sugieren nuestros expertos?

1. Medir para actuar
2. Recoger e integrar la voz del cliente en los momentos de la verdad
3. Entender lo que hace, opina y siente el cliente
4. Observar para innovar
5. Anticipar comportamientos del cliente

¿Se puede medir algo tan etéreo como la experiencia del cliente? La respuesta es: necesariamente SI. Lo que no se puede medir, no se puede gestionar.

Algunos indicadores se están consolidando como claves para medir la experiencia: el net promoter score ⁽²⁾, el customer effort score, el índice de Forrester... Su dificultad no radica en encontrar el buen indicador, sino en asociar este indicador a cada cliente y tener la capacidad de actuar en consecuencia. Podemos preguntar a un cliente si ha tenido una buena experiencia, esa parte es la más fácil, pero ¿sabemos qué tenemos que hacer si nos

² Net promoter score: ¿con qué probabilidad recomienda la empresa a un amigo o familiar?. Escala del 0 al 10. Fans= 9,10. Neutros=8,7. Detractores=0-6

responde que no? ¿Cuánto estamos dispuestos a invertir en ese cliente en particular para recuperar su satisfacción? ¿Quién, cómo y cuándo actúa? ¿Aprendemos de todo el feedback del cliente? Tan malo es no medir, como marear al cliente con una cantidad excesiva de preguntas, preguntas que nos pueden dejar tranquilos pensando que -por lo menos- preguntamos, pero que si no van seguidas de acciones pueden generar frustración en el cliente.

Otro tema interesante es, ¿se pueden medir las emociones con preguntas e indicadores? Seguramente, nunca igual que con una conversación abierta o pudiendo ver los gestos del cliente. Estamos más acostumbrados hacer caso a los números y las estadísticas. Muchas veces el reto consiste en saber convertir el conocimiento del empleado, que es el que ve la cara del cliente, en un feedback útil.

Y por último, ¿contra quién nos comparamos? Aquí la respuesta es sencilla. Para el cliente, un refresco de cola es un refresco de cola, en el supermercado, en el banco, en el aeropuerto y en la tienda de telecomunicaciones. Hay que dejar de pensar tanto en el sector. Si de verdad nos ponemos en la piel del cliente, muchas veces aprenderemos más de otras industrias.

CASO PRÁCTICO

MAPFRE: escuchar la voz del cliente para conseguir fans

En los últimos años MAPFRE ha dado un importante cambio en cuanto a su estrategia, pasando de una que pensaba y actuaba en pólizas a otra pensada en función del cliente (tanto el de cartera como el potencial), pensando en sus necesidades y deseos y actuando en función a ellos. El cliente ha pasado a ser el centro de toda la estrategia de MAPFRE.

Desde esta perspectiva, y entre otros proyectos estratégicos, se encuadra el denominado La voz del cliente. Este proyecto trata de instaurar una metodología de trabajo continuada en el tiempo que permita:

1. Escuchar al cliente en todos y cada uno de sus contactos con MAPFRE y viceversa. Todos los canales y motivos de contacto se aprovecharán para solicitar al cliente su nivel de satisfacción y su recomendación.
2. Medir utilizando la percepción recogida anteriormente para establecer los impactos que sobre la cuenta de resultados tienen las percepciones negativas o positivas de nuestros clientes.
3. Actuar con acciones directas sobre clientes (fidelizando, reteniendo o vendiendo), mejorando los procesos ya pintados, incluyendo en los mismos aspectos valorados por nuestros clientes y co-creando experiencias nuevas, diferenciales y que generen recuerdo.

El proyecto La voz del cliente ya está en marcha en España y será exportable próximamente al resto de la compañía a nivel internacional. Se complementa con la potenciación de otros pilares básicos sobre los que se construyen auténticas experiencias de clientes, en especial, la de los clientes internos (con planes formativos, incentivos y premios que hagan girar a la organización hacia esta metodología de trabajo) y en las Redes Sociales, el mayor altavoz actual.