

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente



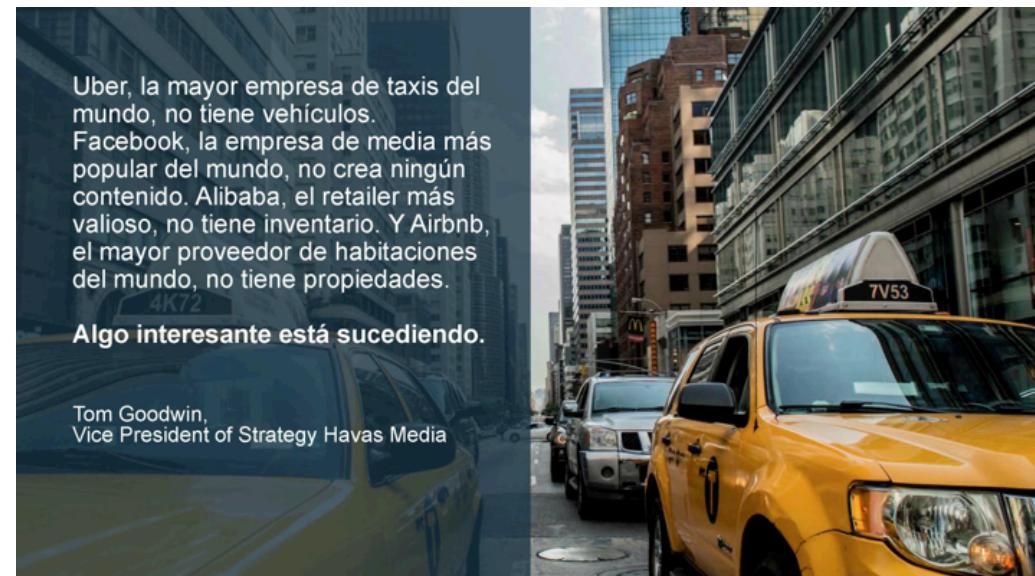
La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

La relación entre empresas y clientes se está transformando de manera sustancial debido a la complejidad del mundo digital en el que vivimos. La visión tradicional de tener un buen producto respaldado por una buena marca, ya no es suficiente. Actualmente, las empresas están tomando conciencia de la importancia de poner al cliente en el centro y de la necesidad de generar buenas Experiencias en todas y cada una de las interacciones que tienen con él.

Esta es la visión que se va a tratar en esta jornada de Viernes DEC, donde los 3 ponentes van a explicarnos qué papel juega el Diseño en la estrategia de Experiencia de sus compañías exponiendo cómo diseñan y cocrean productos y servicios partiendo del cliente y utilizando todas las herramientas que la tecnología y el mundo digital ponen a su alcance.

Definitivamente, hay que adaptarse y hacer las cosas de manera diferente porque las circunstancias han cambiado. Las empresas tradicionales intentan adaptar su estrategia a las demandas del mundo digital y, en muchos casos, no han asumido que se trata de un proceso necesario de transformación, de cambiar la forma de pensar y de hacer las cosas.

"Sabíamos que iba a suceder, todos los signos estaban ahí. Todo empezó con los clientes tomando el control de la Experiencia de compra. Encontraron modos de evaluar los productos, desarrollaron nuevos hábitos de compra, eliminaron las fuentes de información tradicionales incluyendo el vendedor, y comenzaron a gestionar sus vidas personales y su trabajo en múltiples dispositivos móviles. La Experiencia pesa más que el precio y las características del producto. El marketing, tal como lo conocemos, ha muerto". Christine Crandell. Forbes.



La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Alberto Barreiro – Director de Experiencia de Cliente, Grupo PRISA.

Alberto Barreiro explica en DEC que la transformación digital no es un tema de tecnología, ni de herramientas, ni conectividad, sino que es la capacidad de una empresa de adaptar su modelo a la complejidad del mundo digital en el que estamos.

Las empresas deben entender que no se trata de realizar una estrategia digital sin más, sino que deben enmarcar su estrategia en un mundo digital. Estamos en un mundo definido por la complejidad y, para abordarla en el terreno digital, se debe construir la estrategia sobre tres pilares: cultura, usuario y plataforma.



A partir de estos pilares, la construcción de la estrategia debe girar sobre varios elementos clave:

1. **Propósito: ¿Para qué estamos en el mundo?** Las empresas tienen que marcarse un propósito y ponerlo en el centro y superar la idea más tradicional de pensar simplemente en el negocio y en la manera de hacer dinero.
Este propósito tiene que ser significante, es decir, ofrecer un valor añadido al consumidor, pero también relevante y rentable para el negocio.

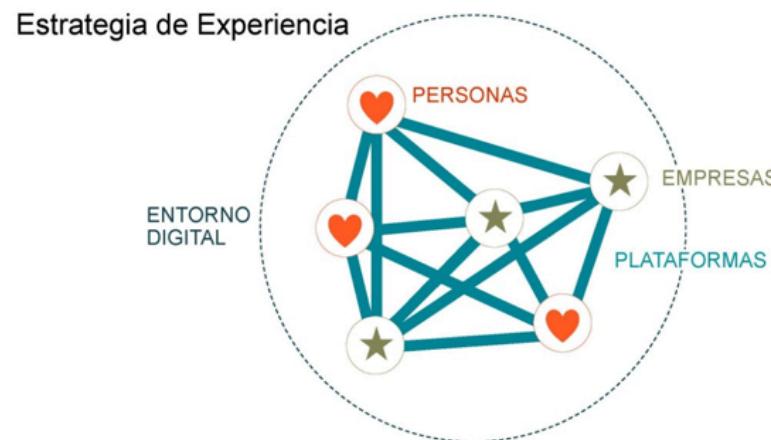
"Por ejemplo, Ana Botín, en el banco Santander, asegura que el propósito de la banca es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Todo el mundo necesita ahorrar para la universidad de los hijos, o para una hipoteca y tener una casa decente..., ese es mi progreso, ese es mi futuro. Pero también en ese progreso, la banca hace negocio. Esto es el "purpose of business", y para mí es fundamental a la hora de empezar a trabajar en estrategias de Customer Experience".

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

2. **Saber quiénes somos.** Es aquí donde entra en juego la cultura de nuestra organización. Tener claro lo que somos, lo que ofrecemos y cómo lo queremos ofrecer.

Entender nuestro negocio como PLATAFORMA. Empresas de relativa reciente creación (Uber, Facebook, Airbnb...) son plataformas que permiten a sus múltiples participantes (productores y consumidores) conectarse e interactuar entre sí para crear e intercambiar valor. Estas plataformas de negocio, mediante el uso de la tecnología, empoderan a los participantes, a las personas, poniéndoles en el centro de la toma de decisiones. Son plataformas que son capaces de gestionar la relación con el usuario de mejor manera de lo que lo hacen las empresas tradicionales.

“Quien controla el interfaz controla el negocio” Tom Goodwin. Vice President of Strategy Havas Media.



En definitiva, en una plataforma de negocio, la relación entre la propuesta de valor de la empresa y el usuario es lo que realmente importa. Dicha relación y la gestión de la misma es clave y es lo que se traduce en forma de Experiencias.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Estrategia de Experiencia

Nos adentramos en un contexto en el que cada vez cobra un mayor valor **la gestión de la relación entre las personas y las empresas***



¿Qué es una Experiencia? Según la RAE, es algo que alguien vive. Las Experiencias tienen una serie de dimensiones que resultan muy importantes a la hora del diseño: duración, intensidad, desencadenante, interacción, contexto, medio y significado.

Actualmente hemos pasado de un mundo de productos y servicios a uno donde las experiencias son clave. "Empieza por la Experiencia de Cliente y después trabaja con la tecnología y no al revés". Steve Jobs.

A la hora de diseñar esta estrategia, Barreiro destaca los siguientes aspectos:

- **PROPSITO**, que está en el centro. Se trata de pensar en tu misión de negocio. Para qué eres importante para el cliente.

- **PERSPECTIVAS** que hay que combinar:

- User Experience. **Entender a las personas como usuarios**. La conexión con la plataforma ha de ser clara, fácil y sencilla, y por tanto, se ha de pensar en las necesidades de la persona que va a usar el producto o servicio.
- Customer Experience. **Entendiendo a la persona dentro de un flujo comercial**, donde necesitamos orientar los objetivos hacia un intercambio de valor positivo para el cliente, y también para el negocio.
- Brand Experience. **Entendiendo a los clientes siempre** como personas que sienten, que sufren, que lloran, que ríen... La marca es ese intangible, que es clave, que genera confianza y valor para el cliente, y como consecuencia, genera ventas.

"En Samsung, en Londres, el departamento que se dedicaba a marketing de Marca montó un store sin intención de vender. El punto de venta lo incluyeron al final. Solo era un sitio donde ibas a aprender cómo utilizar los dispositivos. Esta tienda, sin intención de vender, arrasó en ventas. Esto es Experiencia de Marca". Apunta Alberto Barreiro.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

- **STORYTELLING**. Debemos entender a los clientes como el héroe de la historia que queremos contar.

"Nuestro proceso creativo tiene que girar en torno a buscar un camino que logre llevar al usuario, a la persona, al cliente, a conseguir su objetivo. Y todo esto, por supuesto, en forma de gran experiencia".



La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Carolina Miyata- Responsable del área de Diseño y Experiencia de Cliente, Orange.

Carolina Miyata, cuenta en DEC cómo ha sido el proceso de transformación para lograr poner al cliente en el centro del diseño de todos y cada uno de los productos.

Fue en 2012, cuando desde el Comité de Dirección decidieron incluir la Voz de Cliente en el proceso de diseño y lanzamiento de cada producto. El diseño de una interfaz para PYMES fue el punto de partida:

Los pequeños y medianos empresarios no conseguían entender cómo gestionar su factura. El producto que se había lanzado era muy innovador desde el punto de vista tecnológico, pero no estaba llegando al cliente, que lo único que quería era ver un listado con el consumo realizado por sus empleados.

Con los cambios realizados en el producto, después de trabajar con el feedback del cliente, se consiguió incrementar la cartera de clientes en un 142%. Las personas conseguían controlar el gasto, se sentían más seguras, más confiadas, y por tanto, al final, consumían más.

A la hora de diseñar Experiencias, es necesario conectar con el cliente definiendo lo que es esencial para él.

"Para el cliente lo esencial no es una tarifa de móvil, lo esencial es tener lo que necesita, disfrutar de la música que quiere, estar en contacto con su gente, etc. Se trata de dejar de hablar de necesidades de la empresa y pensar primero en qué es lo esencial para el cliente, lo que le mueve realmente, y a partir de ahí empezar a construir un producto".

La prioridad en Orange es clara: hacer una Experiencia incomparable y para ello, desde 2014, el área de Experiencia de Cliente está cada vez más presente en la fase de conceptualización y diseño de cada producto. Un área integrada por personas de diferentes perfiles: sociólogos, analistas, economistas, arquitectos de IT... No se trata de que existan sólo diseñadores. Esta variedad permite ir mucho más allá a la hora de diseñar un producto. Es necesario analizar, por ejemplo, cuáles están siendo los KPI's básicos, investigar con clientes qué es lo esencial para ellos, entender también qué starts up están haciendo algo parecido, qué es lo que consumen, en ese momento, los clientes a los que queremos llegar, etc.

Con un equipo heterogéneo y la metodología del design thinking, podríamos decir que un proyecto se inicia desde tres perspectivas:

- **Lo que es posible técnicamente**, de lo que se encargan los ingenieros, gente de organización, de recursos humanos, etc.
- **Lo que es deseable**, llevado a cabo por humanistas, sociólogos, y profesionales que hablan de y con personas.
- **Lo que es viable**, donde el negocio es clave. Ver si es rentable o no, presupuesto con el que se cuenta, etc.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

En relación al proceso de lanzamiento de productos, el cliente está presente en cada etapa como se detalla a continuación:

1. Conceptualización: Se empieza por escuchar las prioridades de los clientes, para entender la dimensión de la oportunidad de negocio.
2. Especificación: Se solicita también la opinión de los clientes para ver posibles ajustes.
3. Lanzamiento: De nuevo son los clientes los que validan el producto y se analizan los principales indicadores de negocio.
4. Post lanzamiento: Se realiza un test temprano con clientes en esta fase para ver las primeras percepciones y expectativas. **"Este proceso es importante porque una cosa es lo que se ha trabajado en fase de diseño y lanzamiento, y otra cosa es lo que el cliente percibe y vive. Ese feedback es fundamental"**.

Carolina Miyata cuenta que ahora el reto para ORANGE es seguir avanzando en esta línea. **"Nuestra idea es ir a un modelo que no sea tanto secuencial, sino que al final sea más una visión holística"**.

Este diseño colaborativo busca ganar agilidad y adaptarse a las necesidades y expectativas de los clientes. Este proceso se realiza con sesiones de trabajo donde se reúnen tanto a directivos con poder de decisión, como a diseñadores y clientes. Esto permitirá valorar de forma conjunta las ideas que surjan para los distintos proyectos.

La nueva APP de ORANGE España es un ejemplo de todo el proceso de transformación en el que se encuentra la empresa, en lo que a Experiencia de Cliente se refiere. Es la interfaz de la compañía con la que tres de cada cuatro clientes de digital interactúan, por lo que una buena comunicación que genere buenas EXPERIENCIAS, es clave.

La prioridad en el proyecto de la APP era clara: **Mejorar la Experiencia simplificando el diseño**.

El primer paso es sencillo y clave: preguntar a los clientes:

- El 50% de las funcionalidades recogían el 80% del uso, es decir, que la mitad de las funciones que se ofrecían eran prácticamente inútiles desde el punto de vista de cliente, y por tanto, podían relegarse a un segundo nivel.
- El 20% se quejaba de la lentitud.
- El 47% aseguraba que tenía problemas para acceder.
- El 97% de los usuarios que entraban en la APP lo único que querían era chequear su consumo, y esta funcionalidad no estaba en el primer nivel.

"Todo esto nos llevó a decidir que claramente tenemos que hacer una APP centrada en ayudar al cliente a controlar su gasto, por el consumo y la factura, y nada más".

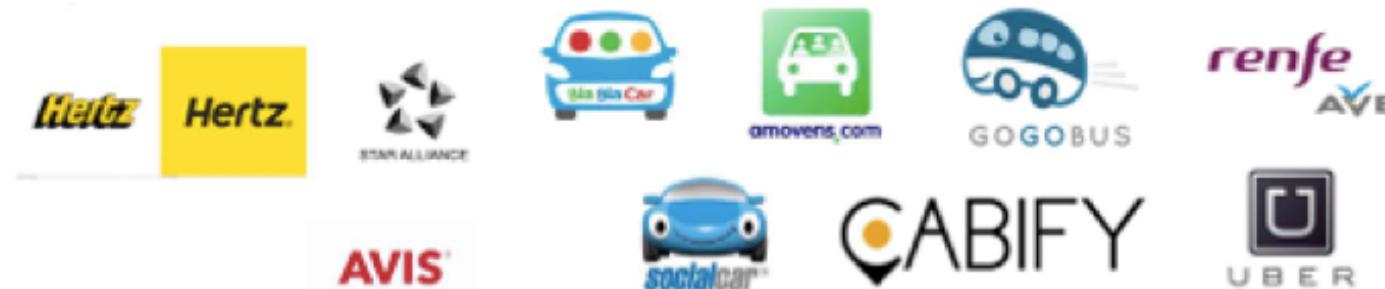
En definitiva, el objetivo fue cubrir lo básico y hacerlo de una manera diferencial. Una vez cubierto este primer objetivo, se pueden introducir funcionalidades innovadoras para lograr momentos wow. Estas mejoras se han realizado en el rediseño de la nueva APP contando con el impulso de la Dirección de la empresa y con la información suministrada por los clientes.

"Mejoramos mucho tanto en estabilidad, intuición, uso, rapidez, utilidad. La APP se ha convertido en el canal privilegiado con nuestros clientes y creemos que todo esto tiene que mucho que ver".

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Miguel Artiach. Responsable de Experiencia de Cliente, ALSA.

Miguel Artiach, explica en DEC la transformación de una empresa tradicional que se ha visto en la necesidad de adaptarse ante la aparición de nuevas formas de competencia. La forma en la que se concibe un viaje y, en consecuencia, su medio de transporte, ha cambiado. La solución pasaba por entenderlo y adaptarse a él.



Al comenzar con este proceso de transformación, hubo varios puntos clave para la empresa:

- Destacar la Importancia del empleado. En un negocio como el de ALSA, la interacción con los empleados es mucho mayor que en otro tipo de empresas. Los clientes buscan confianza y seguridad y esos valores son los que tenemos que trasladar en cada momento. Por ello, toma sentido la frase "Cuida de tu empleado que él cuidará de tu cliente".
- Introducir la voz del cliente en la empresa, escuchando y atendiendo sus necesidades y preferencias.
- Cumplir con las expectativas de los clientes. A veces, se prometen cosas, se generan expectativas que después no coinciden con la realidad con la que se encuentra el cliente, y es eso lo que hay que evitar. La Experiencia va a ser el resultado del comportamiento y del modo que tiene la empresa de hacer realidad la promesa de marca.

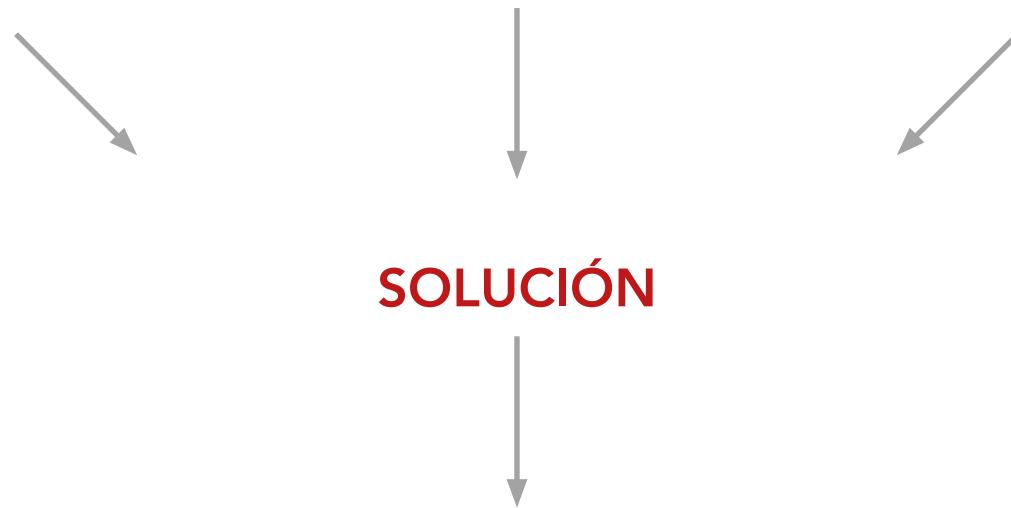
La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Surgían muchas preguntas a las que había que dar respuesta:

Cuando comunicamos los beneficios y la promesa de marca, ¿la entendemos igual que cómo lo percibe el cliente?

Cuando se mejora o empeora un KPI, ¿de verdad entendemos los motivos?

Sabes lo que hicieron los clientes, pero no sabes por qué lo hicieron.



Preguntar al cliente, y que esté presente en todas las decisiones que se toman. La pregunta es cómo.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

El primer paso fue el diseño del Customer Journey del cliente y del empleado, escuchando a los clientes e identificando los momentos de la verdad y los momentos de dolor que van a determinar que el cliente se quede, se vaya, repita... Se llevaron a cabo múltiples encuestas donde se introdujeron preguntas abiertas para conocer más al cliente y tener una visión "cuantitativa". **"Tenemos auténticos fans, y tenemos gente que nos dice: vengo de no sé qué país, me he montado en un autobús, y esta idea es genial... Separamos sus ideas entre ideas de mejora e ideas innovadoras. El cliente nos va a ayudar a tomar decisiones, y nos va a explicar lo que quiere"**.

Simultáneamente, se pusieron en marcha una serie de acciones tácticas que facilitaran el inicio de la transformación cultural. Una de estas iniciativas fue la grabación de un vídeo donde empleados de distintos departamentos, desde la Dirección hasta el taller mecánico, resaltaban su contribución a la ayuda a los clientes que viajan con ALSA. Se trató de una acción que buscaba motivar e involucrar a todos los empleados.



La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

Pero este Customer Journey fue solo el comienzo. Además, se llevaron a cabo distintas acciones:

1. **MAPAS DE EMPATÍA.** Cuando no podemos estar físicamente, intentemos pensar como el cliente. Con esto seremos capaces de interpretar sentimientos, emociones, y en definitiva, experiencias que van más allá de los datos numéricos. Probablemente las encuestas nunca pondrían en común a un adolescente y a una persona senior que, por ejemplo, pueden tener momentos de dolor comunes cuando llegan a la estación, y la dársena de su autobús está equivocada. Ahí hay un momento de la verdad que se traduce en incertidumbre, y que se debe captar y resolver de una manera eficaz. La solución para evitar la confusión es sencilla: más información. Hacerle saber al cliente que estamos ahí.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

ALSA

Más Información:

- Información de cómo llegar a la estación.
- Educar en tiempos.
- Qué servicios tiene la estación.
- Invitar a bajar la App para notificaciones Push.
- Seguimiento del autobús a través de la web.
- Nuevo protocolo de bienvenida a los conductores.



MOP en la estación.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

2. **EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.** Son fundamentales para medir lo que está pasando, y saber lo que habría que cambiar. ALSA empezó a trabajar con ellos, a través de mecanismos de design thinking. Se rompieron moldes.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente **ALSA**

Nuestros empleados son nuestros campeones del cliente:

Proceso de Design Thinking con empleados de primera línea: ¿cómo llega la información del cliente a la Empresa? Lo que está pasando Vs. Lo que tendría que estar pasando.



- A través de mapas de empatía, identificamos a los empleados clave para entender la VOC.
- Realizamos un workshop con ellos.
- Identificar las Ideas Viables y más Deseables.
- Se materializa en un plan a corto / medio / largo plazo con objetivos claros en línea a mejora de comunicación interna y la VOC.

MOT en la estación.

Con todo ello, la compañía concretó un plan de comunicación con el cliente radicalmente nuevo y bidireccional (app para clientes, app para empleado, newsletters...).

3. **CO-CREACIÓN.** ALSA incide en la co-creación con el consumidor como una de las herramientas fundamentales para encontrar soluciones. Se organizaron focus groups, presenciales y online, para buscar soluciones y mejoras. Miguel Artiach advierte de que una vez que involucras al cliente, hay que ser consecuente y mantenerlo informado.

En una de estas dinámicas, se solucionó un problema que era un secreto a voces: **impacto de los autobuses subcontratados que estaban en la dársena de ALSA pero que no tenían el nombre de la empresa. Esto generaba confusión.** La primera idea, desde el punto de vista empresarial, fue la necesidad de comprar más autobuses, con la gran inversión económica que eso supone. La solución de los empleados fue más sencilla y barata: lo que busca el viajero es la confianza y los valores de ALSA, así que lo único que se necesita es que el conductor lleve una chapa o chaleco identificándose con la compañía, y eso no requiere una gran inversión.

La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente

4. **STORYTELLING.** Sirve para explicar un problema y para vender la solución. Una problemática en las compañías de viajes es cómo "controlar" al acompañante en ese viaje. Se puede controlar la temperatura, la limpieza del autobús, etc., pero no se puede controlar que alguien, por ejemplo, vaya aseado. En ALSA, mediante las redes sociales, quisieron que el cliente les contara su historia sobre lo que llamaron el "contravajero". Consiguieron más de doscientas historias que agruparon y con las que crearon un vídeo de buenos hábitos de viajero. **"Lo que hacemos es involucrar al cliente en una buena actitud de cara al viaje y también le estamos dando un arma para que le diga al de al lado: ¿no ha visto que eso no se puede hacer? Con esto hemos ido aumentando el compañerismo en el viaje."**

Los resultados de esta estrategia implantada en 2013 han sido buenos, se han incrementado los indicadores de satisfacción con la atención del personal, el índice de satisfacción y NPS, el consumo medio por cliente prescriptor...

Sin embargo, en ALSA saben que aún queda mucho por hacer. **"Tanto el personal como el cliente son los que diseñan ahora mismo las Experiencias que estamos cambiando, o que estamos mejorando en ALSA".**

La implantación de este tipo de estrategias conlleva un cambio cultural y esa es la clave sobre la que seguir trabajando:

- Si introducimos al cliente en todas las decisiones de la empresa, **si pensamos como un cliente**, nos daremos cuenta de que **el diseño de un autobús y el concepto de viaje** varían en base a la experiencia en número de kilómetros, de si viaja en familia, o si viaja por trabajo...
- Estamos **rodeados de herramientas** que nos ayudan a poner **al cliente en el centro de las decisiones** y a actuar de manera ágil. **Cambiar la inercia** cuesta. Somos el principal freno.

Artículo coordinado por:

Artículo coordinado por:

Virginia Fernandez-Cueto



Ignacio Herrero

Con la contribución de:

Alberto Barreiro. Director de Experiencia de Cliente, Grupo PRISA.

Carolina Miyata. Responsable del área de Diseño y Experiencia de Cliente, Orange.

Miguel Artiach. Responsable de Experiencia de Cliente, ALSA.

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al Viernes DEC "La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente".

Patrocinado por:



SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

**Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados**

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:
<http://www.asociaciondec.org>