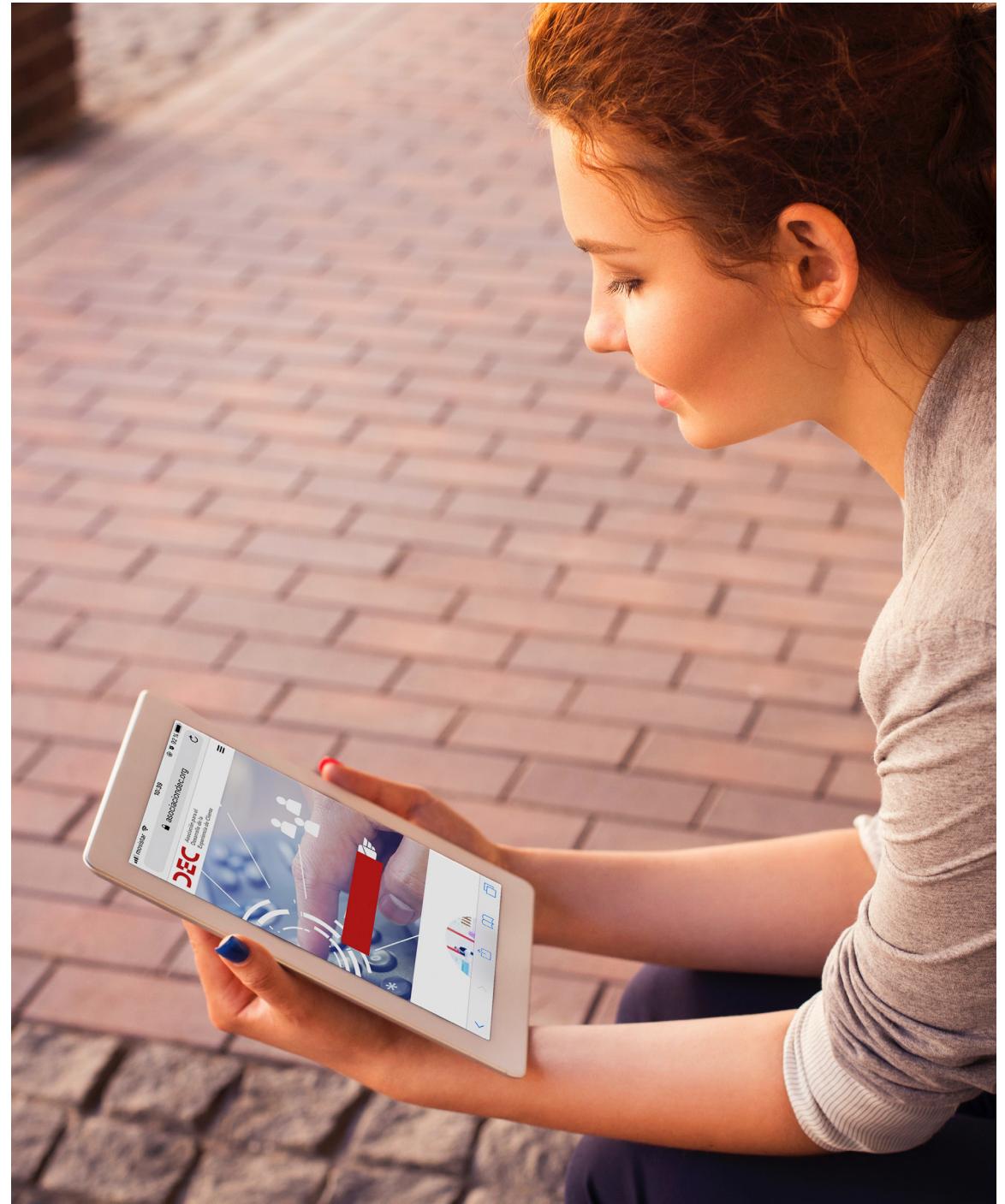




Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

Webinar / Octubre 2018

Programas VoC. Tendencias e Innovación



Programas VoC. Tendencias e Innovación.

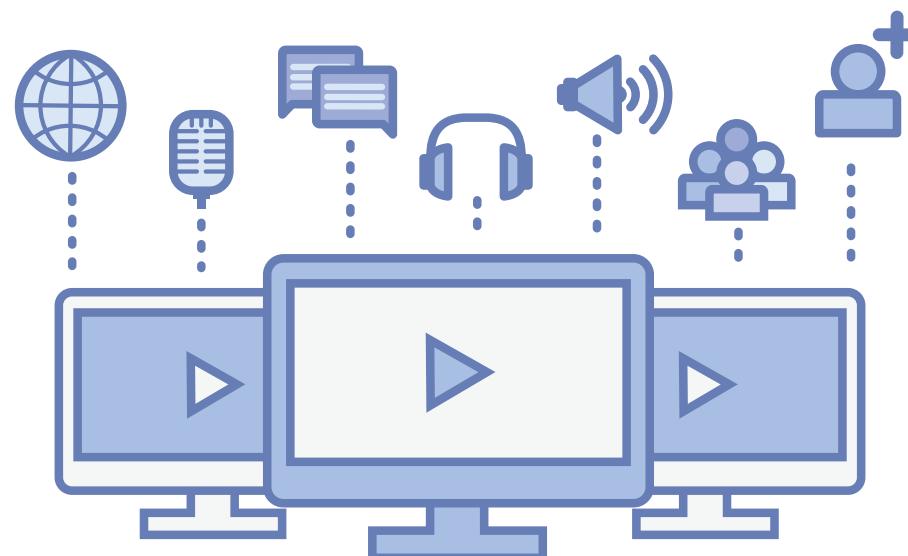
DEC

La **Asociación DEC** y **MADISON** han organizado un **Webinar** para tratar una de las herramientas clave a la hora de implementar una estrategia de Experiencia de Cliente: Los programas de gestión de la Voz del Cliente.

A continuación, ha tenido lugar una **mesa redonda con el título “Más allá de los programas de gestión de VoC: nuevas necesidades, próximos pasos, innovación”** para exponer cómo se están desarrollando estos programas en distintas empresas, conocer cuáles son las necesidades y qué tendencias se pueden observar de cara al futuro.

La jornada se ha celebrado el 25 de octubre de 2018 en las oficinas de MADISON.

El Webinar ha sido impartido por Jesús Cuadrado, Director of Marketing and Product Management de MADISON y Cristina Asenjo Customer Experience Solution Manager de MADISON. En la mesa redonda, Gotzone Soriano, Head of Customer Experience de BNP Paribas Cardif Iberia, ha ejercido de moderadora.



¿Qué papel juega la Voz del Cliente en vuestras empresas?

DEC

Sara Amores, Jefe de Gestión de Clientes de **ASISA**, nos comenta que en su empresa el departamento de clientes se creó hace sólo ocho años, por lo que la gestión de la Voz del Cliente es relativamente reciente. Así mismo, aunque cada vez va ganando más importancia, sigue siendo un reto introducirla dentro de toda la organización.

Por su parte, Sergio Ayala, Técnico en Excelencia de Servicio de **REPSOL**, cuenta que ellos llevan más tiempo trabajándola, pero que hasta hace unos años la imagen que tenían de la Experiencia de Cliente en las estaciones de servicio no reflejaba la realidad que vivía el cliente. Para la medición, sólo se utilizaban *mystery shoppers* que acudían con un "checklist" para evaluar un número limitado de atributos.

Actualmente, sin embargo, tienen evaluados todos los puntos de venta por los clientes. Ayala considera esto un gran avance para la compañía.

Desde su punto de vista, lograr que se trabaje adecuadamente la Voz del Cliente es muy complicado, porque conlleva un cambio cultural. Para una empresa que ha nacido con mentalidad *customer centric* es más sencillo, pero transformar una organización cuya orientación inicial no estaba dirigida al cliente requiere de mucho trabajo y esfuerzo.



Han conseguido que la dirección apueste por este cambio, no obstante, lleva mucho tiempo desde la aprobación del CEO hasta la implementación en el punto de venta. Esto se debe a que los procesos no han sido optimizados. Con objeto de lograr el apoyo de toda la organización, se explica a los responsables y empleados de las estaciones de servicio que Google en la actualidad lleva a cabo el análisis de cualquier negocio y, por ende, es una realidad que se están analizando sus establecimientos. Gracias a estos programas, desarrollados desde el área de CX de la compañía, van atener la opción de tener esta información de primera mano y conocer lo que piensa su cliente.

Filipa Rocha, Sparkling Operation Manager de **COCA-COLA**, afirma que su empresa es totalmente *customer centric*. Por otro lado, señala que en su negocio la relación con el consumidor es muy indirecta, por ello, la compañía siempre ha tenido especial preocupación por conocer qué piensan o sienten sus clientes. El cambio que han implantado recientemente es que ahora se mide de la VoC en tiempo real.

Las RRSS son una fuente de información muy importante para ellos; escuchan de forma proactiva tanto para conocer tendencias en los consumidores como para impulsar sinergias que van detectando por movimientos en las redes.

Por otro lado, se cuida mucho al distribuidor, puesto que además de ser su cliente es la vía para llegar al consumidor y conocerlo. Se contacta con los puntos de venta al menos una vez al mes.

Mónica Fernández, Técnica de Experiencia de Cliente de **ALSA**, explica que ellos tienen un doble desafío, gestionar la voz de dos clientes muy diferentes, por un lado, el Estado/Administración y, por otro, el cliente final. A esto se suma que ese cliente final cambia significativamente en función de la zona en la que se ofrece el servicio.

Coincide con Ayala en señalar la dificultad de trasladar las acciones desde el CEO hasta el empleado que está en contacto con el cliente, en su caso el conductor.

Todos aseguran sentirse evangelizadores dentro de sus empresas a la hora de poner al cliente en el centro.

Por último, interviene Montse Martín, Directora de **MADISON** Market Research. Desde **MADISON**, ayudan a las empresas a medir e integrar la VoC en sus organizaciones. En un principio trabajaban principalmente en el análisis de la satisfacción del cliente, pero desde hace unos años ha surgido la necesidad de recoger un feedback más completo que sirva para accionar palancas que permitan mejorar la vinculación con el cliente.

Los primeros que solicitaron este tipo de soluciones fueron las grandes empresas de servicios, como banca, telcos o utilities. Hoy en día trabajan con prácticamente todos los sectores.

En el área de retail, el sector de la moda fue el pionero en medir la VoC, y actualmente están observando un mayor interés en las empresas de gran consumo, ya que disponen de un número muy elevado de puntos de venta y necesitan conocer qué está ocurriendo en cada uno de ellos. Así mismo, este tipo de empresas también están empezando a trabajar la experiencia del canal.

"La VoC nos ha permitido hacer que la compañía vea de una forma distinta lo que dice el cliente"

Sara Amores, Jefe de Gestión de Clientes de **ASISA**.

"En Coca Cola, la VoC es un tema cultural. De todas formas, mover una empresa de 130 años es costoso".

Filipa Rocha, Sparkling Operation Manager de **COCA COLA**.



¿Dónde está localizada la VoC en tu compañía?

En **REPSOL**, el departamento está dentro de la Dirección de Fidelización y Medios de Pago, en el negocio de estaciones de servicio.

En **ASISA**, dependen de la Dirección de Negocio, donde están Marketing, Comercial y Clientes.

En **COCA COLA** se encuentra en Marketing.

En **ALSA** partían de Calidad, luego estuvieron dentro de Marketing y ahora están bajo la Dirección de Licitaciones y Proyectos, para poder participar en la elaboración de las ofertas que se presentan en los concursos públicos.

MADISON afirma que, por su experiencia trabajando con distintas empresas, los equipos que se dedican a medir la Voz del Cliente están dentro de los departamentos de Experiencia de Cliente, que ya existen en muchas compañías, o en los antiguos departamentos de Calidad. En otras ocasiones dependen de Negocio o de Comercial. En las empresas de gran consumo suele ser Marketing el que lidera el estudio del cliente.

Varios de los asistentes coinciden en que cuando una empresa no tiene una dirección de clientes o de Experiencia de Cliente es signo de que, aunque se esté trabajando en ello, el cliente todavía no es el centro de la organización.



¿Se está incorporando el papel de las emociones en los programas de VoC?

ALSA nos indica que se está tratando de introducir las emociones dentro del programa, pero esta incorporación sigue siendo muy manual. En los informes, dentro de cada *touchpoint*, se incluye un *verbatim* (comentario abierto) de un promotor, de un neutro y de un detractor. Estos informes se envían al CEO y a todos los gerentes.

La mayor dificultad que encuentran para poder automatizar la parte emocional de la VoC es que disponen de muchos sistemas para captar información, por lo que ésta se encuentra disgregada.

REPSOL considera que el servicio que ofrecen, a diferencia de otros sectores como la moda, es una “commodity”, por lo que medir las emociones es algo más complicado. Lo que busca su cliente es facilidad y sencillez. Actualmente están utilizando el Índice de Satisfacción, pero en un futuro no descartan utilizar el CES (Customer Effort Score) antes que el NPS (Net Promoter Score).



En **ASISA** afirman que están incluyendo el lado emocional con cierta precaución, ya que se trata de una variable complicada. De momento han incluido las emociones en alguna encuesta transaccional, donde la información que se ha obtenido ha sido muy útil, y también se ha trabajado de manera puntual en alguna encuesta relacional, pero en este caso siempre con mucha cautela. La razón de ello es que no todas las personas entienden las emociones del mismo modo. Por ejemplo, lo que significa "decepcionado" para un cliente, puede ser diferente para otro. En un *Focus Group* puedes apreciar estos matices, pero no en una encuesta.

Por otro lado, Amores recomienda trabajar con indicadores que permitan detectar puntos de dolor concretos. Por ejemplo, en **ASISA** identificaron un KPI a mejorar, la autorización de volantes en la primera toma contacto, pues afectaba negativamente al NPS si no la conseguían en ese momento. Cuando hablamos de emociones es importante utilizar KPIs y alertas que se puedan accionar.

En **COCA COLA** la emoción es parte intrínseca de su producto, y utilizan las RRSS para trabajar tanto la imagen corporativa de la compañía como cada una de las marcas de forma muy emocional, cuidando mucho los detalles y apoyándose en influencers.

Cuando se trata de captar información a través del canal de distribución, sienten que todavía queda mucho camino por recorrer. Cuando se lanza un producto nuevo, es importante saber la opinión del cliente final. Actualmente el conocimiento que se tiene sobre lo que ocurre en los puntos de venta es limitado.

Para alcanzar una buena "salud de marca", comenta Rocha, miden tres áreas:

- Brand Love, desde donde se lanzan campañas muy emocionales. Por ejemplo, la campaña de los nombres en las latas de Coca-Cola.
- Corporate, para analizar la imagen de su organización.
- Categoría de producto, para reflexionar sobre los hábitos de consumo y lograr que el amplio número de fans de la marca se conviertan también en consumidores.

Para estas mediciones utilizan varios canales, uno de ellos son las RRSS donde gracias a las conversaciones obtienen información muy valiosa, como todo lo relacionado con el tema del azúcar. Por otro lado, dichas conversaciones también les ayudan a detectar bulos o *fake news* y poder combatirlos.

MADISON confirma que el interés por captar y medir las emociones es cada vez mayor en todos los sectores. En los proyectos que desarrollan para sus clientes utilizan los *verbatims* para detectar las buenas prácticas y entender en qué se está fallando.

Algunas compañías con las que trabajan organizan reuniones semanales con sus clientes, proveedores y áreas internas para ver las valoraciones, revisar los comentarios y ver qué pueden hacer para mejorar. Este tipo de acciones son muy positivas, ya que, aunque es el CEO el que puede impulsar el cambio, son las personas que están en contacto con el cliente quienes lo van a hacer real e incorporar al día a día.

Así mismo, el conocer qué hay detrás de cada valoración negativa y cómo se siente el cliente (decepcionado, ignorado, defraudado...), ayuda a entender mejor su casuística y generar planes específicos muy alineados con este sentimiento.

Por otro lado, también se está trabajando la escucha activa de aquellos clientes a los que no se ha preguntado. Esta captura de la VoC se realiza a través de RRSS o en los canales de atención al cliente. En este punto, coincide con **ALSA** en que uno de los grandes problemas a resolver es la información dispersa. Para ello, **MADISON** propone soluciones de *text analytics*, que permitan analizar todos los canales de forma automática. A través de estas herramientas pueden clasificar los sentimientos para después profundizar en el entendimiento, conocer tendencias o programar alertas.

“Cada vez se tiene más en cuenta el comentario abierto”

Mónica Fernández, Técnica de Experiencia de Cliente de **ALSA**

“La emoción es lo que vendemos, así que es vital para nosotros”

Filipa Rocha, Sparkling Operation Manager de **COCA COLA**

“La escucha activa en RRSS es escuchar emociones”

Sergio Ayala, Técnico en Excelencia de Servicio de **REPSOL**

“Los verbatims dan sentido a los números”

Sara Amores, Jefe de Gestión de Clientes de **ASISA**



¿Se tiene en cuenta la VoC como palanca para la innovación dentro de la empresa?

COCA COLA ha cambiado su forma de innovar. Anteriormente, los programas de innovación eran muy lentos y antes de lanzar cualquier producto se hacían cientos de investigaciones y pruebas. Ahora el proceso es mucho más ágil y en este sentido la Voz del Cliente tiene un papel muy importante, ya que a través de ella “escuchan, corrigen y aprenden”.

Antes tardaban años en lanzar un producto. Este año, sin embargo, ya han lanzado 30 productos nuevos. Esto se debe a que los productos no están completamente terminados, sino que se lanza una primera versión que reúne las exigencias de la compañía (calidad, sabor, imagen, etc.) y van incorporando los aprendizajes para la siguientes versiones. Por ejemplo, acaban de lanzar Coca-Cola Coffee, sin tener la seguridad de si funcionará.

Este tipo de metodología agile lo utilizan tanto para las innovaciones dirigidas al consumidor como a distribuidores.

“Somos mucho más ágiles y creemos en este cambio”

Filipa Rocha, Sparkling Operation Manager de **COCA COLA**

En **ASISA** se está tratando de integrar la VoC en los programas de innovación y se ha lanzado algún producto teniendo en cuenta el punto de vista del cliente, pero el proceso es lento.

Como ejemplo, Amores comparte una acción denominada “Café con Asisa”. A través de esta acción se empoderó y se dio formación a los trabajadores de las distintas delegaciones para que capturaran y escucharan la Voz del Cliente. El objetivo, más que trasladar esa información a las oficinas centrales, era que ellos mismos descubrieran pequeñas mejoras e innovaciones que podían aplicar en su propia delegación para mejorar la Experiencia del Cliente.

“Esa es la innovación, un pequeño cambio. No es necesario hacer un “mega-proyecto” para que sea innovación”

Sara Amores, Jefe de Gestión de Clientes de **ASISA**.

REPSOL utiliza la Voz del Cliente, principalmente, para testar los proyectos y ver cómo los está recibiendo el cliente. A cualquier proyecto que se lanza o se modifica se le da seguimiento a través del índice de satisfacción y su evolución.

Trabajar de este modo les permite detectar rápidamente los nuevos productos/servicios que no funcionan y retirarlos.

ALSA tiene actualmente varios proyectos de mejora en marcha que están basados en los comentarios de los clientes: accesibilidad, mascotas, wifi, comunicación del cliente o *user experience*.

"Estamos consiguiendo innovar a través de la VoC"

Mónica Fernández, Técnica de Experiencia de Cliente de **ALSA**

MADISON confirma que las empresas con las que trabajan están interesadas en incorporar el *feedback* del cliente en los programas de innovación.

En los proyectos que desarrollan para dichas empresas, están trabajando mucho la co-creación con el cliente y la co-creación cliente/ empleado. A través de estas sesiones están captando información muy interesante para optimizar el diseño de los nuevos productos y también para mejorar un proceso o una comunicación.

Por otro lado, utilizan metodología orientada a *Design Thinking* para testar prototipos.

Internamente, **MADISON** también se encuentra en ese proceso de cambio con sus propios equipos, para lograr ser más ágiles.

"Los clientes piden que las mejoras sean rápidas y las empresas tienen esa necesidad"

Montse Martín, Directora de **MADISON** Market Research

¿Cómo crees que van a cambiar los programas de VoC en los próximos años?

Para **ASISA** en el futuro la información se captará a través de herramientas de *text analytics*, para no molestar al cliente. En el caso de utilizar encuestas, el cliente debe tener un retorno muy claro. Preguntar sin trabajar posteriormente el *close the loop* es contraproducente.

"No podemos hacer trabajar al cliente para nosotros"

Sara Amores, Jefe de Gestión de Clientes de **ASISA**

REPSOL señala que la tecnología y la inteligencia artificial van a cambiar totalmente la forma de recoger la Voz del Cliente. Actualmente existen tecnologías que registran lo que hace el cliente en un establecimiento: cuánto tiempo está, por donde se mueve, si hace cola... La barrera en este sentido viene por el lado legal y, también ético.

"Nos tenemos que olvidar de preguntar, debemos escuchar por todos lados"

Sergio Ayala, Técnico en Excelencia de Servicio de **REPSOL**

Por otro lado, también es necesario aprender a gestionar toda esa información, porque con tantos datos es fácil "perderse". Si no se dispone de una buena herramienta para analizar la información, el capturarla carece de sentido.

MADISON coincide con **REPSOL** en que la "legalidad" y la ética en el uso del dato va a jugar un papel muy importante. Sobre todo, porque la legislación va por detrás, se empieza a legislar cuando el cambio ya es una realidad.

COCA COLA advierte que las nuevas generaciones tienen una forma de ver el mundo muy distinta. No tienen problema en dar información, pero sólo si ven que existe un objetivo y este les convence. Al igual que ASISA y REPSOL considera que el cliente no va a llenar encuestas, no obstante, va a dar a las empresas muchísima información a través de la tecnología, ya que está conectado de forma constante. La clave está en ver cómo conseguir esa información y en contestar lo más rápido posible.

Por último, **MADISON** recuerda el concepto "*Phygital*", protagonista en el **V Congreso Internacional sobre Experiencia de Cliente** que celebró la Asociación DEC el pasado 2 de octubre, y la importancia de combinar el mundo físico y el digital. Hay que dibujar el "journey del cliente" teniendo en cuenta tanto los canales digitales como los físicos. Aquí hay mucho recorrido de mejora, ya que las áreas digitales están bastante avanzadas, pero sigue faltando tener un conocimiento más exhaustivo del comportamiento del cliente en el canal físico.

¿Están preparadas las organizaciones para dar respuesta a los clientes (desde el punto de vista de los datos)?

En este sentido, **REPSOL** señala que para lograr la inmediatez que reclaman los clientes, es necesario contar con plataformas que nos permitan responder en menos de 24 horas (considerando este plazo incluso demasiado amplio). Actualmente, con la avalancha de datos que se reciben en tiempo real es prácticamente imposible.

ASISA añade que el gran reto es ordenar toda esa información para poder accionar las palancas que nos ayuden a realizar los cambios necesarios para vincular al cliente con nuestra marca.

Gotzone, Head of Customer Experience de **BNP Paribas Cardif Iberia** y moderadora de la mesa, comenta la importancia de analizar la información de forma unificada y advierte que con la nueva ley de protección de datos este hecho es aún más difícil.



Conclusiones finales

DEC

Una empresa que sea verdaderamente *customer centric* debe tener una Dirección de Clientes o de Experiencia de Cliente, de forma que desde el comité de dirección se lidere la orientación al cliente.

Las emociones van ganando un papel cada vez más importante en los programas de Voz del Cliente. En este sentido los verbatims o comentarios abiertos son claves para poder entender qué siente el cliente.

En el futuro las encuestas y cuestionarios desaparecerán. Habrá que capturar la Voz del Cliente a través de la escucha activa, analizando los comportamientos y conversaciones de los clientes tanto en los canales digitales como en los físicos.



Cada vez más empresas están introduciendo la Voz del Cliente dentro de sus organizaciones. No obstante, el proceso es lento y requiere de mucho trabajo y esfuerzo, especialmente en aquellas que no han tenido al cliente en el centro desde su nacimiento.

CX está relacionado directamente con la cultura empresarial, por lo que para poder entregar una buena Experiencia de Cliente es necesario que toda la organización esté centrada en el cliente.

La Voz del Cliente está permitiendo a las compañías innovar de forma más ágil. Las empresas lanzan nuevos productos sin que estén completamente finalizados, analizan cómo los recibe el cliente y en función de ello lo van modificando. De este modo evitan largos procesos de investigación previos al lanzamiento.

Uno de los principales retos que encontramos en los programas de VoC de cara a los próximos años es ser capaces de ordenar y unificar toda la información que recibimos a través de múltiples canales, para poder analizarla y dar una respuesta en el menor tiempo posible.

Participantes:

DEC

Sara Amores	Jefe de Gestión de Clientes de ASISA
Sergio Ayala	Técnico en Excelencia de Servicio de REPSOL
Filipa Rocha	Sparkling Operation Manager de COCA COLA
Mónica Fernández	Técnica de Experiencia de Cliente de ALSA
Montse Martín	Directora de Market Research en MADISON
Gotzone Soriano	Head of Customer Experience de BNP Paribas Cardif Iberia

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve, en países de habla hispana, 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>



Desde la Asociación DEC queremos agradecer a Madison por seleccionar un tema de alto interés para todos nosotros.

