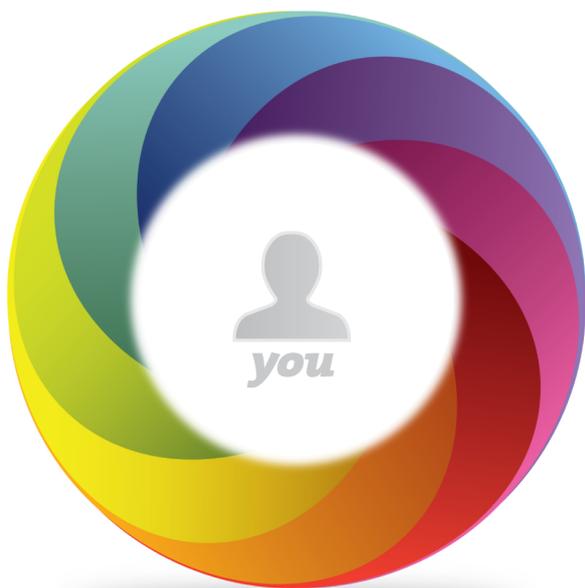


Customer Experience

Una visión multidimensional
del marketing de experiencias



ELENA ALFARO	ENRIQUE BURGOS
JAVIER VELILLA	FERNANDO RIVERO
HUGO BRUNETTA	SANTIAGO SOLANAS
BEATRIZ NAVARRO	JAIME CASTELLÓ
CARLOS MOLINA	JAIME VALVERDE
LLUÍS MARTINEZ-RIBES	BORJA MUÑOZ
JOSÉ IGNACIO RUIZ	

LIBRO COLABORATIVO

#CEMbook

www.thecustomerexperience.es

índice

experiencias	6
prólogo	9
intro	12
La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro Elena Alfaro Partner - EMO Insights	
marca y comunicación	20
La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca y la comunicación Javier Velilla Socio Director - COMUNIZA	
sistemas de gestión	29
El papel de los sistemas informáticos en la gestión de la experiencia del cliente Hugo Brunetta CEO - Nexting	
medición	38
Cómo medir la experiencia del cliente Carlos Molina Vice-Presidente Innovación - IZO	

empleados	49
El rol del empleado en la experiencia del cliente	
Beatriz Navarro	
Directora Marketing - Starbucks	
retail	56
La experiencia del cliente desde el punto de vista del retail	
Lluís Martínez-Ribes	
Profesor Titular de Innovación en Retail y Marketing	
ESADE Business School	
contact center	67
La experiencia del cliente desde el punto de vista del contact center	
José Ignacio Ruiz	
Responsable Marketing – Orange	
on line	75
La experiencia del cliente desde el punto de vista online	
Enrique Burgos	
Chief Marketing Officer - QDQ Media	
multicanalidad	83
La experiencia del cliente en la integración multicanal	
Fernando Rivero	
Socio Director Marketing - Tatum	
b2b	93
La experiencia del cliente en mercados B2B	
Santiago Solanas	
Consejero Delegado - Sage España	

innovación	103
La innovación en la creación y gestión de experiencias	
Jaime Castelló	
Director y Profesor Titular de MBA	
ESADE Business School	
ideas clave	112
Ideas clave de la experiencia del cliente	
Jaime Valverde	
Social Media Strategist - Territorio Creativo	
Borja Muñoz	
Socio y Day Trader - Factor K	
gracias	119
autores	120

experiencias

Txema – Madrid

“Mi mejor experiencia fue con Digital Plus en el proceso de darme de baja de sus servicio, parece curioso pero así es. Quizás por inesperado, pero cuando llamas y no te pueden atender, son ellos los que devuelven la llamada (sabiendo que es para darte de baja). Es algo que me paso hace 7 años y todavía no lo olvido.”

Daniel – Barcelona

“Entro a la tienda Nike Store en Paseo de Gracia de Barcelona. Tengo una idea clara: voy a comprar unas zapatillas deportivas para mi mujer. Me atiende una chica muy amable y me dice: «Si quieres podemos crear una zapatilla personalizada para ti». Me acompaña hasta el departamento Nike ID. Nos sentamos delante de un ordenador y desde allí vamos creando paso a paso la zapatilla con todos los detalles que me apetezcan. En 4 semanas tendré la zapatilla confeccionada. Salí con la impresión de llevarme un regalo mejor del que pensaba comprar y de que aunque fuera por un instante, Nike está trabajando para mí. Gracias!”

Noelia – Madrid

“No recuerdo como era mi vida antes de mi iPhone. Con el iPhone tengo la sensación de no estar perdiéndome nada, y me agobio si veo que me quedo sin batería. Cuando miro otros smartphones pienso, sí, pero no es un iPhone.”

Carlos – San Sebastián

“Soy de Valencia, pero desde hace un tiempo vivo en San Sebastián por trabajo. La aplicación de Whatsapp en mi móvil me hace sentirme como en casa, ya que mantengo contacto permanente con mis amigos de toda la vida y familia. Whatsapp, ha hecho que a pesar de estar lejos, me sienta mucho más cerca de los míos.”

José Fermín – Madrid

“Tengo muy buenas experiencias de cada interacción que he tenido con American Express. Una de ellas fue cuando durante un viaje me robaron la cartera con todas las tarjetas. Cuando llamé a Amex y le dije que me habían robado durante un viaje, el operador me interrumpió: «Antes de nada, señor José, ¿se encuentra usted bien? ¿Necesita algo?». Le expliqué que no, que sólo quería cancelar la tarjeta. Lo hizo y a continuación se ofreció para cualquier gestión que necesitase: que me enviaran una fotocopia del DNI, cualquier trámite, ayuda para poner la denuncia en la Policía... Finalmente, se ofrecieron a enviarme dinero en efectivo al hotel donde me alojaba y se comprometieron a enviarme la nueva tarjeta al hotel en pocas horas para poder abonar la estancia y el viaje de vuelta. Quedé impresionado: ¡daba gusto perder la tarjeta!”

David – Sevilla

“Me paso la semana deseando que llegue el sábado para poder conducir mi Ducati Monster. Ese momento, no tiene precio.”

Ana María – Barcelona

“Me emociona ver la ilusión de mi hijo al entrar por la puerta pequeña de entrada de una tienda de juguetes Imaginarium.”

Iván – Madrid

«¿Que porqué soy del Atlético de Madrid?. Eso no se puede explicar, se lleva dentro del corazón, nada más, tanto cuando me hace llorar cómo cuando me hace saltar de alegría.»

Alexa – Barcelona

“Cada semana tengo mi momento de cotilleo con la revista Cuore. Es como un ritual... los miércoles (que es cuando sale la revista) la voy a comprar y por la tarde, al llegar a casa, me siento en el sofá y a cotilleaaaarrrrrr!!! me gusta lo que dice y lo que enseña. Es mi momento!! Y yo si lo reconozco que me gusta el cotilleo!!”

Tamara – Madrid

“Volver a ser una niña, recordarte la sensación que los cuentos de hadas existen. La magia existe. Disney.”

prólogo

Son tiempos difíciles para muchas empresas. El perfil del cliente y el marco en el que las empresas desarrollan sus actividades está cambiando rápidamente. Además, la actual crisis económica y de valores contribuye a acentuar esta situación.

Hoy la mayoría de compañías se mueven en mercados maduros, hipercompetitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y compitiendo esencialmente por precio. Los clientes son ahora más exigentes, están mejor informados y buscan productos personalizados. Estamos frente a un cambio de paradigma que lleva al cliente a no solo desear cubrir sus necesidades básicas, sino a querer elevar sus procesos de compra y consumo a un estadio superior, el de las emociones y experiencias. Este es el contexto en el que se enmarca este eBook.

Seguro que conoces alguna de estas marcas: Starbucks, Harley-Davidson, Desigual, Apple, Disney, Imaginarium o Nespresso. Son algunas de las empresas que en el contexto antes descrito han apalancado con éxito su estrategia de negocio creando y gestionando la experiencia de sus clientes. Todas ellas a pesar de ser muy diferentes tienen algo en común, cubren las necesidades de sus clientes no sólo en términos racionales sino también emocionales.

Mucho se ha escrito sobre el Customer Experience, también llamado Marketing de Experiencias. Sin embargo, este eBook te ofrece una perspectiva y formato diferente.

Se trata de un libro colaborativo. En él se agrupan y sintetizan la suma de conocimientos y experiencias de trece expertos. Entre los autores encontrarás Con-

sejeros Delegados, Directores y Managers de todo tipo de empresas y sectores, que además comparten sus conocimientos en importantes Escuelas de Negocios y Universidades. Cada uno de ellos como especialista desarrolla un enfoque diferente del Customer Experience aportando su particular visión, lo que ofrece una interesante perspectiva multidimensional.

Este es un eBook abierto a todos, por lo que te queremos invitar a formar parte de él. Puedes hacerlo a través de tus comentarios, ideas y compartiéndolo con los demás mediante los enlaces a las diferentes redes sociales que hay habilitados.

Asimismo, se trata de un eBook gratuito y sin ánimo de lucro. La motivación de todos los autores y colaboradores ha sido la pasión por una nueva forma de hacer marketing y nuestra recompensa ha sido poder ver materializado este libro¹.

Finalmente esperamos que disfrutes de la lectura de este libro y que te ofrezca elementos de reflexión tanto para ti como para tu empresa, y concluimos con las palabras de B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, “*Bienvenidos a la economía de la experiencia*”.

¹ Todos los que participamos en este proyecto lo hacemos sin ánimo de lucro y cualquier beneficio que pudiera generarse de este eBook será destinado íntegramente a la ONG Fundación Vicente Ferrer.

uno / intro

**La experiencia del cliente,
un marco para el marketing del futuro**

Elena Alfaro

Introducción

“Customer Experience” o experiencia de cliente, “Experiential Marketing” o marketing experiencial, “Emotional Marketing” o marketing emocional, etc. Son muchos los conceptos asociados a una disciplina y mucha confusión al respecto. Al visitar empresas y dialogar con profesionales del mundo del marketing, de la calidad, de la innovación, de la investigación y de otras áreas de constitución reciente como “customer insights” (conocimiento del cliente), “business intelligence” (inteligencia del negocio) o incluso “customer experience”, mi sensación acerca del desconcierto existente es todavía mayor.

Lo que está claro, es que ofrecer calidad ya no es suficiente para tener éxito. En un entorno cada vez más rápido y complejo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia de que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir recomendaciones, referencias e incluso la repetición y defensa a ultranza de las marcas y compañías.

Ante esta situación, las organizaciones se interesan por el término experiencia y lo que ésta implica en términos de gestión. Sin embargo no hay consenso al hablar de ¿Qué se entiende por experiencia de cliente? ¿Y en una organización en concreto? La situación es compleja cuando el término además toma acepciones diversas.

Si relacionamos el concepto con “uso o práctica”, la experiencia puede relacionarse con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.). Estamos de acuerdo en que cuanto más usa un cliente un producto o servicio, más experiencia tiene con él, con la marca y en último lugar con el proveedor (fabricante y distribuidor). Por otra parte, cuando el concepto “experiencia” lo relacionamos con sus sinónimos “hábito o costumbre”, su significado tiene que ver con algo que ha sido el sustitutivo de las leyes durante siglos, se trata de uno de los generadores de nuestras expectativas. Ahora bien, si lo relacionamos con “vivencia” estamos vinculando el término con aspectos emocionales, lo que complica el mensaje.

Hay numerosas definiciones en la literatura para explicar el significado de una emoción. Digamos que se puede definir como un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por la experiencia. Asimismo, tiene una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea con carácter más o menos pasajero. La experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones.

Si no es fácil medir la parte racional de la experiencia de un cliente con una compañía o una marca, la cuestión se complica cuando añadimos que sus decisiones tienen un claro componente emocional como es el caso de su experiencia. Por otra parte abundan los conceptos relacionados con este término, lo que complica aún más el análisis.

Las distintas acepciones del término tienen un impacto directo en cómo se entiende y se gestiona por parte de las organizaciones y por supuesto, en cómo se organiza la investigación alrededor del mismo. De hecho, es habitual encontrar compañías que creen que gestionar la experiencia del cliente se reduce a reducir el “gap” de las expectativas del mismo con los distintos canales con los que interactúa. La verdad es que cada vez es más común encontrar al “Customer Experience Manager” o al Responsable de la Experiencia del Cliente, ocupando cargos relacionados con la dirección del “Call Center” o el servicio de atención telefónico al cliente.

En cuanto a cómo se gestiona su investigación, es curioso, pues el propio sector de la investigación tampoco se pone de acuerdo en cómo afrontar su análisis. Surgen compañías que prometen dar servicios de “Customer Experience”, pero cuando empiezas a profundizar en sus servicios, puedes darte cuenta de que ofrecen otro tipo de filosofías, como el “Total Quality Management” adaptadas a un término que

parece estar de moda: la experiencia. Quizá es el fenómeno de la confusión lo que también las guía en su posicionamiento.

Por hacer un poco de historia, en lo que tiene que ver con el planteamiento de los institutos de investigación de mercados, podemos decir que hasta hace poco las empresas cuando se planteaban dar la respuesta a un problema (p.ej. conocer la percepción del precio que ofrecían sobre un determinado producto), acudían a los institutos y compañías de investigación tradicionales para obtener datos y poder apoyarse en ellos a la hora de tomar decisiones. Estos institutos facilitaban una serie de menús basados en recetas más o menos estándar a las que nos trataban de dirigir para casi cualquier problemática. Fundamentalmente hablamos de investigación cuantitativa basada en encuestas o en datos internos de la propia empresa, investigación basada en la observación del cliente en el entorno de la compra y en la realización de cualitativos a base de grupos, más conocidos como “focus group” y entrevistas personales o en profundidad.

Hasta ahora se han tomado decisiones en base a investigación de este tipo. Todos estamos acostumbrados a escuchar y a leer frases del estilo “el 80% de los clientes están muy satisfechos”, “los clientes valoran mal el precio de los productos”, “hay un problema con las reclamaciones”, etc. La verdad, es que no se reflexionaba mucho acerca de la metodología con la que se había reportado el dato, o las compañías se ponían medallas de los resultados obtenidos o se planteaban otras estrategias. Sin embargo, un mayor conocimiento acerca de lo que significan los números y una búsqueda de precisión en dónde se debían hacer las mejoras, hizo que nos planteásemos ir más allá en los análisis por una parte y por otra que buscásemos métricas que supusieran variaciones reales en los comportamientos de los grupos de interés.

Se descubrió por ejemplo que las distribuciones de las encuestas de satisfacción estaban sesgadas en positivo, o lo que es lo mismo, que los clientes “que todavía lo eran” puntuaban en las encuestas con valoraciones cercanas a los extremos superiores de la escala que se utilizaba y por otra parte que el que los clientes valoraran bajo un determinado aspecto no significaba que tuviera que ser mejorado, porque entre otras cosas el precio es algo que desde el punto de vista de los clientes siempre podría ser mejor. En la búsqueda de métricas para dar seguimiento a la experiencia del cliente, surgió con fuerza otra moda que tampoco arrojaba gran información. Era el momento del Net Promoter Score (NPS) que se popularizó como si fuese el indicador por antonomasia, sin embargo apenas ofrecía información alguna acerca del futuro.

Si tenemos en cuenta que además se ha avanzado en los últimos años en el estudio del cerebro quizá más que en los últimos cien años, esto nos permite tener una situación privilegiada para generar mejores conclusiones sobre cómo funcionan las personas. La realidad es que nuevos campos se suman a la investigación y al desarrollo de soluciones innovadoras. Los descubrimientos sobre la importancia de las emociones en la toma de decisiones han dado lugar a soluciones más adaptadas donde conviven técnicas tradicionales, con tecnología procedente de la medicina y del neuromarketing (medidores de atención, galvanómetros, etc.) y con otras metodologías más recientes, como la realización de investigación cualitativa cuantitativamente (análisis lingüístico y semántico de lo que se dice en internet, a través de las conversaciones mantenidas por los clientes y los operadores en el centro de atención de llamadas, etc.), inferencias predictivas (uso de modelos estadísticos que permiten definir qué aspectos perceptivos impactan en determinados comportamientos), etc.



Por otra parte, el fenómeno de la estrategia vivencial supone también la incorporación de nuevos perfiles al mundo de la investigación provenientes del mundo de la psicología, del seguimiento de tendencias (“coolhunters”), expertos del sector y de mercados espejo (con problemáticas similares), “stakeholders” o grupos de interés (clientes, proveedores, etc.). Se debe de incorporar al proceso de la innovación los profesionales que sean necesarios para resolver la problemática en cuestión. Por ejemplo, hace tiempo participé en la creación de un concepto diferencial basado en

experiencias para un parque natural sin otra materia prima que la naturaleza común. En este ejercicio, dado que se quería mejorar la riqueza del lugar y se pretendía elevar la capacidad adquisitiva del visitante, se incorporaron al proceso de desarrollo del concepto: una persona que venía del sector del lujo (experto en vender artículos a mayor precio), un profesional del medio ambiente, un cazador de tendencias, un profesional de las infraestructuras de la zona, empleados de la oficina de información, visitantes, etc. y todos vivieron la experiencia del parque para poder hablar de ella en primera persona. El concepto que está asociado a esta participación multidisciplinar está también de moda, se llama co-creación.

Ante esta situación, el futuro de las compañías de investigación y consultoría pasa por hacer una escucha activa del cliente y no ofrecer recetas al uso, basadas en su dimensión como compañía, capacidades y volumen de recursos humanos trabajando. Sí, me refiero a que es muy habitual escuchar en las presentaciones de estas compañías frases como: *“somos el líder mundial en el producto “x”, tenemos más de “z” empleados, y “m” puestos de Cati (computer assisted telephone interview) o entrevistas asistidas por ordenador, etc.”*. No tanto que practiquen la escucha activa al cliente, que estudien en profundidad la necesidad y que propongan una solución de investigación que dé respuesta al problema que se desea resolver. Por otra parte, el cliente cada vez tiene menos tiempo para revisar información y cada vez busca una mayor implicación por parte del proveedor en la resolución del problema.

“No os creáis las recetas” ese es mi mensaje en términos de creación de metodologías que permitan entender a los grupos de interés y por tanto de las personas que nos rodean. La realidad es que estamos en un momento de competencia agresiva que se está traduciendo en guerra de precios en muchos sectores. La velocidad de los cambios a los que asistimos y la incertidumbre global, favorecida por una red de intercambio mundial de información (internet). Ante estos cambios, las empresas buscan soluciones y la investigación tenía que adaptarse aunque fuese ofreciendo las mismas recetas bajo otra fórmula.

Es necesario entender de estrategia, psicología, estadística, matemáticas, publicidad, etc., para poder razonar la necesidad a resolver y por tanto la propuesta a desarrollar. Por otra parte, recientemente se asocia la investigación experiencial al neuromarketing, sin embargo conviene aclarar cuando se aborda un proyecto de investigación experiencial, se tiene que hacer una reflexión sobre qué tipo de técnicas y perfiles son los más adecuados para llegar al objetivo marcado como se decía anteriormente. Ni cualquier objeto de investigación se puede abordar con

neuromarketing, ni se puede meter a cualquier población en un “tac” o similar para obtener imágenes cerebrales.

La investigación está sufriendo una evolución como cualquier ciencia, víctima de nuevos descubrimientos y de una nueva realidad, de la que forman parte nuevos canales y tecnología disponible. No hay que desestimar la utilización de técnicas que llevan mucho tiempo funcionando y tampoco dejar de evolucionar y de entender la nueva realidad a la que asistimos. Los institutos de investigación se tendrán que adaptar a esta nueva realidad e incorporar propuestas adaptadas a la información requerida ahora por las organizaciones.

Eso sí habrá que poner en valor una labor que ha dado con los mayores avances de la historia, la investigación. Al igual que se pretende que el sector se transforme y evolucione ante las nuevas circunstancias globales y específicas, hasta darnos soluciones, no puede ser que no se valore en términos de precio. Es una realidad a la que se asiste todos los días. Se pretende comparar en los mismos términos capacidades y habilidades que no son semejantes entre dos compañías tan sólo porque proveen un término que parece similar “información para la toma de decisiones”. Otras veces, nos negamos a valorar y remunerar el asesoramiento que en ocasiones permitirá ahorrar millones de euros. La consecuencia inmediata, la bajada en la calidad de los profesionales que configuran el sector y por tanto, una deficiencia en la calidad de la información que nos puede proporcionar la diferenciación. Es urgente cambiar esta forma de actuar en las empresas para evitar la salida de talento y por tanto de capacitación para nuestras organizaciones.

El Customer Experience Management constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en “commodities”, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia.

No es fácil encontrar profesionales que hayan mantenido experiencia en disciplinas tan diversas como la estrategia, la investigación del consumidor, el marketing operativo, la psicología, las soluciones tecnológicas, la calidad, el desarrollo de métricas y la modelización estadística, etc., materias que por otra parte están presentes en esta disciplina que las abarca. El resultado es claro, en consultoría tan sólo algunas compañías “boutique” tienen años de experiencia en la materia que no siempre

vienen acompañadas por una marca conocida internacionalmente. No tengamos temor por innovar. Hace años escuchaba una historia que me llamó la atención. Era acerca de la General Motors en los años 80, contrató proveedores para los que era su primer cliente bajo la premisa de “ser el primero”. A veces, se piden demasiadas referencias previas para contratar algo que es nuevo en sí mismo.

Para finalizar hacer referencia a lo siguiente: “tan sólo un 1% de los clientes piensa que el foco de las compañías está en las necesidades emocionales”. Así concluía un estudio llevado a cabo en Reino Unido. En mi opinión esto tiene además otra lectura “hay una gran oportunidad para diferenciarse utilizando la gestión emocional de las necesidades de los clientes” entre otras cosas porque los datos demuestran que apenas se está haciendo ¡Os invito a intentarlo y a no tener temor a ser los primeros!

dos

**La experiencia del cliente desde la perspectiva
de la marca y la comunicación**

Javier Velilla

La experiencia cliente desde la perspectiva de la marca

Una marca no es lo que dice de ella misma, sino especialmente, lo que dicen sus audiencias de ella. Expresado de forma inequívoca: las marcas se definen no tanto por la percepción que tienen de sí mismas sino -y es la clave- por el conjunto de opiniones y experiencias individuales de sus audiencias conectadas con las perspectivas de terceros como los medios de comunicación, los líderes de opinión o las redes sociales.

Por desgracia, durante años la gestión de la experiencia del cliente se ha abordado de forma desagregada, separando la comunicación de la marca del servicio al cliente -entre otras divisiones-, como si lo que la marca promete y la vivencia de su consumo y uso fueran realidades diferentes. Una de las consecuencias de esta situación es que los departamentos de marketing han trabajado habitualmente sólo con una de las variables de las 4ps en sus estrategias de marca: la promoción. La comunicación de marca se ha limitado a los mensajes publicitarios unidireccionales y masivos, obviando otros factores cruciales como el producto, el lugar-plaza y el precio.

Es un enfoque reduccionista con un resultado: en muchas ocasiones hemos desconectado la auto-expresión de marca de la experiencia del usuario. Marty Neumeier emplea las primeras páginas del libro *The Brand Gap* -Peachpit Press, 2006- para puntualizar muchas de las concepciones del sector: una marca no es un logo, ni

una identidad, ni un producto. Tampoco son otros signos de la marca identificables, expresivos y memorizables como los sintagmas asociados a la marca -por ejemplo, el Connecting people de Nokia o el Just do it de Nike- o el carisma personal -por ejemplo, el caso del fallecido Steve Jobs para Apple-, aunque lograr una organización alineada para ofrecer una experiencia de usuario exige de ambos elementos. Es un rol que percibimos, por ejemplo, en figuras como Howard Schultz, Jeff Bezos o Richard Branson, que actúan como guardianes de la marca para que la experiencia de usuario sea la adecuada.

Cuando el CEO de Amazon Jeff Bezos asegura que la misión corporativa sitúa a cliente en el centro de la empresa, se trata de una afirmación que exige un determinado comportamiento. Además, afecta de forma decisiva al conjunto de departamentos de la organización, que muchas veces adolecen de una perspectiva fragmentada. En el caso de la gestión de la marca, el esfuerzo muchas veces se ha centrado más en la emisión y control de los mensajes, pero no ha dedicado tantos esfuerzos a la calidad y consistencia de los puntos de contacto. Esta perspectiva segmentada está variando por fortuna.

Un logotipo no es más que uno de los signos por los que se expresa una marca. Se trata de un elemento crucial, pero también lo debe ser la experiencia directa del consumidor. Ambos son elementos diferenciales y, también, difícilmente imitables por la competencia o por nuevos competidores. Pongamos un ejemplo: en España encontramos un bar o restaurante por cada 461 habitantes. La oferta puede parecer idéntica: un rótulo en la puerta, una barra, menaje, mesas, sillas, oferta de bebida y comida... Desde esta perspectiva la elección sería sumamente compleja: parecen muy similares. Pero sabemos que operan otros factores. Se combina la expresión de marca -distinción, personalidad y una amplia batería de asociaciones mentales- con la experiencia de usuario -en forma de recuerdo, repetición o fidelidad-. La combinación de estos dos elementos ubica a un bar sobre otro en un ecosistema tan ultra-competitivo como las calles de nuestras ciudades.

Al final, no se trata sólo de un bar en abstracto. Emerge con fuerza el concepto de marca, que genera una nueva realidad comunicativa y cultural con sus mensajes y atributos. La marca ejerce de resorte semiótico que activa asociaciones de valores e ideas. Aporta información, diferenciación y seducción dirigidas al acto de compra o de recomendación. Este valor puede sintetizarse con el mínimo común denominador de asociaciones compartidas por un grupo de usuarios. Así, una marca es el resultado de destilar asociaciones que aportan valor y que confi-

guran un espacio de referencia en el que ubicar un producto, servicio o idea en el conjunto del mercado.

La experiencia de usuario no debería ser otra realidad que la materialización del posicionamiento de marca, pero esta vez sobre acciones concretas asentadas en el consumo y uso. Sobre esta cuestión hace años que incide Stelios Haji-Ioannou, presidente de easyGroup y fundador de easyJet. Por desgracia, muchas veces no es así.

Concepto, contexto y experiencia

Una marca genera una construcción semiótica compleja. Se fundamenta en una combinación de elementos, como las expectativas, las experiencias, las necesidades, los deseos y las aspiraciones. En este proceso, la percepción de valor -concepto-, el lugar que ocupa en el mercado -contexto- y el consumo y uso -experiencia- son fundamentales para crear y gestionar una marca poderosa.

Es evidente que alcanzar una ventaja competitiva cada vez es más complicado por la aparición de nuevas empresas, productos y servicios, pero también por la transformación de algunas reglas de juego. En la actualidad los mercados se rigen por la hipercompetencia: variables fundamentales como el precio, la distribución o la disponibilidad generalmente ya no se diferencian de una empresa a otra. Las primeras posiciones en el mercado se ponen constantemente en cuestión: analizando el último medio siglo la lealtad corporativa está bajo mínimos, la digitalización genera procesos disruptivos, y se registra una constante entrada de nuevos competidores e innovaciones. Una de las consecuencias de este fenómeno es que la calidad en productos y servicios no es suficiente para asegurar la competitividad e, incluso, la supervivencia de una organización. La calidad se da por supuesta. Las empresas que sobrevivan en este mercado serán probablemente aquellas capaces de mejorar el valor que ofrecen a sus clientes sin incrementar sus costes de forma constante o hallando otro modo de monetizar.

La marca debe ser un aglutinador de una especie de experiencia expandida, que combina y une diferentes experiencias de uso, consumo, socialización, personalización, transmedia... para dotarse de una promesa de marca con valor añadido, diferencial y memorable. Es una estrategia que está llevando a cabo Caja Navarra con su red de Canchas, un concepto que supera las tradicionales oficinas por espacios con experiencias expandidas a disposición de las necesidades ciudadanas y que,

además, ofrece una rentabilidad media superior al resto de oficinas de la entidad. Ya lo decía Michael Porter: una marca es “la principal defensa contra la competencia de precio”. Por ello, aparecen por fuerza elementos más sofisticados: los intangibles.

Los clientes no sólo adquieren productos o servicios, en realidad, las audiencias se acercan a una determinada marca porque comparten ciertos valores, ideas y marcos mentales, y porque se enlazan con una experiencia. Pocos productos hay más indiferenciados y genéricos que el café, y, sin embargo, Howard Shultz generó un relato corporativo lo suficientemente poderoso como para extender globalmente la marca Starbucks. La promesa de valor se basa en un concepto, contexto y experiencia inequívocos: el tercer lugar entre el hogar y el trabajo. Esta promesa representa un compromiso con los consumidores, que debe alinearse a la misión en forma de garantía a largo plazo. De este modo, la marca se convierte en el agente idóneo para mantener contactos duraderos y provechosos con sus audiencias.

La marca actúa como elemento brújula de los puntos de contacto, de la experiencia de usuario: se dota de un discurso competitivo para extraer y proporcionar el máximo valor de todos los puntos de contacto y a todos los distintos canales para conectar inteligentemente y eficazmente de forma sólida y perdurable. Su función es generar una impresión duradera asociada a un determinado marco mental con un objetivo: establecer significados sobre producto, bien, servicio o idea y vender. Es evidente que estos significados generan preferencias o fidelidades entre clientes o grupos de interés en forma de compra, preferencia o elección. En definitiva, los seres humanos somos sociales y complejos. Vivimos en espacios densos en significados y conexiones, con intrincados ecosistemas semióticos en los que las marcas se relacionan con trayectorias personales, experiencias previas, modos de entender la realidad y, sobre todo, expectativas.

La marca como guía de los puntos de contacto

La marca establece una promesa y actúa como garante de que se satisfagan las experiencias de los consumidores. Philips se basó durante años en el lema Let's make things better, ahora transformado en Sense & Simplicity. Ambas formulaciones son excelentes expresiones de marca que aportan un poderoso significado sobre una tecnología con sentido y simplicidad que se extiende tanto a los productos como a la marca corporativa.

Extender la marca a la experiencia de usuario exige que el relato corporativo permeabilice sin fisuras al conjunto de empleados, procesos y organización. La marca será más sólida cuanto más cumpla la promesa sobre la que se basa, es decir, cuanto más actúe como elemento brújula de todos los puntos de contacto. Por ejemplo, la cadena de establecimientos Imaginarium propone el siguiente concepto: espacios compartidos entre padres e hijos. Esta promesa de marca se vincula con una visión del mundo muy concreta y con una tipología de consumidor. Pero, también, se expresa con autenticidad en el interiorismo del establecimiento y en la selección de productos, y es relevante para su territorio de marca porque facilita la toma de decisiones en un ámbito tan sensible como el familiar. El contexto en el que opera Imaginarium es propio y lo hace en ausencia de competencia.

Recuperando la terminología de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, autores del best seller *Blue Ocean Strategy* -Harvard Business Press, 2005-, se trata de un océano azul, que se contrapone al rojo -donde las marcas compiten para alcanzar una mayor porción de una demanda limitada en aguas colmadas de competidores, con rendimientos decrecientes y comportamientos feroces y sangrientos-. Los océanos azules, dicen W. Chan Kim y Renée Mauborgne, suponen un nuevo modo de entender el posicionamiento: son espacios de mercado únicos donde la competencia se vuelve irrelevante por su capacidad de reinventar la categoría. Estos autores ponen los ejemplos de Southwest Airlines, Cirque du Soleil o eBay, que proponen una promesa de marca -concepto y contexto- con una experiencia de usuario alineada, notoria y motivada.

La gestión de marca debería trascender el acto de vender el stock existente para iniciarse antes de idear el producto o servicio y continuar después en forma de atención al cliente, fidelización o comunicación. Las grandes marcas hoy ya no sólo se anuncian gracias a enormes presupuestos, sino que establecen acciones relacionales que generan experiencias de 360° antes y después de las transacciones.

Cada vez es más frecuente que el concepto de marca se extienda a toda la cadena de valor de la empresa, desde los productos y servicios hasta el comportamiento, la actitud, la comunicación o el ideario. El branding desde la perspectiva de la experiencia de usuario llevará más lejos este enfoque, pues obliga a garantizar que los consumidores disfruten de experiencias satisfactorias, significativas y memorables con los valores de la marca en cada una de las interacciones que tengan, siempre con coherencia y consistencia.

La experiencia como asidero de la marca

La marca actúa naturalmente en este contexto: debe ser el contenedor semiótico para tejer asociaciones y conexiones en el cerebro, destacando determinados significados y elementos accionables que conjugan factores racionales, emocionales y de significado. El mercado del automóvil es muy representativo en este tipo de conexiones: Volvo es seguridad, BMW es el placer de conducir, Ferrari es deportividad italiana y Toyota es innovación. Son conexiones que muchas veces perduran al margen de la experiencia de usuario y que circulan en forma de relatos sociales, culturales y simbólicos.

Estos relatos, más que identificar un determinado referente, se convierten en el referente mismo. Constantemente detectamos marcas que sobrepasan la naturaleza descriptiva del producto o servicio: son marcas que se convierten en la base de una relación con los consumidores. El reto es no olvidar que la experiencia de usuario debe ser un sólido asidero que vincule la promesa de valor de la marca, siempre que aspire a sobrevivir gracias a la vivencia concreta de cada persona.

Este proceso se define desde el año 1972 con el término posicionamiento, acuñado por Al Ries y Jack Trout, se establece en tres fases: analizar la oferta, determinar lo que el consumidor valora, y establecer la diferenciación en un entorno competitivo. Es decir, posicionar describe el proceso que dibuja cómo y qué ofrece una marca a sus públicos. Con el paso de los años, el término ha evolucionado, pero perdura su esencia: significa ocupar un espacio en la mente de las audiencias mediante una idea o un concepto que resulte relevante, sencillo de explicar y que no sea propiedad intangible o legal de otro competidor.

Posicionar no es otra cosa que determinar una idea y hacerla crecer con un significado poderoso propio y notorio. Las organizaciones deben conocer y relacionarse con sus clientes para conocer sus necesidades y expectativas, que son de naturaleza cambiante. Eso exige atender al mercado y recoger constantemente datos para saber dónde la marca puede aportar valor, y que este valor sea percibido. Una de las marcas que mejor ha entendido este proceso es la entidad financiera de Malasia RHB Bank, que aporta pequeños elementos de valor a los usuarios en las colas de espera -con empleados que ofrecen café, un té o un refresco- o en función de la climatología -para los días lluviosos ofrecen chubasqueros-. Incluso, el servicio de atención telefónico de la entidad se distingue por su capacidad de gestionar las peticiones de forma sencilla y siempre con la interacción humana. La clave de esta entidad es que

comprende muchos de los elementos que los clientes verdaderamente valoran de sus experiencias ante el sector financiero.

Pongamos un ejemplo concreto: en el mercado de los camiones profesionales compiten decenas de modelos, con determinadas motorizaciones y capacidades de carga, con precios y procesos distintos de producción, etc. Elegir no es sencillo. Imaginemos un usuario que está inmerso en el proceso de compra. Posiblemente consultará a sus compañeros, navegará por Internet y adquirirá alguna de las revistas especializadas que se editan sobre este tema, también visitará varios concesionarios antes de realizar una elección. Es decir, habrá invertido un tiempo significativo antes de gastar el primer euro. Todo este proceso puede ser mucho más rápido si el usuario conecta con una marca, pues lo hará con un contenedor de datos, identificación y diferenciación. El resultado de este proceso es una evidente reducción del tiempo y esfuerzo que se destina a la búsqueda, evaluación, elección y consumo de un producto o servicio. El fabricante de camiones pesados Paccar es consciente de este tipo de procesos y plantea una experiencia de usuario memorable a los conductores que son propietarios de sus propios camiones. Suelen ser personas que tienen una relación especial con el camión: lo suelen financiar, es un elemento diferencial, viven en él, y desean cierta personalización.

Para responder a esta expectativa Paccar produce a medida asientos, cabinas, exteriores y numerosos detalles con los que generar identidad y orgullo. Además, ha tejido una red de asistencia por los Estados Unidos para solucionar los problemas técnicos con facilidad y evitar que los conductores pierdan horas de trabajo y, por tanto, de facturación. Esta marca extrae un beneficio de la menor fuerza relativa de estos compradores y de la menor presencia del precio como elemento discriminador, de modo que logra un mayor beneficio por unidad vendida. A cambio, sus consumidores adquieren mucho más que un camión pesado: compran un concepto con el que conectan y que determina su preferencia, por lo que están dispuestos a abonar un sobreprecio.

En este caso, la promesa de marca cuadra a la perfección con el posicionamiento y con la experiencia de usuario. La variable precio queda en segundo lugar en la toma de decisiones, pero lo hace por dos motivos: la marca Paccar actúa en este caso como un complejo almacén de información que aglutina atributos, beneficios, valores, usos y consumos, perfil de usuarios... y este contenedor semiótico está validado por la experiencia de usuario.

Separar la marca de la experiencia de usuario arroja como resultado propuestas que no satisfacen las expectativas del cliente, muchas veces por promesas que no se cumplen o, incluso, por relaciones sencillamente contradictorias que confunden y frustran al consumidor. Honestamente, ninguna estrategia de marca es capaz de responder a una experiencia de usuario deficiente y continuada basada en un mal producto o servicio.

En definitiva, las marcas poderosas deben gestionar la experiencia de sus clientes desde una perspectiva integral fundamentada en cinco apartados: formular un beneficio de marca en forma de idea-fuerza, desarrollar una plataforma experiencial 360°, generar una marca capaz de acoger y expresar esta idea, construir un tejido de interacciones con los clientes, y por último innovar constantemente para asegurar la correlación entre marca y experiencia en un entorno competitivo y cambiante.

Referencias bibliográficas

- Chan Kim, W. y Mauborgne, Renée, 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press.
- Chevalier, Michel y Mazzalovo, Gérald, 2005. *Pro Logo*. Por qué las marcas son buenas para usted. Barcelona, Belacqua de ediciones y publicaciones.
- Neumeier, Marty, 2006. *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Peachpit Press.
- Ollé, Ramón y Riu, David, 2009. *El nuevo Brand Management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocio*. Barcelona, Gestión 2000.
- Pine, B.J. y Gilmore, J.H., 1999. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Ries, Al y Trout, Jack, 1990. *Posicionamiento*. Madrid, McGraw-Hill.
- Velilla, Javier, 2010. *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, Editorial UOC.

tres

**El papel de los sistemas informáticos
en la gestión de experiencias**

Hugo Brunetta

Indistinta y erróneamente, se utiliza la denominación de “programa de CRM”, tanto para referirse a la estrategia como al software que nos permite gestionar la experiencia y las relaciones con el cliente. Y tanto se ha dicho sobre que el CRM no es un software, que al parecer nos hemos pasado para el otro lado y creemos que podemos prescindir de la herramienta tecnológica. Para que quede claro, cada vez en que en este capítulo nos referimos a un programa de CRM, estaremos hablando de la tecnología informática, concretamente del software. Caso contrario, haremos mención a la estrategia o filosofía de CRM o de gestión de las relaciones con el cliente.

Entonces, consideremos que el CRM es una estrategia de negocio que tiene como fin último conocer a los clientes en función de lo que “nos han contado” para darle lo que desea, de la forma que lo desea, de modo que, ni piense en irse a la competencia, o como indicó alguna vez Tom Siebel, *“nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente como hacer negocios con nosotros y ahora no tenemos más remedio que hacer negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente”*.

Hechas las distinciones y volviendo al tema de si es o no un software, la respuesta que no se hace esperar es tajante: por supuesto que no lo es y por supuesto también que no puedo prescindir de uno si deseo implementar una estrategia exitosa, que al fin y al cabo el cliente pueda percibirla con una mejor calidad en el servicio y a partir de una sensación experiencial realmente memorable.



Pero concretamente, nos preguntamos qué papel juega el sistema de CRM dentro de una estrategia de gerenciamiento de las relaciones con el cliente y la respuesta tiene varias aristas, algunas de las cuales trataremos de desarrollar a lo largo de este capítulo.

Para comenzar, entender que cuando las empresas no son unipersonales, no podemos creernos que se pueda compartir la información sobre los clientes sin disponer de un software de CRM que trabaje la información a partir de una base de datos única; no importa cuán bien nos llevemos entre los integrantes de la empresa o si somos personas que entendemos el valor de compartir la información, realmente no es una cuestión de actitud sino un tema de orden empresarial. Nosotros mismos, como clientes rápidamente nos damos cuenta cuando una organización se maneja con compartimentos estancos, ya que entre otras cosas, nos preguntan lo mismo cada vez que llamamos y atiende un empleado distinto al de la vez anterior. Compartir la información tiene múltiples ventajas para el cliente y para la empresa y solo por mencionar las más importantes, haremos una enunciación desde ambas ópticas:

Desde la óptica del cliente:

- Cuando se comunica con la empresa, no importa quién es el interlocutor ocasional: la conversación continua desde el mismo lugar en donde fue dejada la última vez y por supuesto mantiene la coherencia necesaria más allá del origen o causa del contacto.
- Se siente reconocido y percibe que actúan en función de sus necesidades, requerimientos, gustos y preferencias.

- Recibe mensajes personalizados, no solo individualizados. La creencia de que comenzar una comunicación mencionando el nombre del cliente es “personalización” es totalmente errónea. Los clientes desean ser contactados por temas de interés para ellos mismos y no por lo que a la empresa le parece apropiado.
- Recibe un mejor servicio, visto desde lo que el cliente considera “bueno” y la inteligencia aplicada a los clientes nos permitirá entender que es “bueno” para cada uno.
- En definitiva, es un cliente que tiende a la satisfacción total respecto de nuestro servicio y más allá de nuestro producto básico.
- Desde la perspectiva de la empresa:
 - Incrementar los ingresos provenientes de los clientes actuales a través de las ventas cruzadas: compra A, pero no B.
 - Desarrollar clientes: pretendemos que realicen sus compras solo con nosotros y no atomicen su presupuesto con nuestros competidores.
 - Identificar oportunidades de negocio subyacentes.
 - Mejorar el servicio al cliente, optimizando los recursos disponibles. Hacer las cosas de mejor modo, no siempre equivale a gastar más dinero o emplear más tiempo.
 - Segmentaciones precisas para invertir el esfuerzo necesario y apropiado en cada uno de los clientes.
 - Disminución de la tasa de abandono de clientes.
 - Elevar las barreras a la competencia.

En definitiva, el CRM como integración total entre sistemas y estrategias contribuye a la rentabilidad total de la empresa, ya que no importa cuál sea su actividad, lo más probable es que usted gaste demasiado en conseguir clientes y muy poco en retenerlos.

Y cuál es el mejor sistema o software de CRM

Probablemente esta sea la pregunta que más escuchamos al llegar a las conclusiones durante el dictado de algún seminario. Y la respuesta es tan sencilla como compleja. Hay muchos y muy buenos, pero en su empresa cualquiera no hará la diferencia y el gran desafío es encontrar cual necesita cada quien. Veamos alguna de

las características que debemos considerar a la hora de hacer la elección de la mejor alternativa para nuestra empresa:

Fácil de usar: Que no nos modifique demasiado la vida cotidiana. Hemos notado en algunos casos que una de las causas que generan el fracaso en la implementación de la tecnología de CRM -y con ello por supuesto también se malogra la estrategia-, se da por el simple hecho de que el software sencillamente no es amigable. Recordemos que en muchos casos, estamos introduciendo un cambio cultural muy fuerte y si no lo hacemos sencillo al menos desde el punto de vista visual, lo que estamos haciendo entonces es poner más palos en la rueda.

Por amigable, también queremos decir que se necesita sencillez en los pasos, en las cargas de datos, en la operatoria general. Recordemos que habrá al principio mucha oposición por parte de las personas que verán cambiar su forma de trabajo y si les damos aun de modo inconsciente, la excusa de que es tedioso y complicado, podemos comenzar a despedirnos del proyecto en su conjunto.

Debe ser fácil de implementar: Por supuesto en la medida de lo posible. Tampoco estamos pidiendo que se ejecute un archivo y que al cabo de unas horas tengamos el software de CRM funcionando como si se tratara de una simple planilla de cálculo. En este punto nos referimos primordialmente a que la implementación no sea tan compleja para que dure años, sino el entusiasmo desaparecerá antes de que el programa esté activo. Una buena alternativa es disponer de etapas concretas para que los usuarios vayan aprendiendo en la medida que avanza el proceso, en lugar de que un buen día después de meses transcurridos, nos digan: *“el CRM ya está operable, comience mañana por favor y olvídense de lo que ha hecho hasta ahora”*.

Que sea integrable: A menos que la empresa sea nueva, tendremos muchos sistemas heredados. El ERP, sistemas de logística, el de administración de recursos humanos, planillas de cálculo en cada computador personal de la empresa y vaya a saber cuántos más sistemas encontraremos que de un modo u otro se relacionan con el cliente. El sistema de CRM deberá interactuar con los sistemas formales de la empresa ya en funciones y por eso es deseable que sea altamente integrable con los mismos. También se deberá tomar la decisión de qué hacer con la información que va por canales informales, como estos archivos que cada persona dentro de la empresa va creando por su cuenta y en los cuales almacena información que resulta vital para el conjunto de la organización. Probablemente debamos trasladar estos datos a los sistemas integrados y solicitar que ya no se utilicen archivos que se

crean temporalmente y que terminan siendo definitivos, aunque de conocimiento individual.

Que sea personalizable: Resulta vital que el software se adapte a la empresa y no al revés. Por supuesto habrá que revisar cada proceso relacionado con la interacción entre la compañía y los clientes, pero revisar no significa que estemos haciendo las cosas mal siempre, aunque tal vez podamos mejorarlas.

A estas cualidades que hemos definido como vitales debemos agregarle que sea de rápida sincronización, los datos del cliente se actualizan constantemente y por ende, todo el tiempo, está cambiando el conocimiento sobre el mismo. Lo ideal es que la actualización sea en tiempo real y la tecnología disponible en el mercado hace que esto sea sencillamente posible.

Que sea flexible y escalable: Por más que planifiquemos -como se debe- siempre tendremos que realizar cambios debido a que la realidad no se parece del todo a lo que habíamos imaginado y proyectado, entonces tenemos que estar seguros que nuestro software no es tan rígido como para no poder arrepentirnos si algo no se corresponde con los planes una vez que comenzamos a rodar.

Por otro lado, resulta fundamental que sea escalable, que es la propiedad que tienen los sistemas de cualquier índole para poder hacerse más grandes sin perder calidad en sus servicios. La escalabilidad de un sistema requiere un pensamiento cuidadoso desde el principio de su desarrollo.

Software de CRM: las partes integrantes

Escuchamos la típica frase: “*necesitamos un software de CRM.*”, pero nunca escuchamos que se refieran al un módulo en específico. ¿Qué significa esto? Sencillo: CRM operacional, CRM colaborativo y CRM Analítico. Hasta que no tengamos los tres módulos funcionando de manera integrada, no podremos decir que nuestra estrategia está satisfactoriamente implementada y tampoco tengamos muchas esperanzas de que veamos monetizado nuestro esfuerzo.

Mientras el CRM Operacional, provee apoyo en los procesos de negocios en los departamentos de ventas y marketing principalmente, el CRM Colaborativo integra los diferentes canales de comunicación con los clientes, más allá de los contactos personales con los representantes de ventas o servicios. Esta comunicación

puede ser por internet, email, IVR o canales menos convencionales pero cada vez más utilizados como por ejemplo, Twitter.

Por último y aunque muchas veces ignorado por las empresas, tenemos el módulo de CRM analítico, que para decirlo de modo sencillo es la parte de la tecnología que nos ayuda a transformar los datos en conocimiento. Concretamente es el análisis de los datos de un cliente con múltiples propósitos, especialmente el análisis predictivo. Los objetivos pueden ser desde el diseño y ejecución de campañas de marketing a determinados nichos, diseño y ejecución de campañas para clientes específicos, análisis del comportamiento de clientes para ayudar en las decisiones sobre productos y servicios, hasta la elaboración de reglas de negocios del tipo que determinan como actuar frente a determinado suceso y frente a determinado tipo de cliente.

La importancia de la integración entre sistemas

Nos la pasamos hablando tanto de la tecnología de CRM, que finalmente pensamos que el ERP (Enterprise Resource Planning - Software de información centralizada orientado a registrar e integrar la mayoría de los procesos de negocios) pasó de moda, como si fuera algo que ha sido reemplazado y cuán lejos de la verdad, siendo que son herramientas absolutamente distintas pero particularmente complementarias. Es importante entender que ambas herramientas deben estar integradas y trabajar en conjunto del mismo modo que lo hacen las hojas de una tijera.

Para graficarlo de otro modo, supongamos que tenemos que llegar a un destino empresarial al que hemos denominado: control total de la gestión, el que por añadidura nos estará haciendo arribar al éxito total de la empresa en términos de rentabilidad para sus accionistas y satisfacción total para clientes internos y externos. Tratando de visualizar el concepto, decimos que podemos ir por una “autopista”: a la primera parte de la autopista la llamaremos ERP y el último tramo lo llamaremos CRM. Obviamente, debemos recorrer todo el camino y pasar por los dos tramos del mismo para llegar al objetivo.

Buena parte de los datos del CRM deben ser provistos por nuestro sistema de ERP, sino solo estaremos operando un potente gestor de contactos y de actividades. Imaginen un vendedor que a través del sistema CRM tiene el historial completo de las comunicaciones con el cliente. Él sabe perfectamente los últimos incidentes que se han derivado por ejemplo de la entrega tardía de la mercadería y como se han

resuelto los mismos, tiene la ponderación del mismo en función de múltiples variables, etc., y el gestor de actividades le indica que hoy es un buen día para visitarlo. Al llegar lo saluda por su nombre de pila, le pregunta por sus hijos mencionándolos por sus nombres y una serie más de detalles que perfeccionan la personalización: todo bien hasta aquí. El cliente le hace un pedido, pero le solicita por favor un descuento extraordinario por pronto pago, que el vendedor accede encantado a otorgarle, pero como el ERP no está integrado el ejecutivo de ventas desconoce que el cliente aun debe tres facturas las cuales están vencidas y una de las mismas contenía un descuento por pronto pago, el que obviamente el cliente incumplió. El lector seguramente puede imaginar lo que debió haber sucedido ante el pedido del cliente, de qué manera debió proceder nuestro vendedor y las implicancias que esto acarrea para la empresa en términos financieros. A los dos días, el vendedor le comunica al cliente que su orden (con toda justicia) fue rechazada, lo que además de costos administrativos innecesarios, resiente la relación con el cliente, sin importar quién tiene la razón.

Un ejemplo sencillo de falta de integración, pero es algo de todos los días. La falta de integración hace que en lugar de tener una vista 360° del cliente, tengamos vistas parciales y tomemos decisiones “parcialmente correctas”, si se nos permite la expresión. Trabajar desde compartimentos estancos no favorece ni la relación con el cliente, ni la salud de la empresa.

Estemos atentos a las recomendaciones de los proveedores de un sistema u otro cuando nos dicen que no hace falta que el ERP esté integrado con el CRM o viceversa. Y cuando nos prometen solucionar la integración con una interface a desarrollar, estemos seguros de que así sea antes de emprender un proyecto que quede en mitad del camino.

Aunque el software es parte fundamental, las empresas deberán seguir ahondando en diseño de estrategia integrales, antes de comprar cualquier tipo de tecnología informática. Las cuestiones tácticas no pueden anteceder a la estrategia, es como poner el carro delante de los caballos.

Fuente de ventaja competitiva

Y a modo de conclusión de este capítulo, entienda el lector que invertir en CRM, tanto desde la planificación estratégica como en el software correcto, es la

única fuente de ventaja competitiva que aún queda, usted alcanzará un superior conocimiento del cliente y le ofrecerá mejores experiencias con su empresa.

Recuerde que no es complicado ni muy inteligente, competir por precio, y claro, tampoco es duradero. Si usted los baja, la competencia también puede hacerlo de inmediato y termina siendo un juego de suma cero.

Competir a través de la ventaja que ofrece un producto tampoco le dará una diferenciación en el largo plazo; mientras usted lee estas líneas, en China o en algún otro país hay gente esperando a desmontar las piezas de cualquier cosa que se vea como innovadora, para hacerlo más rápido, probablemente mejor y de seguro más barato.

Lo único que nadie podrá plagiarle es la relación que haya alcanzado con sus clientes y la experiencia que les ofrece. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver, está en su base de datos, repositorio inteligente de las relaciones construidas con esfuerzo.

cuatro

Como medir la experiencia del cliente

Carlos Molina

Aunque en la mayoría de las organizaciones, gran parte del foco de su estrategia CRM se orienta ahora hacia la experiencia de cliente, la forma en la que se mide se ha convertido en uno de los principales retos para las empresas. Veamos un ejemplo:

“Una persona entra en una tienda. La tienda está limpia y ordenada, el cliente encuentra lo que busca y se dirige al mostrador. La persona que le atiende es amable y le cobra los productos. Antes de irse, le desea que tenga un muy buen día.”

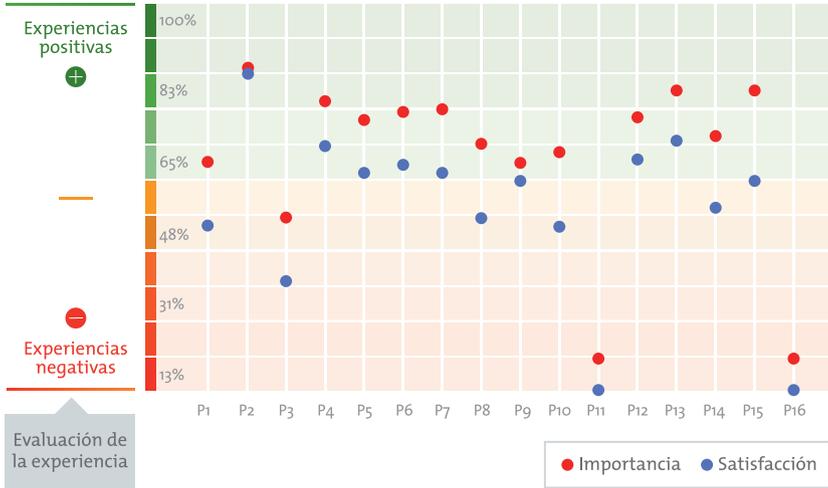
Si evaluamos el proceso de compra desde el punto de vista de la calidad de servicio, en principio la valoración debería ser positiva. No ha habido ninguna incidencia en el proceso. Si llamamos al cliente y le preguntamos si está satisfecho con su compra en nuestra tienda y con la atención del personal, es muy probable que nos diga que sí, y que en caso de pedirle una valoración la nota será alta.

Pero, ¿es esto realmente la experiencia de cliente?, ¿ha generado en el cliente un recuerdo especial su experiencia de compra en la tienda? Y muy especialmente, ¿influirá esta experiencia en sus decisiones y comportamientos futuros de compra y por tanto en los resultados de negocio? Probablemente no.

En el modelo de medición de la experiencia del cliente, es importante tener controlados los indicadores básicos, pero para realmente gestionar y aprovechar esta información y generar experiencias memorables, debemos contar con modelos más avanzados que vayan más allá de la satisfacción y se alineen con los resultados de negocio.

Mapear todos los puntos de contacto

La experiencia de cliente es un concepto abstracto que para ser medido debe ser desglosado en elementos más concretos y tangibles. Uno de estos elementos son lo que se denominan los “Momentos de la Verdad” -Moments of Truth, MOT’s en inglés-.



De todas las interacciones que el cliente tiene con la compañía, no todas tienen la misma importancia para el cliente y por tanto, no en todas ellas podemos realmente sorprenderle y crear una experiencia memorable.

El **Mapa de la Experiencia**, aunque puede encontrarse el mismo concepto bajo distintos nombres se basa en analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando la expectativa del cliente con la experiencia percibida. Para construir un mapa de la experiencia, es necesario:

Analizar el ciclo de vida y mapear los principales puntos de contacto.

Diseñar una encuesta que permita obtener la información sobre la experiencia en cada punto de contacto. Para ello debemos preguntar al cliente por:

- **Importancia:** ¿Cuál es su expectativa con la compañía en ese momento concreto de la relación?
- **Experiencia:** ¿Cómo es la experiencia real con la compañía?

- Generar los indicadores para cada punto de contacto. Es recomendable utilizar una escala numérica y concentrarse en los resultados del Top & Bottom Boxes.
- Construir el mapa de la experiencia de forma gráfica comparando los resultados de Importancia vs Satisfacción.

Las compañías deben concentrar sus esfuerzos e inversiones en función del análisis de este mapa.

En primer lugar, es importante cubrir los básicos de la experiencia. Así, si existen puntos de contacto donde aunque la expectativa no es muy alta, la experiencia real no cumple los mínimos, estos deben ser resueltos para entregar la experiencia básica que el cliente espera.

Sin embargo, más importante que trabajar en los puntos de contacto con mayor gap, es hacerlo sobre aquellos donde la expectativa del cliente es más alta. Esos son los Momentos de la Verdad. Aquellos donde realmente es posible impactar en la percepción del cliente y crear una experiencia que recuerde.

El mismo concepto se puede encontrar bajo otras denominaciones como Pasillo del Cliente, Customer Journey o Customer Heartbeat, aunque no siempre está aplicado de la misma forma. Es importante en cualquier caso que el resultado permita comparar expectativa y experiencia en cada punto de contacto a lo largo del ciclo de vida.

Atributos físicos y emocionales

La experiencia está compuesta por un conjunto de atributos físicos -tiempos, limpieza, funcionalidad, temperatura, entorno, etc.- y también por atributos emocionales, que están determinados por las características de la persona y su manera de percibir y procesar la experiencia.

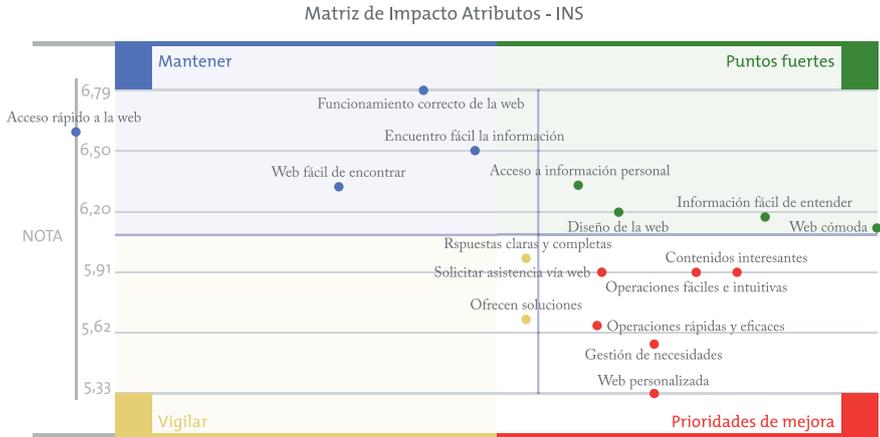
Así, un atributo como el tiempo de espera, puede ser interpretado de muchas formas en función del tipo de experiencia y de la persona. Si entendemos e incorporamos al modelo de evaluación de la experiencia los atributos emocionales, podremos realmente comprender la forma en la que los clientes perciben y reaccionan a las interacciones con la compañía y diseñar por tanto mejores experiencias.

No es posible medir la experiencia si nos centramos únicamente en los atributos físicos tradicionales.

En cualquier caso, los atributos evaluados sobre la experiencia o la interacción con la compañía no deben ser analizados de forma aislada, sino en relación a un determinado objetivo. Para ello, es necesario apoyarse en dos herramientas que funcionan de forma conjunta:

Análisis de correlación: Los modelos de regresión nos permiten comparar dos series de datos -el indicador de experiencia y el objetivo de negocio- de forma que obtengamos un resultado de en qué medida ambos se encuentran relacionados.

Matrices de Impacto: Las matrices de impacto son la representación gráfica de los indicadores en función de su valoración y de su índice de correlación. Las matrices nos permitirán visualizar los atributos de la experiencia diferenciando claramente las fortalezas de las oportunidades de mejora más urgentes.



Net Promoter Score, ¿La pregunta definitiva?

El índice neto de recomendación -Net Promoter Score, NPS- es una de las métricas más de moda en relación a la experiencia de cliente. Es una forma sencilla de obtener cierta información mediante una simple pregunta: ¿Recomendaría esta compañía a un amigo o familiar?

El NPS implica parte de la lealtad emocional del cliente, y ofrece una gran capacidad de benchmark -al ser un estándar utilizado por un gran número de compañías-. Esto y su sencillez la convierten en una métrica muy útil de cara a los Comités de Dirección y Ejecutivos de las compañías.

Sin embargo, la mayoría de las compañías utiliza una media de 7 métricas combinadas para medir y gestionar la Experiencia de Cliente, y selecciona el NPS como el indicador que presenta a la Dirección.

El reto con el NPS está después de la medición. El NPS no deja de ser un indicador general sobre la salud de la compañía, pero no ofrece información sobre cómo y dónde actuar para mejorarlo. Por otra parte, es un indicador muy cuestionado en algunos círculos y según la comunidad científica no está demostrada su correlación con el crecimiento de las compañías.



Detractores

Pasivos

Promotores

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Customer Effort Score (CES) & Customer Advocacy (CA)

Después del NPS han surgido otras aproximaciones similares conceptualmente. Una que parece que está teniendo buena aceptación es el Customer Effort Score, basado en medir y tratar de reducir el esfuerzo que los clientes deben hacer para hacer negocios como una determinada compañía.

El CES es un indicador muy interesante para todo lo relacionado con las interacciones de servicio al cliente. Según algunos estudios, presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción y que el NPS con los comportamientos y decisiones del cliente como: recompra, incremento del gasto o recomendación.

El CES se calcula a través de una pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? Esta pregunta se responde por parte del cliente en una escala del 1 -muy poco esfuerzo- al 5 -un gran esfuerzo-.

Buscando también resolver el problema de asegurar la correlación entre los indi-

cadores de experiencia y los comportamientos de negocio, encontramos otro indicador: el Customer Advocacy -que traducido sería algo así como Defensa del Cliente-.

El CA se obtiene también a través de preguntar al cliente una simple pregunta: ¿Crees que tu compañía hace lo que es mejor para ti o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?

Finalmente, vemos que existen distintas aproximaciones para ir más allá del concepto de satisfacción y utilizar una métrica que explique en mayor medida las decisiones y comportamientos futuros de los clientes.

Benchmarks de la experiencia del cliente

Más allá de modelos ad-hoc implementados por las compañías, es necesario obtener información comparada de la experiencia de cliente y apoyarse en rankings y estudios comparativos de la experiencia que evalúen a todas las empresas bajo los mismos criterios.

Existen dos estudios de referencia en relación a la experiencia de cliente:

Forrester Customer Experience Index (CxPi): Se realiza de forma anual y evalúa la experiencia de más de 150 compañías en Estados Unidos. Forrester define la experiencia del cliente en base a los tres niveles de la clásica pirámide de necesidades (primero resolver lo básico, después crear valor y por último sorprender al cliente). Forrester publica los resultados de las compañías líderes y un dato comparado de los diferentes sectores analizados.

IZO Best Customer Experience (BCX): Es un estudio más reciente, pero tiene como principal ventaja que es el único estudio de estas características centrado en las compañías de Iberoamérica y que ofrece por tanto información y resultados específicos de nuestra región, clientes y marcas. El estudio analiza más de 130 empresas de los principales sectores en Brasil, Chile, Colombia, España, México y Venezuela. El índice BCX está compuesto por tres dimensiones que incluyen la experiencia con la marca, el producto y las interacciones con la compañía.

Economía de las Relaciones

No se puede medir la Experiencia de Cliente sin tener en cuenta la perspectiva financiera. Customer Experience es una estrategia de negocio que debe estar vinculada a los resultados.

Uno de los principales errores en la gestión de clientes históricamente ha sido la incapacidad de vincular las métricas con el negocio. Una de las preguntas más frecuentes en los Comités de Dirección es, “¿cuánto más vamos a ganar por subir un punto la satisfacción?”, y debemos tener en cuenta que es una pregunta razonable. El objetivo de las organizaciones es ganar dinero, y la experiencia de cliente es una estrategia que debe tener como objetivo maximizar el beneficio de la relación para el cliente y por tanto para la compañía.

Si no somos capaces de tener una respuesta confiable a esta pregunta, es muy complicado que las organizaciones asuman las decisiones de inversión que se requieren para generar la experiencia deseada.

Por tanto, los modelos y cuadros de mando para la gestión de la experiencia de cliente deben contar con formas de vincular estas métricas a los resultados de las compañías.

Pero, ¿cómo podemos hacerlo? La mayoría de las compañías tienen a su alcance las herramientas para lograrlo, únicamente que no las estamos aprovechando. El CRM cuenta con una gran cantidad de información sobre nuestros clientes que nos servirá para obtener estos resultados.

Las principales preguntas a las que debemos dar respuesta es:

Precio Premium: ¿Están dispuestos a pagar un precio superior los consumidores por una mejor experiencia?

Distribución del Gasto -Share of Wallet en inglés-: ¿gastan más con la compañía los consumidores con una mejor experiencia?, ¿estamos desaprovechando oportunidades de negocio con nuestros clientes actuales por no saber orientarnos a sus necesidades y superar sus expectativas?

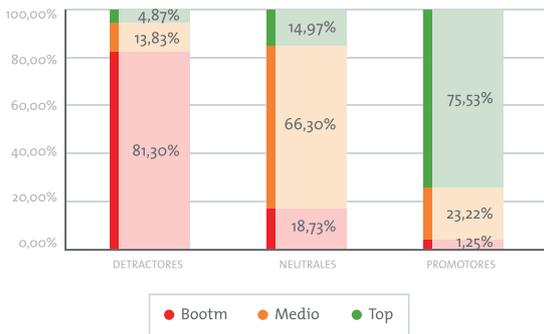
Duración de la Relación: ¿es menor la rotación de los clientes con

una mejor experiencia?, ¿cuánto más tiempo seguirán siendo clientes si entregamos una mejor experiencia?

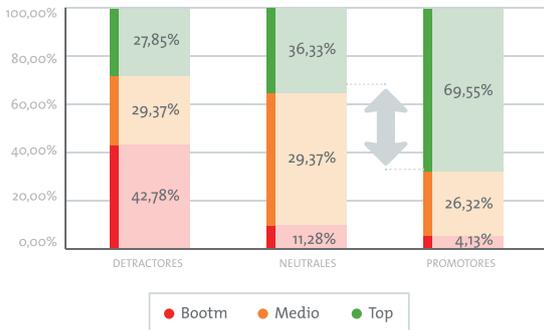
Recomendación: ¿recomiendan la compañía a otros clientes?

Los resultados del estudio Best Customer Experience (IZO, Q4-2010) para Iberoamérica ofrecen algunas respuestas a estas preguntas. Si analizamos los clientes agrupados en Promotores -los muy satisfechos-, Indiferentes -neutrales- y Detractores -muy insatisfechos- podemos observar claramente cómo si generamos una buena experiencia, se incrementa drásticamente la intención de compra y la lealtad a la compañía. Sin embargo, es importante observar que estos beneficios sólo se obtienen superando las expectativas de los clientes. Los resultados indican que simplemente eliminar las causas de insatisfacción no es suficiente para impactar en los comportamientos y decisiones de los consumidores.

La compañía se merece mi fidelidad



Estoy dispuesto a incrementar mi gasto si la compañía supera mis expectativas



¿Cómo medir estos indicadores dentro de tu compañía?

La misma mecánica utilizada en el estudio puede ser replicada internamente en tu organización, obteniendo datos todavía más precisos, gracias a la información disponible sobre tus clientes en los sistemas de gestión e información de tu compañía.

Para construir el business case y correlacionar los indicadores de cliente con los resultados de negocio, es necesario vincular los resultados de las mediciones de experiencia de cliente -utilizando alguno de los indicadores vistos anteriormente- con la información real de gasto, beneficio, baja, etc. de la base de clientes.

Para ello, puedes seguir estos pasos:

- Crear grupos de clientes en función de la experiencia -detractores, neutrales, promotores-.
- Extraer los indicadores de negocio del CRM para estos clientes y calcularlos para cada grupo -ARPU, ingreso medio, coste medio, churn, etc.-.
- Analizar el comportamiento de estos indicadores entre los diferentes grupos, comparando estos indicadores para cada grupo de clientes.
- El resultado te permitirá concluir el impacto en negocio que supone convertir detractores en promotores y por tanto justificar las inversiones necesarias.

Algunas reflexiones y recomendaciones

La medición de la experiencia del cliente es uno de los principales retos de las organizaciones hoy. Para afrontarlo, existen distintos tipos de indicadores que tratan de evolucionar el concepto tradicional de satisfacción hacia un modelo que permita predecir con mayor fiabilidad el impacto en los comportamientos y decisiones de los clientes y por tanto en el negocio de la compañía.

Existen varios tipos de índices, cada uno de ellos con sus fans y detractores. En cualquier caso, hay tres recomendaciones que son importantes a la hora de medir y gestionar la experiencia del cliente:

- Mide la experiencia a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.
- Utiliza benchmarks internacionales que te permitan compararte.
- Cruza los resultados de experiencia con los datos de negocio de los clientes.

Referencias bibliográficas

- Dixon M., Freeman K. Y Toman N., 2010. Stop Trying to Delight Your Customers USA. Harvard Business Review.
- Arussy, L., 2005. Passionate & Profitable: Why Customer Strategies Fail and 10 Steps to Do Them Right! Hobokenm, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Reichheld, F. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Referencias online

[Search Crm](#)

[Customer Think](#)

[The Marketing Spot](#)

[Blog Forrester 1](#)

[Blog Forrester 2](#)

[Izo Systems](#)

[Strativity](#)

[Experience Matters](#)

[Clientesfera](#)

[Aiarec](#)

cínco

**El rol del empleado
en la experiencia del cliente**

Beatriz Navarro

Cuántas empresas se preguntan cada día: ¿son mis empleados felices trabajando aquí?, la respuesta es, muy pocas. La felicidad de los empleados repercute automáticamente en la gestión de la experiencia de nuestros clientes. Las sonrisas, “el buen rollo”, el ponerse “en los zapatos del cliente”, la empatía, todo esto hace que la experiencia de un cliente sea de un diez o de un uno y en eso tienen que ver al 100% nuestros empleados, y os aseguro las sonrisas no pueden fingirse.

¿Cómo podemos asegurarnos que los empleados creen un momento experiencial cada vez que hablan con un cliente, sirven un café o enseñan un pantalón?, ¿cómo entregar una experiencia al cliente realmente memorable?

Una primera aproximación pasa por la Misión de la compañía, ésta debe estar presente en todas las acciones que lleven a cabo cualquiera de los departamentos, debe estar presente en todos los despachos e instancias de las oficinas y sobre todo ¡debe estar viva! Y sin embargo cuantas compañías ni siquiera tiene una misión, y cuántas de ellas que la tienen, no la actualizan desde hace años o no se la han leído nunca en su vida.

En Starbucks nuestra misión es: Inspirar y alimentar el espíritu humano: persona a persona, taza a taza y comunidad a comunidad. Estos son los principios que guían nuestro trabajo diario.

Y contempla varios puntos, por orden de importancia para la compañía:

Nuestro café

Nuestros partners: nos llamamos “partners” porque lo que hacemos no es solo nuestro trabajo es nuestra pasión. Aceptamos la diversidad para crear un entorno en el que podamos ser nosotros mismos. Siempre nos tratamos con respecto y dignidad siendo responsabilidad de todos el mantener vivo este ideal. Todos nos llamamos igual y nos tratamos igual, independientemente de la jerarquía, todos somos iguales y eso nos hace respetarnos unos a otros.

Nuestros clientes: cuando estamos plenamente comprometidos con nuestros clientes conectamos con ellos, nos reímos juntos y les alegramos el día aunque solo sea por un instante. Es cierto que nuestro trabajo comienza con el compromiso de una bebida perfectamente elaborada pero es mucho más que eso. En realidad se trata de fomentar las relaciones humanas.

Nuestras tiendas

Nuestra comunidad

Nuestros accionistas: Por delante de nuestros accionistas y en el 2º lugar de la misión, están nuestros empleados, porque somos una compañía que pensamos que “no estamos en el negocio del café sirviendo a las personas, sino que estamos en el negocio de las personas sirviendo café”.

Como conseguimos que nuestros partners creen la “Experiencia Starbucks”, cada día, en cada una de nuestras tiendas:

- **Dándoles libertad para gestionar su propio negocio:** habla con tu cliente; conoce su nombre y su bebida, anticipa lo que quiere, hazle sentirse bien, cuidalo, disfruta del trabajo en equipo.
- **Dejándoles que sean ellos mismos, que sean auténticos:** siendo consciente que el servicio al cliente se transmite no solo con la palabra sino con la actitud.

Cómo hacerlo:

- » Disfruta de tu cliente e invítale a volver.
- » Supera expectativas; crea detalles, grandes y pequeños, para que tu cliente se sienta valorado.

- » Anticípate a sus necesidades, se empático, recuerda tus propias experiencias como cliente.
- **Dejándoles que se involucren:** asegurándose que los valores quedan reflejados en todo lo que hace, cuidando el espíritu y la energía de la tienda. Se positivo, da ejemplo.
- **Recibiendo feedback:** que nos digan lo que piensan. Sus ideas, opiniones e inquietudes siempre son bien recibidas.
- **Estableciendo sistemas de reconocimiento:** dando siempre las GRACIAS.
 - » Premios MUG
 - » Premios Bravo
 - » Premio a la tienda “espíritu Starbucks”
 - » Tarjetas del delantal verde: son unas tarjetas que tenemos todos los empleados y nos las damos en cualquier momento, exclusivamente para dar las gracias por algo que te haya gustado de otra persona, porque te ha ayudado, porque te ha gustado como ha trabajado, o simplemente para decirle “gracias por estar ahí”.

Es muy importante poder dar herramientas a tus empleados para que puedan agradecer y que les agradezcan un trabajo bien hecho.

Resumen de los cinco pasos para conseguir el empleado perfecto:

- **Contratar empleados:** no veas solo su CV, sino su actitud, capacidad y predisposición para generar experiencias de clientes, ser capaz de ponerse en el lugar del cliente, como lo tratará, venderá nuestros productos por necesidad o porque realmente los siente.
- **Enseñarles cada día a “Entregar Experiencias”:** no les enseñes sólo frases hechas o guiones prefabricados. Los empleados deben entender la gran importancia que tienen su rol dentro de la compañía y deben tener la libertad de encontrar nuevas formas para aumentar el valor de la Experiencia que entreguen al cliente. Los empleados siempre deben “ponerse en los zapatos del cliente” para personalizar la oferta y generar Experiencias todos los días.
- **Dar incentivos y recompensas:** Es importante darles incentivos y recompensas como una parte de los estímulos orientados a la crea-

ción de experiencias. Estos incentivos no deben pasar sólo por lo económico, esa recompensa también debe contemplar motivaciones socioculturales y de estilos de vida de cada empleado.

- **Medir el comportamiento en relación a la Experiencia ofrecida:** siempre los empleados deben recibir un feedback de su forma de actuar con respecto a la gestión de experiencias. ¿Cómo son sus contactos con los clientes? ¿Cómo contribuyen a la generación de relaciones con ellos que los haga volver a comprar? Herramientas como los mystery shopper o los cuestionarios on line para clientes son perfectos para medir estos comportamientos.

Una tarea fundamental de las empresas actuales es intentar encontrar formas para que el trabajo que los empleados realicen sea de interés, motivante y les encante. Si los empleados sienten que su tarea es aburrida será menos probable que puedan entregar una buena Experiencia de compra a sus clientes.

Lo que se busca es que los empleados sean los primeros clientes de la empresa, los “clientes internos”. Si ellos no son los primeros prescriptores de la misma, si no se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía y si jamás recomendarían ese producto o servicio, la empresa tiene un gravísimo problema.

Para ello es fundamental, investigar qué es lo que quieren, lo que buscan, nuestros empleados sus gustos, actitudes, intereses. Considerar a cada empleado como un ser humano, el lo más importante de la compañía.

Además hay que involucrar al empleado en la marca. Organizar workshops en los que los empleados puedan discutir sobre la marca, sus atributos. Si saben transmitir los valores de la marca, podrán satisfacer sus necesidades individuales.

También hay que dejarles sugerir vías en las que ellos puedan vivir la marca de otra forma, tanto en el día a día laboral, como en sus vidas personales.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en una tienda tuvo una mala experiencia con un dependiente piensa “*es que los dependientes de esta tienda son terribles y no voy a volver más*”, lo cual se asocia negativa y directamente a la marca y a todas

las personas que trabajan en ella. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de una firma.

Otros aspectos a tener en cuenta para generar “experiencia al cliente”

El aspecto exterior:

Todos sabemos la enorme importancia que para la mayor parte de la gente tiene el aspecto exterior de las personas.

Por lo tanto la apariencia que tengan los empleados de una empresa (su forma de vestir, su peinado, etc.) tienen un impacto muy importante sobre las personas a las que se va a atender y son la “primera experiencia” que el cliente tiene con la empresa, es la primera toma de contacto y muchas veces sólo hay una única oportunidad.

El nombre:

Es muy importante el nombre de la persona que nos atiende, a todos nos gusta saber con quién estamos hablando, llamarle por su nombre y que él nos llame por el nuestro, eso lo hace todo más cercano, más humano.

El entorno:

El entorno es fundamental, es lo que ayuda a crear la experiencia, que se lo digan a Starbucks que ha convertido sus cafeterías en el “tercer lugar” el que está entre la casa y el trabajo de una persona, un pequeño oasis, donde sentarse tranquilamente, tomarse un café, escuchar buena música y en un ambiente perfecto....ahí radica parte de su éxito, generando “experiencias de clientes”.

Las palabras:

El tono de voz y las palabras utilizadas pueden proporcionar la mejor acogida o por el contrario enfriar o exacerbar las relaciones con los clientes.

Un simple “hola” con una sonrisa o sin ella cambia radicalmente la experiencia del cliente.

Un que “tengas un buen día” en una despedida puede alegrar el día de una persona.

Las palabras tienen mucho más poder de lo que pensamos y las empresas fomentan muy poco el uso de las “palabras” en sus empleados para generar experiencias en sus clientes.

¿Y en qué habilidades debemos formar a nuestros empleados para generar “experiencias”?

Habilidad 1. Diagnosticar

Es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como COMPORTAMIENTO NO VERBAL, porque es la primera impresión que se lleva el cliente. El empleado tiene que poder saber “leer entre líneas” qué es lo que necesita ese cliente, ya que cada uno es diferente.

Habilidad 2. Escuchar

Escuchar no significa oír. Cuantas veces nos hemos sentido “no escuchados”, intentando explicar una situación y sintiendo que la persona que está al otro lado se limita a asentir, a “soltar” su guión prefabricado, sin escuchar que es lo que ha pasado.

Escuchar para poder dar la solución a medida de la necesidad del cliente.

Habilidad 3. Preguntar

Es la manera más directa y sencilla para conocer la información de quien se tiene en frente, es una forma de mostrar interés y empatía por el interlocutor. Pero para ello se debe cuidar mucho la forma en que se pregunta y la expresión de la misma.

Habilidad 4. Sentir

Con esto se transmite empatía. Sentir significa ponerse en el lugar de los clientes, sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular para poder darle la mejor solución.

Para finalizar

Crear la experiencia que mantiene fieles a los clientes es la combinación mágica de tres elementos: los productos, las tiendas y sobre todo la gente.

En el caso de Starbucks, vienen por nuestro café, se quedan por el cálido ambiente y regresan por nuestra conexión humana, esa es la experiencia que busca el cliente, cada día y en cada momento.

seis

**La experiencia del cliente
desde el punto de vista del retail**

Lluís Martínez-Ribes

Disculpe señor, ¿aquí qué venden?

Lo que supone la experiencia de compra en el retail

En Bergen, ciudad del Suroeste de Noruega, volcada sobre un impresionante fiordo, existe el funicular Floibanen, que asciende en 6 minutos desde la ciudad hasta el punto donde se puede observar una vista espectacular, como puede ver en esta [webcam](#).

En el año 2008, Lillian, una de mis exalumnas de ESADE, estuvo allí de intercambio y tuvo la ocasión de hablar con el Director de la empresa del funicular. En medio de la conversación le preguntó quién era su principal competidor.

“Es Ikea -contesto él-. Ambos ofrecemos lo mismo: pasar el tiempo con la familia un sábado o una tarde de un día laboral.”

Lo que diría un notario

Alguien que fuera de fiar, como por ejemplo un notario, diría que un funicular es una especie de tren que asciende -y desciende- por pendientes muy severas, llevando público en los vagones. También diría que Ikea es una cadena de tiendas de muebles, que tienen un precio por debajo del promedio del sector. ¿Cómo pueden pues ser competencia?

Pues aunque lo dicho por el notario es cierto, no es toda la verdad, porque tales afirmaciones son sólo lo que se ve en la superficie; son como la parte externa de un iceberg.

Algo que distingue a los mejores directivos es su habilidad por ir más allá de lo aparente. ¿Quieren saber por qué pasa lo que pasa?, ¿qué hay en la parte oculta del iceberg?

Desde esta perspectiva, se observa que aunque son negocios muy distintos, ambos tienen dos cosas en común: venden directamente al público -están en retail- y van a un público que busca un propósito similar.

Ese común denominador es lo que les hace competir, porque en retail no sólo cuenta mucho lo que la empresa “tiene y hace”, sino también lo que “es y hace sentir”.

¿Funicular = Muebles?

Por supuesto, vender el derecho a usar un transporte público (por ejemplo, el funicular) no es lo mismo que vender muebles. El primero sería un servicio, mientras que el segundo supone la venta de productos.

De aquí se derivaría que cada uno de ellos use un distinto tipo de marketing. Lo que se ha venido llamando “marketing mix”, parece ser bien distinto en ambos casos. Tanto, que incluso la asociación noruega de funiculares podría pensar en convocar un curso de formación: “El marketing de la empresa funicularista, sus factores clave del éxito”. Lo mismo podría organizar el gremio noruego de mueblistas: “El marketing del futuro de la tienda de muebles”.

Ambas iniciativas tienen lógica. Excesiva lógica, diría yo.

Si, en lugar de mirar la parte externa del iceberg, uno se atreve a observar la esencia de las cosas, se comprueba que ambas empresas van dirigidas principalmente al público familiar. Pocas personas solas se ven en ambos casos. Además, el momento en que se va a esos dos sitios es durante el tiempo libre.

El propósito aparente de la visita puede ser ver el paisaje desde la montaña -en el caso del funicular-, y comprar muebles -en el caso de Ikea-. Pero resulta que en am-

En ambos casos la visita en sí misma ya es parte importante del “producto”. La experiencia de visita ya es apetecible en sí misma, tiene un “por qué” para la familia. Dicho de otra forma: en ese momento que la familia está allí (sea en el funicular, sea en Ikea), sus miembros experimentan cosas interesantes y atractivas.

Ambas empresas triunfan, no tanto porque vendan buenos productos o servicios, sino porque aportan un determinado sentido a ese sábado de sus clientes. Por ejemplo:

- Disfrutamos juntos adultos e hijos.
- Aprendemos cosas. Al marchar salimos conociendo cosas que ignorábamos al llegar.
- Cuando lleguemos a casa -en Noruega llueve bastante- tendremos cosas para hacer con los hijos: sea montar un mueble, sea enviar un álbum de fotos a los abuelitos.

Pero ¿y la venta de productos y servicios? Ésta se deriva de que los clientes logren ese determinado sentido que buscan -a veces sin saberlo expresar-. La venta es sólo la consecuencia. Por tanto, no parece demasiado astuto poner el énfasis en lo mercantil (suba tres veces y pague dos), sino en estimular la imaginación de sus clientes. Con un enfoque menos mercantilista, se puede llegar a facturar más.

¿Hay que dar experiencia de compra en el retail?

No hay semana que las revistas especializadas e incluso, cada vez más, la prensa generalista, no digan que las tiendas deben “dar experiencia de compra”, si es que realmente quieren agradar a su clientela.

Sin embargo, tal afirmación no resulta técnicamente correcta. ¡Siempre hay experiencia de compra! Aunque quien venda no se lo proponga, el cliente siempre tiene algún tipo de experiencia: divertida, lenta, aburrida, sorprendente, confusa, empática, masificada, con mimo, de ninguneo, a presión, etc. Conviene pues no olvidar que lo más importante en esa frase es el adjetivo que califica a esa determinada experiencia.

Lo realmente esencial es que la experiencia de compra percibida por el cliente refleje emocionalmente el sentido que la tienda-como-marca desea aportar a sus clientes.

El origen del término

El concepto “experiencia de compra” como tal tiene sus raíces en 1973 cuando Philip Kotler hacía notar que “la atmósfera y el ambiente (de una tienda), es una herramienta de marketing” e indicaba que hay que diseñar los espacios y entornos teniendo en cuenta que éstos pueden producir ciertos efectos emocionales en el cliente, variando así la probabilidad de que compre.

Casi una década después, en 1982, Donovan & Rositer adaptaron al retail el trabajo que los psicólogos sociales Mehrabian and Russel habían elaborado años antes y que era ampliamente conocido como el paradigma SOR (Estímulos, Organismo, Respuesta - según las siglas en inglés). Estímulos como la iluminación, los colores o la disposición en planta, por poner solamente tres ejemplos, producen unas respuestas emocionales, y éstas dan lugar a un determinado comportamiento.

Otra década después, en 1992, Baker et al. realizaron un análisis más profundo de la primera parte del modelo SOR, elaborando una clasificación mucho más completa de las características específicas que se podían gestionar, y determinaron tres grandes grupos de factores: ambientales, sociales y de diseño.

En el primer grupo, incluían los elementos no visibles tales como la temperatura, la iluminación, la música o el olor. En el último, los visibles, distinguiendo entre los funcionales como pasillos amplios, por ejemplo, y los estéticos, cuya idoneidad depende totalmente del público-objetivo. Respecto a los factores sociales, lo relevante fue destacar que entre éstos y los ambientales hay una fuerte interacción y que la combinación de diversos factores ambientales puede dar lugar a distintos resultados, en función del factor social.

Se podría escribir mucho más sobre estos modelos, pero no es mi intención realizar una exposición teoricista, ni tampoco histórica. Quería, simplemente, ofrecer un apunte de la evolución de este concepto. Los modelos actuales retoman las diferentes variables expuestas, pero van mucho más allá, valorando no solamente “el momento” de la compra, sino haciendo que éste se vincule a la marca y pueda crearse una experiencia “en el tiempo”, que incluya una identificación con la tienda-marca.

Lo adecuado sería decir que hay que buscar diferenciarse generando la experiencia de compra que la marca-tienda requiera.

¿Se puede gestionar la experiencia de compra?

La experiencia de compra viene a ser algo parecido a la calidad de vida al comprar. Como todo tema gestionable, debería ser medido, o al menos debería intentarse, pese a que la mayor parte de los componentes son intangibles.

En marketing entendemos que la “calidad” es el ajuste entre lo esperado y lo recibido. En cierta forma, se trata de una gestión de expectativas.

Uno de los modelos más utilizados para gestionar este tema es el desarrollado a partir de los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), conocido como Modelo de deficiencias. Sin embargo, para este capítulo, vamos a sugerir una versión más simple, pero también muy eficaz.

Si aplicamos la idea de calidad a la experiencia de compra, existiría calidad si la percepción de la visita a la tienda (la realidad experimentada) no es inferior a las expectativas (el imaginario) del cliente. Si la primera, como mínimo, no iguala lo que el cliente esperaba, éste se sentirá decepcionado; por tanto, se puede decir que no ha sido una experiencia de calidad.

Así podemos comparar estos dos aspectos, que aquí se muestran en forma de tabla cruzada.

En la tabla anterior se puede ver que los factores clave esperados se subdividen en dos tipos:

Forma de evaluar la calidad de la experiencia de compra © Método $m+f=l$		Relevancia de los factores esperados por el cliente	
		FCE	FCnF
Evaluación de lo percibido por el cliente	OK	Un gran punto fuerte: hace bien algo que puede crear preferencia	Hace bien algo que se da por supuesto en cualquier empresa del sector
	KO	Se falla en algo que podría crear preferencia, pero la empresa continúa operando	Problema grave: hace mal algo que quita credibilidad para seguir en el juego

- Los **FCE (Factores Clave del Éxito)**, que en marketing son aquellos que crean la preferencia del cliente de forma sostenida. Suelen estar vinculados con aspectos emocionales, no conscientes y más bien implícitos.
- Los **FCnF (Factores Clave de no-Fracaso)**, es decir aquellos aspectos que pese a existir, no llevan a la preferencia del cliente por la tienda, pero que si no se dan o si no se perciben como bien ejecutados, conducen a la falta de credibilidad para seguir en el mercado. Por ejemplo, si una tienda de alimentación tiene crónicas roturas de stock, si un restaurante sufre un problema de contaminación alimentaria, si un banco no es visto como fiable, los clientes desaparecen y la tienda cierra. Pero el hecho que tales aspectos sean positivos, no llevan -por sí solos- a que la tienda sea la preferida. Estos factores tienden a estar relacionados con la ejecución correcta del denominado “marketing mix”.

Conviene poner mucha atención en saber diferenciarlos, ya que en cada caso y en cada sector pueden ser bien distintos. Incluso un FCE puede, con el tiempo acabar siendo un FCnF. Por ejemplo, la calidad de un producto puede ser lo que motive la preferencia si la competencia es deficiente, pero cuando mejora, la calidad se convierte en FCnF.

Para utilizar este método de análisis, se debe declinarlo y por tanto aplicarlo de forma diferenciada en base a cuatro ejes:

- **El proceso de compra entendido cronológicamente.** Cuando un cliente va de compras o hace la compra, pasa por una serie de fases de naturaleza y ritmos bien distintos. No espera lo mismo el cliente cuando llega con el coche y busca aparcarlo, que cuando está haciendo cola para pagar. Cada una de las fases supone un distinto “marco mental” para el cliente, por lo que se deben analizar de forma separada. Además hay que considerar que el proceso empieza antes de entrar en la tienda (por ejemplo, al planificar la compra, al buscar información en Internet, etc.), y termina bastante después de salir de ella (por ejemplo, al llevar los paquetes a casa, al organizar el frigorífico o el armario, etc.). Si se analiza este proceso fase a fase, se tiene más oportunidad de innovar. Por ejemplo KLM permite comprar por Internet los productos duty free antes de volar, y los entregaron justo antes de desembarcar del avión, evitando así múltiples inconvenientes al cliente.

- La pre y post tienda (el avión es una tienda) también forma parte de la experiencia de compra, que luego pasa a la memoria e incide positiva o negativamente en la siguiente decisión sobre dónde ir a comprar.
- **La naturaleza del producto** y lo que éste puede suponer en la vida del cliente. No se espera lo mismo al comprar unos muebles, que al comprar una botella de lejía.
- **Los segmentos de clientes** que la tienda quiera atraer. Es esencial entender las expectativas y percepciones de cada uno de ellos (especialmente de los más prioritarios), ya que pueden ser muy diferentes ante la misma realidad de la tienda. Imaginemos, por ejemplo, una pareja que va a comprar una cuna para su futuro bebé; evidentemente hay un aspecto funcional, pero eso no anula otros sentimientos que dichos clientes puedan tener en ese momento (“no estaremos nerviosos, si el parto se adelanta”).
- **El tono del momento, situación o contexto del cliente.** Nuestra sensibilidad al precio no es igual cuando estamos de vacaciones, que en nuestro día a día habitual. Las tiendas en zonas turísticas lo suelen entender muy bien.
- Este eje y el anterior podrían en muchos casos fusionarse, porque uno de los métodos más interesantes para segmentar a los posibles clientes es mediante la variable “contexto”. Por ejemplo, en un supermercado: los “cuando voy de prisa”, los “un día es un día”, los “hoy me toca cargar el carro”, etc.

De esta forma la declinación o desglose de la experiencia de compra podría hacerse mediante tres ejes:



La partitura y el auditorio

El sentido que una determinada experiencia de compra debe venir a ser como una partitura. Ésta puede ser maravillosa, pero suena distinta en cada auditorio. La tienda es el auditorio, y la idea que tengamos de ella puede afectar notablemente a la belleza de la partitura.

Varios son los roles que podemos atribuir a una tienda, y que inciden en la experiencia de compra percibida por los clientes.

- La tienda es una **“máquina de comprar”**, un lugar donde los clientes se aprovisionan. De aquí que la rotura de stocks, es decir que un lineal carezca de los productos que un cliente esperaba comprar, sea algo que afecta negativa y seriamente a la experiencia de compra.
- Si la tienda se convierte en un **lugar para imaginar**, es decir para anticipar o visualizar una situación posterior positiva (por ejemplo, “Triunfaré en la fiesta; se quedarán boquiabiertos con este vestido”), las ventas son más fáciles de lograr. No debemos olvidar que la imaginación es propia de los humanos, no de los -otros- animales. Si una tienda no hace imaginar un momento futuro, la experiencia de compra se hace más plana, más meramente funcional. Entonces la sensibilidad al precio aumenta.
- También puede ser un sitio donde **se aprenda algo**. Que el cliente, al marchar, salga habiendo aprendido algo, sea cómo se hace un pastel, qué diferencias hay entre tipos de algodones, qué tendencias de moda predominan, etc. Esta faceta cada vez resulta de mayor interés, porque hace a los clientes personas más completas.
- La tienda puede ser un espacio para el **intercambio social**. Un supermercado de barrio puede ejercer de lugar de encuentro, donde uno ve y es visto por los vecinos y conocidos. Fomentar esta faceta relacional y social es algo que disminuye la percepción mercantilista, a la vez que humaniza las tiendas. Existen muchas opciones para enriquecer la experiencia de visita: desde un tablón de anuncios a disposición de los clientes, hasta cafeterías o espacios de debates y presentaciones.
- La tienda es un medio fantástico para **comunicar algo al visitante**. De hecho es un publirreportaje de bastantes minutos, donde el mensaje se expresa simultáneamente con los cinco sentidos. De aquí la enorme -y sutil- capacidad de convencer que tiene una tienda. La

información adecuada sobre el producto es lo mínimo, mientras que la teatralización puede ser la máxima expresión de esta faceta comunicativa.

- Pero la **comunicación** también debe ser considerada **desde el cliente hacia la empresa**. De aquí que facilitar diversos medios de expresión de comentarios, opiniones, quejas o felicitaciones, sea un elemento esencial de la experiencia de visita. Algunas tiendas premian a los colaboradores si captan y canalizan los comentarios de los clientes; otras tienen libros de visita con hojas en blanco, donde los clientes pueden anotar comentarios que serán visibles incluso para los otros clientes. Esta práctica genera transparencia y autenticidad, valores cada día más apreciados.

La partitura y el director

Siguiendo con el símil de la música, no es suficiente con que haya unas notas bien planteadas en el pentagrama. Hay que darles vida interpretándolas y eso depende de los instrumentos, de los músicos, pero especialmente del director de orquesta, de forma que se experimente una única y fascinante experiencia.

Pienso que ésta cada vez pivotará más sobre lo implícito, lo sutil, lo intuitivo y lo antropológicamente femenino. Creo que pronto deberemos hablar del marketing de lo implícito, y este enfoque tendrá su expresión plena en el retail.

Los directivos que sepan definir qué sentido desean aportar a ciertos momentos de la vida de sus clientes, tendrán la partitura de la experiencia de compra. Y además probablemente estarán plantando la semilla de la innovación en retail.

Referencias Bibliográficas

- Baker, J. Levy, M. and Grewal, D., 1992. An Experimental Approach to Making Retail Store Environment Decisions, *Journal of Retailing*. Vol 68, nº 4, p. 445-460.
- Donovan, R.J; Rossiter, J.R., 1982. Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*. Vol 58. nº 1, p. 34-57.
- Kotler, Philip, 1973. Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Marketing*. Vol 49, nº 4, p. 48-64.
- Parusaraman, A; Zeithaml, V.A; Berry, L.L., 1985. A conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research. *Journal of Marketing*. Vol 49. Autumn, p. 41-50.
- Parusaraman, A; Zeithaml, V.A; Berry, L.L., 1988. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol 64. Spring, p. 12-40.

siete

**La experiencia del cliente desde el punto
de vista del contact center**

José Ignacio Ruiz

El Contact Center, algo más que un centro de coste

Llamadas y más llamadas, e-mails y cartas, niveles de servicio y de atención, llamadas perdidas y reiteradas, reclamaciones, quejas, procesos y sistemas, aplicaciones, dimensionamientos, codificaciones, locuciones, cuadros de mando y plantillas, formaciones iniciales y de reciclaje, tiempos de ring, de hold y de after call, comunicados, auditorías, agentes, supervisores y coordinadores, ... Muchos son los términos asociados al día a día de un Contact Center pero ¿es esto un Contact Center?

Sin duda esta es la visión que lleva a muchas empresas a considerar al Contact Center como un centro de coste en lugar de un centro de beneficios. Es cierto que todos estos términos forman parte de su definición, pero en realidad es algo más. Un Contact Center es un importante canal de atención y de relación con el cliente, una interesante fuente de información y una excelente palanca para la creación y gestión de la experiencia de nuestros clientes. Desde este punto de vista, podríamos llegar a considerar al Contact Center como una ventaja competitiva en sí misma y un elemento diferenciador de nuestra competencia. Sin embargo, antes debemos preguntarnos ¿es la experiencia del cliente una opción estratégica válida para mi empresa?

Para responder a esta pregunta haremos bien en considerar al menos dos aspectos:

Por una parte recordemos que la experiencia del cliente es un medio y no un fin en sí mismo. Es decir, la experiencia del cliente es un posicionamiento estratégico que puede permitirnos diferenciarnos de nuestra competencia y a través de esta diferenciación ganar dinero. Es importante hacer esta puntualización porque en ocasiones se habla de la experiencia del cliente desde una perspectiva teórica, pseudo-romántica, casi mística. Probablemente sea por la propia intangibilidad y subjetividad de las experiencias. Sin embargo, es necesario que la experiencia del cliente descienda del universo de las ideas y se encarne en acciones concretas. Acciones que deben medirse en términos de rentabilidad, sin olvidar en ningún momento que se trata de una apuesta que requiere recursos y que en ocasiones los resultados no son visibles a corto plazo.

Por otra parte no olvidemos que la responsabilidad de la experiencia del cliente no es exclusiva de un área, equipo o persona. Esta responsabilidad engloba a toda la organización y debe manifestarse dentro de la misma en tres dimensiones, lo que podemos llamar “Customer Experience en 3D”:

Dimensión vertical: desde la dirección de la empresa se debe enviar el mensaje claro a toda la organización de que se asume la experiencia del cliente como posicionamiento estratégico. Por lo tanto este mensaje debe quedar reflejado en la misión y visión de la compañía, en la cultura corporativa y en la creación de una estructura organizativa orientada al cliente y la mejora de sus experiencias, asignado para ello los recursos que sean necesarios.

Dimensión horizontal: como comentábamos antes, la experiencia del cliente no es exclusiva de una persona o departamento sino que todas las áreas de la empresa deben ser co-responsables, incluso aquellas que no tienen contacto directo con el cliente. En esta dimensión, la definición y alineación de objetivos, procesos y comunicaciones, así como la perfecta coordinación de todas las áreas de la empresa es fundamental. Cualquier desalineación en este sentido verá su reflejo en el detrimento de la experiencia de nuestros clientes, y por lo tanto de nuestro negocio.

Dimensión temporal: la mejora de la experiencia del cliente requiere tiempo. Es por ello que debemos contar con un plan estratégico adaptado a las posibilidades de nuestra empresa y que pueda ser desarrollado por fases. Planteemos la carrera de la experiencia del cliente no como un sprint, sino como una maratón en la que deberemos ir superando etapas poco a poco y dosificando nuestro esfuerzo.

Estas tres dimensiones nos deben llevar a crear un contexto en el que toda la organización sea sensible a las necesidades del cliente, y tenga una actitud curiosa y predispuesta a la mejora de la experiencia del cliente. Un contexto en el que todos los empleados deberían llegar a preguntarse ¿qué puedo hacer yo para mejorar la experiencia del cliente?

Hablamos de personas, no recursos.

Es evidente que la experiencia del cliente nos lleva inexorablemente a reflexionar sobre la importancia del papel del empleado. Todos sabemos que los empleados son fundamentales en todos los sectores, pero aún más si cabe en las empresas de servicios por su relación directa con el cliente. Pensemos que la experiencia del

cliente se sujeta a la experiencia de los empleados y es por este motivo que debemos también trabajar y medir la experiencia de estos.

Tener un Contact Center orientado a la experiencia pasa por contar con profesionales igualmente orientados, y para conseguirlo tendremos que definir e implementar las políticas de selección, formación, motivación, reconocimiento y retribución que apoyen este objetivo.

Pero ¿Cuál es la mejor organización para mi Contact Center? ¿Personal propio o externo? ¿Off-shore o in-shore? Lo cierto es que no existe una respuesta única y debemos considerar algunas cuestiones antes de tomar una decisión. Nos debemos preguntar por ejemplo: ¿Dispone mi empresa de la tecnología y know-how necesarios para asumir la dirección y gestión de un Contact Center? ¿Cuáles son mis objetivos? ¿Qué papel tendrá la experiencia del cliente? ¿Debo dar el mismo tratamiento a todos mis clientes? ¿Con qué presupuesto contamos? etc. Todas estas preguntas nos hacen ver que la mejor solución dependerá de la situación de cada empresa y los objetivos que esta tenga. En cualquier caso, sea cual sea el modelo elegido no olvidemos que una de las claves del éxito estará en trabajar como verdaderos partners con aquellas personas o proveedores que gestionan el Contact Center día a día. No hacerlo así afecta a nuestros clientes y por lo tanto también a nosotros.

Sistemas, procesos y tiempos

Difícilmente podremos hablar de Customer Experience si no somos capaces de garantizar los factores higiénicos del producto o servicio contratado. En este sentido en el marco del Contact Center existen tres aspectos que debemos asegurar:

Sistemas: aunque parezca una obviedad es importante entender que los sistemas deben orientarse al cliente y no el cliente a los sistemas. Recordemos que todo el tiempo que dedica un agente a la búsqueda e interpretación de información, gestión de una incidencia o codificación, es tiempo que resta de atención al cliente. Necesitamos contar con sistemas rápidos y fiables, aplicaciones intuitivas e integradas -ventana única-, y reducir al máximo los pasos de gestión y codificación, así como garantizar que posteriormente la información de estos sistemas puede ser explotada correctamente. Además es importante también contar con un departamento técnico que garantice el man-

tenimiento de nuestros sistemas y que pueda resolver de forma rápida cualquier incidencia que pueda producirse en el Contact Center.

Procesos: uno de los principales aspectos que afectan a la experiencia del cliente en el ámbito del Contact Center es que los agentes no dispongan de procesos de gestión claros. Este hecho se traduce en largos tiempos de espera por parte del cliente y gestiones e informaciones erróneas. Mantener un marco de procesos claros, intuitivos, fáciles de consultar y actualizados es esencial. En Customer Experience todos los procesos deberían comenzar y acabar en el cliente.

Tiempos: hemos visto que tanto sistemas como procesos tienen su derivada en el tiempo que necesita un cliente para que el Contact Center resuelva su pregunta o incidencia. Por lo tanto debemos controlar estos tiempos -de espera, de gestión, de resolución, etc.- y garantizar también el cumplimiento de los compromisos que adoptamos con el cliente.

En definitiva, sistemas, procesos y tiempos deben entenderse como un conjunto de variables interrelacionadas y tendremos que valorar siempre las implicaciones que tiene cada una de ellas sobre las demás.

Otros aspectos clave para la mejora de la experiencia del cliente

Hasta el momento hemos visto el papel estratégico que puede tener el Contact Center y la importancia de los empleados, sistemas, procesos y tiempos en la creación y gestión de experiencias. Para acabar, me gustaría apuntar brevemente al menos 10 aspectos clave que pueden contribuir a mejorar la experiencia del cliente a través del Contact Center:

- **Identificación:** un error muy común es creer saber lo que piensa o necesita un cliente. Un pensamiento que nos puede llevar a dedicar recursos y esfuerzos a aspectos de poca importancia. Este error puede venir provocado por la propia experiencia personal, los intereses del departamento, la utilización de metodologías de investigación inadecuadas o la incorrecta interpretación de resultados. Es importante identificar los momentos clave del cliente en términos de experiencia y que utilice para ello la metodología de investigación más adecuada.

- **Previsión:** en el día a día de un Contact Center existen aspectos tanto internos como externos que deberíamos intentar prever. Algunos ejemplos pueden ser: el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, disponer de un protocolo de actuación ante una eventual incidencia, tener una correcta previsión de llamadas o garantizar los dimensionamientos adecuados para atenderlas. La falta de previsión nos puede llevar a ser incapaces de atender o responder adecuadamente al cliente, lo que evidentemente afecta a su experiencia.
- **Escucha:** es necesario que desarrollemos una actitud de escucha, no solo con el cliente, sino también con todas aquellas personas o grupos de la organización que tienen contacto directo con él -incluidos stakeholders-. Esta comunicación debe ser constante y fluida y no debe permitir mejorar o cambiar aquellos aspectos de insatisfacción del cliente con nuestros productos/servicios. Cuando hablamos de escucha, debemos tener en cuenta que necesitamos dotarnos de las herramientas necesarias para recoger, medir y explotar lo que nos dicen los clientes.
- **Respuesta:** no siempre es posible responder de forma inmediata a las preguntas, quejas o incidencias planteadas por los clientes. El desconocimiento, la necesidad de realizar ciertas comprobaciones o los tiempos inevitables para resolver su incidencia pueden ser algunos de los motivos. Sin embargo, existen aspectos intrínsecos a cualquier respuesta que inciden directamente en la experiencia del cliente y sobre los que sí podemos trabajar. Responder educadamente, devolver la llamada, informar en tiempo y forma de la evolución de su incidencia o pedir disculpas si es necesario, son solo algunos ejemplos.
- **Multicanalidad:** a pesar de que este punto se aborda de forma más amplia en otro capítulo de este eBook, quiero subrayar la importancia de contar con una estrategia de canales donde quede integrado el Contact Center. Tradicionalmente los canales desarrollados por un Contact Center han sido: teléfono, sms, e-mail, chat, fax o carta. No obstante, los clientes también pueden relacionarse con la empresa a través de otros canales como por ejemplo los puntos de venta o las redes sociales. La integración multicanal debe servir no solo para obtener información del cliente, sino también para desarrollar estrategias cross-canal de relación, atención y venta. Este es uno de los

mayores retos a los que se enfrentan hoy las empresas y que responde a una demanda creciente por parte de los clientes y que incide en la mejora de la experiencia de estos con las marcas.

- **Rapidez de ejecución:** constantemente nos encontramos con nuevos lanzamientos de productos y servicios, nuevas ofertas, maniobras de la competencia y nuevas necesidades del cliente. Una “realidad líquida” – copiando la terminología del sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman– a la que se debe adaptar el Contact Center. Esta adaptación requiere que el Contact Center tenga la flexibilidad y los mecanismos necesarios para implementar rápidamente los cambios que sean precisos –argumentarios, codificaciones, procesos, dimensionamientos, formación, etc.-.
- **Flexibilidad:** la necesidad de control puede llevarnos a intentar proceduralizar todas y cada una de las casuísticas con las que se encuentran los agentes del Contact Center. Este hecho aún siendo importante, puede restar flexibilidad al agente en la solución que aporta al cliente. En este sentido, es necesario procurar a los agentes cierto margen de actuación –empowerment– en los procedimientos de solución o compensación. Se trata de asumir un riesgo controlado que incide directamente en la experiencia no solo del cliente, sino también del agente.
- **Asesoramiento:** el concepto de asesoramiento se ha visto desvirtuado por el desconocimiento de las necesidades del cliente y por acciones de cross/up selling que nada tienen que ver con su perfil y momento. Es importante que los Contact Center se impregnen de la esencia del asesoramiento recordando que este aspecto: contribuye a la mejora de la experiencia del cliente a través del desarrollo de la relación con él, fomenta la generación de confianza, ayuda a la personalización y facilita la venta. Cada contacto con el cliente es una oportunidad de conocerle mejor y confirmar que el producto o servicio que tiene contratado con nosotros es el que mejor se adapta a sus necesidades.
- **Seguimiento:** seguir, aprender y mejorar, son los tres principios que nunca debemos olvidar. Es importante establecer los mecanismos de control necesarios y procesos asociados para detectar, identificar, solucionar o eliminar los errores más habituales que se dan en un Contact Center.

- **Innovación:** la diferenciación de un Contact Center no viene por el simple hecho de garantizar los aspectos higiénicos del servicio que ofrece. El Contact Center tiene la posibilidad de diferenciarse de su competencia a través de la innovación. Debemos trabajar en buscar la superación de las expectativas del cliente a través de la sorpresa y la originalidad. Esta innovación puede articularse por ejemplo a través de cambios en los argumentarios, nuevos enfoques del asesoramiento, en la estrategia cross-canal, o en la forma en que se gestiona, resuelve y comunica la solución de una incidencia.

Hemos visto que la experiencia del cliente puede ser una opción estratégica. Una opción que encuentra en el Contact Center una importante palanca de desarrollo, por su contacto directo con el cliente y su capacidad de crear y gestionar experiencias. El reto está ahora en reflexionar sobre la potencialidad que tiene el Contact Center en estos términos y comenzar a considerarlo como lo que es, una oportunidad para tu empresa.

ocho

**La experiencia del cliente
desde el punto de vista online**

Enrique Burgos

Hoy en día gran la mayoría de casos la interacción entre marcas y clientes se produce en primer lugar en entornos online, independientemente de si la compra se va a realizar en un site con capacidad de ecommerce o en el entorno offline. Es por ello que la importancia de como se realice esta primera relación es máxima, y debemos prestarle una atención cada vez mayor.

Los puntos críticos a tener en cuenta en el proceso de relación y creación de experiencias con el usuario en el entorno online, pasa por las siguientes fases:

- Búsqueda
- Branding
- Usabilidad
- Segmentación
- Interacción multicanal
- Conversión
- Relación

Búsqueda

El 95% de las búsquedas en España se realizan en Google, es por ello que el SEO es hoy por hoy una necesidad para todas las empresas si quieren ser encontradas. Este no es un manual de SEO, para ello hay excelentes artículos, [blogs](#) y [libros](#) que lo tratan y que nos aconsejan como debemos trabajar técnicamente

para conseguir el mejor posicionamiento posible para nuestra página dentro del buscador de los buscadores, Google.

Pero si hay algo que queremos resaltar es la absoluta necesidad de esforzarnos en conseguir que nuestro site sea SEO friendly y que así consigamos aparecer en primeras posiciones y en consecuencia incrementar exponencialmente las posibilidades de que nuestros potenciales clientes vengan a nuestro site en lugar de ir a la competencia.

Dentro de la búsqueda es cierto que no solo existe el SEO como estrategia, también la posibilidad de invertir en Search Engine Marketing (SEM) es una opción tan buena o mejor que la anterior, pero el coste es simplemente una barrera de entrada que en ocasiones hay empresas que no pueden abordar, por capacidad económica, o aunque muy relacionada, por la importante inversión que habría de realizar por las palabras clave que tienen relación con nuestro negocio, ya que son muy competidas (véase: seguros de automóvil, hoteles,...)

Estas dos estrategias de captación de usuarios interesados en nuestra marca o nuestros productos y servicios podemos reforzarla gracias a la creación y difusión de contenidos en redes sociales, ya sea a través de cuentas de Twitter (corporativa o de productos), de la página de Facebook, del perfil en Google+, o de la más reciente e interesante Pinterest, donde la segmentación y difusión de contenidos hace que se haya convertido en una de las redes desde la que mas trafico se deriva a sites de retailers o de comercio electrónico. Pero como base de todas estas plataformas de difusión, en la mayoría de casos, la creación de un blog con contenido actualizado y muy focalizado sobre la temática de nuestra empresa es uno de los mejores recursos para obtener un alto posicionamiento en Google, además de aportar un contenido a la red de valor y que puede generarnos un alto nivel de interacción con nuestros potenciales clientes, así como posicionar a nuestra empresa como líderes de opinión en las materias que más nos interesen en relación a nuestros objetivos empresariales.

Branding

Si preguntáramos a cualquier director de marketing, gerente o director general de empresa nos diría que es uno de sus sueños, ser una marca reconocida por la gran mayoría de sus potenciales clientes. La cruda realidad es que muy pocas empresas consiguen ese *brand awareness* necesario para que solo con la mención de la marca haya una asociación directa entre el producto y marca (Apple, Nike), o incluso con-

vertirse en genérico (Kleenex, Bimbo). La gran ventaja para estas marcas o las que consiguen tener una cierta notoriedad es que la interacción online se produce en la gran mayoría de ocasiones de forma directa, la sea por la llegada directamente al site de la marca, o porque la búsqueda en Google se produce por introducción del nombre del producto o marca en el buscador.

La dificultad derivada de un branding potente es que la expectativa que tiene el cliente siempre es mucho mayor que la que espera tener ante la visita de un site de una marca con la que no tiene una relación tan intensa o que simplemente desconoce. Es por esto que la experiencia online que esperamos tengan nuestros clientes debe ir acorde a lo que espera encontrar el usuario en nuestro site, y gracias a ello podemos alcanzar unos elevados niveles de satisfacción en la interacción que mantengan con nosotros a través del site.

Debemos ofrecerle al usuario una exposición uniforme a la marca durante su interacción con el site, desde la home hasta todas las paginas que visite, proporcionándole todas las posibilidades de comunicarse con la marca o comprar productos.

Usabilidad

La facilidad de acceso a nuestros contenidos y a nuestros productos es otro de los puntos principales de éxito o fracaso en la satisfacción en la experiencia que tengan los clientes con nuestra marca. Desde el primer momento de la búsqueda, ya visto en el punto 1, hasta la facilidad de interacción que provoquemos cuando aterrice en una landing page o en la home de nuestra empresa, debemos ofrecer las máximas posibilidades de que la interacción sea clara, simple y muy dirigida a conseguir los objetivos que busquemos, y para que el cliente logre encontrar lo que busca o necesita.

Existen muchas fuentes de información y expertos que pueden ayudarnos a la hora de tomar las decisiones más correctas respecto a la optimización de nuestros sites desde un punto de vista de [user experience design](#), lo que queremos resaltar en este manual es que debemos seguir 2 reglas básicas: simplicidad y elementos totalmente dirigidos a conversión.

La simplicidad respecto al diseño y las tecnologías que utilicemos para desarrollar tanto landing pages (ver [Anatomía de la perfecta Landing Page](#)) como los sites corporativos o de productos deben de una vez por todas pensar totalmente en

el usuario, en como busca, en que espera encontrar y como tenemos que mostrar los productos o servicios de modo que la conversión conseguida sea la mayor posible.

Segmentación

Hoy ya no vale café para todos, la segmentación del usuario, tanto en la “elección” que hacemos de nuestros potenciales clientes, o de cómo le mostramos la información en función de quién es y que espera encontrar es un elemento básico sobre el que tenemos que trabajar en la definición de cómo debemos relacionarnos con éstos.

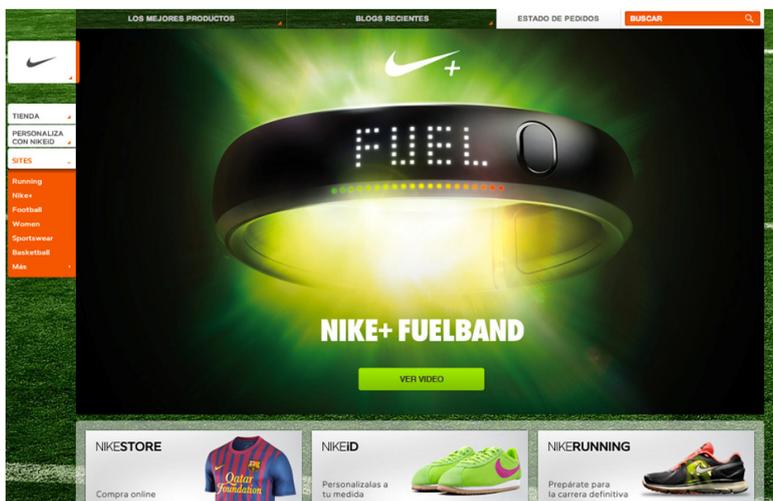
Respecto a la pre-segmentación de clientes, nos referimos en cómo y dónde debemos lanzar las redes para “pescar” potenciales clientes interesados en nuestra marca o nuestros productos, de modo que con las estrategias SEO, SEM y en redes sociales seamos capaces de atraer la atención de ese target de clientes para los que tenemos contenidos, productos o servicios adecuados, y sobre los que sabemos que la interacción y la experiencia que pueden disfrutar con nuestra marca será altamente satisfactoria.

En cuanto a cómo mostramos los contenidos en nuestros sites, debemos ser capaces de dirigir por caminos claramente diferenciados a cada uno de los colectivos o perfiles para los que tenemos oferta de producto. Solo así la experiencia del cliente se convertirá en una relación, no en una visita infructuosa o frustrante que no le aporte nada a él ni por supuesto nada a nosotros, que en definitiva son los dos objetivos sobre lo que tenemos que trabajar.

Cada oportunidad que tenemos de relacionarnos con un cliente debemos afrontarla de tal modo que cada una de éstas sea una ocasión única de establecer una experiencia exclusiva para cada cliente, ofreciéndole una oferta diferenciada en función del segmento al que pertenece. Esto que puede parecer tan obvio y lógico es algo que hoy por hoy pocas empresas están siendo capaces de ofrecer en tiempo real cuando un usuario accede a su site ([Amazon](#) es uno de los casos más conocidos, y quizás el que más ha perfeccionado la segmentación de sus clientes y la personalización de la experiencia del usuario en su site), pero incluso en procesos más sencillos, como las comunicaciones vía email, donde la segmentación se realiza con anterioridad, tampoco hay demasiados casos (Apple, Amazon de nuevo) y donde haya una correcta implementación y una búsqueda clara de la satisfacción del cliente en su relación con la empresa. Muchos son los casos donde estas comunicaciones se de-

sarrollan a la inversa, es decir, quiero comunicar algo y luego hago la segmentación, cuando lo que deberíamos trabajar es que audiencia tengo y que puedo ofrecer a cada uno de los segmentos que dispongo entre mis clientes.

Nike.com es otra de las compañías que más y mejor han sabido adaptar la oferta de productos en función de los segmentos de clientes y son capaces de generar experiencias altamente satisfactorias a los clientes, a través de mostrar contenidos totalmente adaptados y creados en función de los intereses de los clientes.



Interacción multicanal

A lo largo de todo este manual se están mostrando todas las facetas en la relación con el cliente en la que la experiencia que éste mantiene con la empresa se convierte en un punto crítico de la relación, y que puede llevar al éxito o al fracaso en décimas de segundo, por lo que este punto de la multicanalidad es quizás esa necesidad ansiada por muchas empresas, un mito en ocasiones, pero que es tan necesaria como una realidad que debemos afrontar ante un cliente que dispone de multitud de vías de comunicación e interacción con nuestras compañías. Esto que sin duda es un reto de no fácil solución, debemos ponerlo en la parte alta de nuestros objetivos empresariales. Estar capacitados para posibilitar que la interlocución con el cliente, y en definitiva que su experiencia sea uniforme independientemente del canal utilizado no solo nos hace tener que disponer de herramientas tecnológicas que lo posibiliten, sino más aun de estrategias de comunicación y relación que

permitan que esa relación sea transparente, uniforme y absolutamente satisfactoria para el cliente.

Desde la integración de bases de datos gracias al desarrollo de plataformas CRM que contengan toda la información de nuestros clientes, hasta la formación de nuestro personal de atención al cliente para ser capaces de relacionarse con éstos ya sea vía telefónica o a través de formularios de contacto o incluso la más novedosa vía de comunicación, las redes sociales, y en particular Twitter (como ya están haciendo empresas como Dell, Comcast, BestBuy, entre otras...), son las nuevas vías de relación, vías que han pasado de ser unidireccionales a bidireccionales, donde debemos esforzarnos porque la experiencia del cliente sea siempre la misma, donde conozcamos quien es cada cliente independientemente si nos llama, nos escribe o nos visita, y solo así lograremos mayores tasas de fidelización. La información es conocimiento, y el conocimiento de quien es cada cliente y que espera recibir de nosotros es algo que no podemos dejar de utilizar, por nuestro bien económico y por alcanzar mayores cotas de satisfacción de nuestros clientes.

Conversión

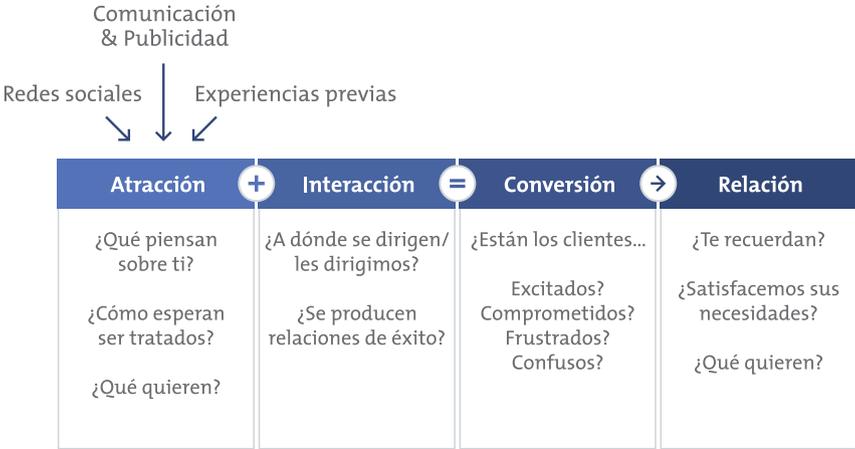
Este es el objetivo final que todos debemos buscar en la interacción con los clientes, ya sea para la compra online de un producto o servicio, o para la obtención de información del cliente que nos permita realizar futuras acciones de marketing con él. Solo si la experiencia del cliente en el site, en la landing o a través de la conversión en cualquier red social en la que interactuemos con éstos, es satisfactoria conseguiremos guiarle hacia una acción de conversión que nos genere un pedido o datos para futuras relaciones. Como hemos visto en el punto 4 sobre segmentación, éste será un factor clave para lograr ese éxito en la conversión. Plataformas sociales como Pinterest o Facebook están logrando que a través de la segmentación de contenidos, de la oferta personalizada a través del canal se consigan elevados ratios de conversión directa a portales de e-commerce o retailers, tal y como dice el informe de [Monetate](#).

Relación

Es la consecuencia de todos los puntos anteriores, si somos capaces de generar una experiencia a nuestros clientes satisfactoria y que les dirija a una consecución de un contenido, un producto o un servicio acorde a sus necesidades e intereses, y

conseguimos un retorno adecuado de la inversión, entonces hemos logrado el ansiado trofeo de la captación de un cliente que deberemos cuidar en el tiempo bajo los mismos parámetros: segmentación, aporte de valor y satisfacción en la relación con nuestra empresa o con nuestros productos/servicios.

Todo el proceso puede resumirse en la siguiente gráfica:



nueve

**La experiencia del cliente
en la integración multicanal**

Fernando Rivero

¿Un caso real o ideal?

Acaban de llamarte por teléfono. Normalmente no coges el teléfono ya que estás aburrido de que todas las llamadas que recibes son para venderte algo, pero en esta ocasión, y sin saber muy bien por qué, sí que cogiste el teléfono. Incluso has estado atento a lo que te iban comentando en la llamada porque considerabas que era como si realmente te conocieran y sabían qué decirte para captar tu atención. De hecho, al final incluso has dado tu correo electrónico y tu dirección para que te manden más información.

Al cabo de un rato, recibes el correo electrónico y le echas un vistazo por encima. Unos días después ya habías olvidado por completo la llamada y el correo, pero recibes una caja en tu domicilio. Incluye un regalo que de hecho recuerdas que en la llamada y en el correo te habían comentado que te enviarían.

Cómo el regalo te ha llamado la atención, decides mirar la web que sugerían en la caja y simultáneamente intentas averiguar en las redes sociales si conocen la empresa y sus productos. Los comentarios que recibes son positivos. Incluso llegas a varios foros en el que ves que las valoraciones de otras personas también son buenas.

Decides acercarte al punto de venta que te recomendaban en la caja del regalo y en la web, y al llegar sientes como si te estuvieran esperando. La atención que recibes es magnífica y toda la información que ya habías facilitado previamente no la tienes que volver a repetir. Al final, sales tan contento de haber efectuado una compra inteligente.

Al cabo de unos pocos días, recibes un correo informándote cuándo vas a recibir el producto en tu domicilio, tal y como te habían dicho en la tienda.

Se acerca el día de entrega, y recibes un sms de confirmación de la hora de entrega, pero como te ha surgido un imprevisto y a esa hora no vas a estar, respondes proponiendo otra hora. Recibes inmediatamente la confirmación de que te lo entregarán a la nueva hora que tú indicas.

Ya en casa, a la hora prevista, recibes tu compra. Incluye un paquete de bienvenida, en el que te explica en qué consiste lo que acabas de recibir y cómo se utiliza. También incluye el nombre de la persona que será la encargada de tu atención y las diferentes vías de contacto que tienes para resolver cualquier duda o incidencia que surja a lo largo del tiempo: teléfono directo, *email* personal, su móvil y sus cuentas en diferentes redes sociales. Además incluye los datos de acceso a una web privada exclusiva para ti y los puntos de atención más cercanos a los que también puedes dirigirte ante cualquier duda.

Ya ha pasado algún tiempo, pero justo antes de recibir el primer recibo, ves en tu cuenta de correo electrónico que te mandan un video de explicación detallada sobre cómo es la factura y los apartados que incluye para que no tengas dudas al respecto cuando lo recibas. Te sorprendes de su eficiencia.

Han pasado ya algunos meses y hasta ahora, todo ha ido como la seda...

La experiencia cliente en un entorno multicanal

Cómo clientes, ¿parece este un mundo ideal? ¿No debería ser lo normal? ¿Y si te dijera que lo que ha comprado es un seguro? ¿O que es un producto de telefonía? ¿No podría ser también la suscripción a un canal de televisión de pago? En el fondo, da igual de qué producto o servicio se tratara ¿no?

Se lleva hablando mucho tiempo de que el cliente es el centro de la organización, que el cliente es lo más importante, que hay que orientarse hacia el cliente, que el cliente es el rey,...Puede que efectivamente sea el rey, pero parece como si la “corte” no supiera cómo tratarle: cada vez que nos llama el cliente necesitamos que nos confirme datos que ya nos ha dado, en el punto de venta cambiamos permanentemente al personal, si entra en la web le ponemos la misma publicidad que si no fuera cliente, en las redes sociales no sabemos si ya es cliente o simplemente un *fan*,...

Cuando hablamos de experiencia cliente, como ya hemos visto en otros capítulos, hablamos de “los momentos de la verdad”, que es cuando realmente nos la estamos jugando como empresa a la hora de realmente propiciar una experiencia significativa a nuestros clientes. Hasta ahora hemos visto qué tenemos que hacer para realmente dar una experiencia en cada uno de los canales que tenemos de contacto o de relación con nuestros clientes, pero no es suficiente dar una experiencia excelente en sólo uno de los canales, si no que tenemos que brindar la misma experiencia en todos los canales que hayamos puesto a disposición de nuestros clientes. A esto último, es lo que llamamos una experiencia en un entorno multicanal.

Tenemos que ser conscientes que para nuestros clientes, nuestra empresa es la misma independientemente del canal que utilice y que su experiencia con nuestra marca se verá influenciada por su experiencia global.

¿Estrategia multicanal o muchicanal?

Hablando hace poco con un director de una oficina bancaria acerca de la estrategia de su entidad de ofrecer múltiples canales a disposición de los clientes, él me comentaba que más que multicanalidad, ellos lo llamaban “muchicanalidad”.

Decía que sí que es verdad que ahora el cliente cuenta con muchos canales de contacto y de operativa con la entidad (teléfono, oficina, cajeros automáticos, web, banca electrónica, banca por móvil,...), pero que disponen de muy poca información sobre lo que hace el cliente a nivel global en cada canal. Así no sólo se pierden oportunidades de venta, sino que además la experiencia que damos a los clientes no es positiva. Por ejemplo no sabemos que antes de entrar en la oficina ha tenido un problema con el cajero, o que en la web había mirado tal producto y tenemos que volver a preguntarle cosas que ya nos ha dicho. Por eso tenemos que ser realmente autocríticos y pensar si realmente tenemos una estrategia multicanal o si más bien es “muchicanal”, ya que la información de lo que ocurre en un canal, el canal de al lado la desconoce.

Sí que es cierto que en muy poco tiempo hemos pasado de una gestión “monocanal”, en la que una empresa sólo contaba con un único canal de venta o de contacto con el cliente (normalmente una tienda, un vendedor, un número de teléfono...), a un entorno “multicanal”, ya que las posibilidades actuales en este sentido se han ampliado gracias principalmente al desarrollo de nuevas herramientas y tecnologías.

Por tanto, aunque cada vez más empresas permiten al cliente contactar con ellos a través de varios canales, el tener realmente una estrategia multicanal es un aspecto que todavía falta seguir profundizando hasta conseguir que realmente haya una integración de información entre canales, y se termine aprovechar esos contactos para mejorar nuestros resultados de negocio y mejorar la experiencia de nuestros clientes.

La estrategia multicanal se encuentra en el centro de los dos grandes vectores: el proceso comercial y la experiencia cliente.

Este cambio de paradigma ha dado lugar a que la gestión de canales no sólo tenga que ver con el aspecto comercial, sino que tiene que ver con todos los puntos de contacto con el cliente: el rediseño de nuestro punto de venta o el envío de un boletín por correo electrónico ¿es venta o es un contacto con el cliente?; ¿y qué nos siga en una red social?

Por ello vamos a decir que entendemos los canales de una compañía como la red a través de la cual una empresa “conecta” con sus clientes, independientemente de que sea más a título de comunicación o de contacto, que de venta. Lejos están ya aquellos días en que una empresa hacia un producto y marketing tenía que hacer lo posible para que un cliente lo comprara. Ahora se trata realmente de poner al cliente en el centro de nuestra estrategia y escucharle y crear de forma conjunta una experiencia memorable, para que nos compre, repita, quiera seguir con nosotros y nos prescriba.

Tipos de canales

De forma simplificada podemos diferenciar los canales en los siguientes tipos:

- **Canales directos:** son aquellos canales en las que una organización llega directamente al cliente final, sin intermediarios. Dentro de estos englobaríamos a la red comercial, los puntos de venta propios, el call/contact center, etc. Algunos ejemplos pueden ser cuando un banco vende sus productos a través de su red de oficinas o cuando una aseguradora nos llama para vendernos un seguro.
- **Canales indirectos:** son aquellos en los que hay un tercero implicado. Por ejemplo un hotel que vende sus habitaciones a través de agencias de viajes, o cuando una compañía establece una red de agentes para ofrecer sus productos.

- **Nuevos canales:** aquí englobaríamos a aquellos canales que utilizan las nuevas tecnologías (principalmente Internet) cómo medio para llegar a los clientes.
 - » También pueden ser directos, como cuando visitamos una web de un hotel para reservar una habitación.
 - » Indirectos, cuando lo hacemos a través de un portal de viajes online.

Incluimos dentro de este tipo al correo electrónico, cómo cuando nos llega una oferta para incitarnos a la compra mediante una promoción; al móvil, cuando nos llega un sms diciéndonos que podemos aplazar el pago de la compra en el momento de pagar con nuestra tarjeta de crédito en un comercio; la televisión interactiva, cuando nos permite comprar un partido de fútbol con el mando; etc.

No debemos pensar en ellos de forma individual, sino que todos deberían formar parte de una estrategia global en la que estén intercomunicadas las actuaciones con nuestros clientes. Bajo esta óptica entendemos por tanto el concepto de multicanalidad.

Estrategia de clientes multicanal

Como hemos mencionado antes, la estrategia de canales se cruza con la estrategia de clientes, ya que es la base de nuestra estrategia de marketing. Deberíamos diseñar y dimensionar nuestro modelo de canales más adecuado a cada mercado, situación y tipología de clientes objetivo a las que nos dirigimos, e incluso según el uso que le de nuestro cliente a cada canal en cada momento de la compra como en el cuadro siguiente:



Cuadro: ejemplo de proceso de compra diferenciado por segmentos en un entorno multicanal.

Pero además de los canales que tenemos a nuestra disposición, que además van creciendo día a día y sobre los que hemos que decidir cuáles probamos y cuáles descartamos, tenemos que tener en cuenta que la forma de socializarse y de comprar de nuestros clientes también va evolucionando.

En cualquier caso deberíamos pensar que todos nuestros canales deberían ser DADOS:

- D** iseñados convenientemente para cubrir las necesidades del negocio.
- A** lineados para conseguir los objetivos.
- D** esarrollados para responder a las oportunidades.
- O** ptimizados para maximizar su eficacia.
- S** istematizados a través de metodologías que permitan alcanzar los resultados.

Cuadro: objetivos de una estrategia óptima de canales. Fuente: Tatum

Cómo poner en marcha nuestra estrategia multicanal en 3 pasos

Deberíamos seguir los siguientes pasos:

- Analizar y diagnosticar:
 - » Investigar los momentos de la verdad para cada canal, para cada tipo de cliente.
 - » Auditar y diagnosticar en profundidad las fortalezas y debilidades de los canales que actualmente disponemos, para poder establecer planes de mejora; y las oportunidades y amenazas de nuevos canales que no estemos usando.
 - » Conocer qué tipo de clientes usan qué canales más intensamente; qué canales se usan más en qué parte del proceso de compra. De esta forma podríamos priorizar en qué canales vamos a poner más énfasis (y presupuesto) a la hora de gestionar la experiencia con nuestros clientes.
 - » Investigar las estrategias de canales que utilizan competidores y referentes del mercado, para conocer mejores prácticas.
- Diseñar:
 - » Configurar nuestra combinación de canales a partir de la elección de los más convenientes según nuestras prioridades y la estrategia global que queramos seguir: mercados/zonas/segmentos; directos/indirectos; offline/online, etc.

- » Diseñar el modelo de canales adecuado para los diferentes públicos y segmentos a los que nos queramos dirigir: particulares, empresas,...
 - » Concretar las prioridades de ubicación de los puntos de venta: aperturas/cierres/traslados en función de la potencialidad de mercado y objetivos definidos.
 - » Diseñar el flujo de contactos que un cliente mantiene con nosotros, y nosotros con ellos, teniendo en cuenta todas las posibles combinaciones de canales.
 - » Definir cómo podemos mejorar la experiencia en los momentos de la verdad de cada uno de los canales de forma combinada.
- Implantar
 - » Poner en marcha, consensuado con los diferentes departamentos y áreas implicadas, lo definido en la fase de diseño.
 - » Motivar, incentivar y fidelizar a nuestros clientes en el uso de los canales que más nos interesen potenciar.
 - » Establecer la metodología de gestión única de los clientes en sus diferentes niveles, utilizando, para conseguir dicho fin, las diferentes herramientas de que disponga la empresa (normalmente el CRM).

Conclusiones

En este panorama de múltiples canales tenemos que volver a lo básico: poner al cliente en el centro de nuestra estrategia y decidir, a partir de su comportamiento, cómo podemos darle una experiencia significativa en cada canal.

Si las empresas son conscientes de la importancia del cliente ¿por qué resulta tan difícil darle lo que quiere, a través del canal que le resulte más conveniente? La tecnología está disponible. El conocimiento de lo que los clientes demandan también. Así que trabajemos para conseguir dar a nuestros clientes “experiencias dignas de ser contadas”.

Referencias Bibliográficas

Rivero Duque, F., 2009. Nuevos tiempos: nuevos canales y oportunidades de venta. Harvard Deusto Marketing & Ventas. Ediciones Deusto

diez

**La experiencia del cliente
en mercados B2B**

Santiago Solanas

Una situación complicada ...

A finales de 2007 nuestro call center, que prestaba soporte de aplicaciones informáticas de contabilidad, nómina y gestión empresarial para PYMES, estaba dimensionado para atender unas 3,500 llamadas al día. El 2 de enero de 2008 recibimos 104,000 intentos de contacto, debido a un cambio muy importante en el Plan General Contable español. El 3 de enero, 98,000 intentos. El viernes 4 de enero 92,000 intentos de contactar con nuestra empresa.

Los tres primeros meses de 2008 fueron muy difíciles para todos, con entre 50,000 y 105,000 intentos de llamada diarios. Los clientes pasaban horas tratando de hablar con los técnicos, para que les respondieran a preguntas importantes (y urgentes) sobre la nueva ley. Cuando por fin lograban su objetivo, el diálogo era muy difícil: *“¡Ya era hora! Llevo varios días intentando hablar con Ustedes, sin conseguirlo. El contrato que tengo con su empresa dice que me prestarán soporte, que me ayudarán... y han logrado que me sienta totalmente impotente... ¿Es así como tratan a sus clientes?”*

Por nuestra parte pusimos todos los medios posibles: ampliamos nuestros horarios, contratamos técnicos de refuerzo, mejoramos nuestra tecnología y procesos en tiempo récord, devolvimos diariamente las llamadas más urgentes, aumentamos la información de la página web... Un esfuerzo increíble de nuestro equipo, unido a la paciencia de los clientes y a una inversión de más de 10 millones de Euros, que para nosotros era muy elevada.

Y lo conseguimos. Logramos atender finalmente a todos nuestros clientes. Resolvimos sus dudas. Les ayudamos a implantar en sus empresas el nuevo Plan General Contable, y a que siguieran operando con normalidad, cumpliendo con la nueva normativa legal.

Durante todo el proceso, seguimos realizando nuestras encuestas de calidad de servicio y satisfacción. Después de cada llamada, los clientes tenían la oportunidad de valorar nuestro desempeño en una escala de 1 (baja satisfacción) a 5 (alta satisfacción). Tradicionalmente, nuestras puntuaciones habían oscilado entre un 4.5 y un 4.8, es decir, alta calidad de servicio.

Es importante destacar que la satisfacción de los clientes era nuestra principal señal de identidad y una de nuestras diferencias competitivas. Los técnicos estaban bien formados y sabían “sonreír por teléfono”. Tenían muchísima experiencia (la antigüedad media rondaba los 9 años) y orgullo por hacer un gran trabajo. De hecho, a finales de 2007 ganamos el premio “CRC de Oro” de nuestra categoría, otorgado por la Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AEECC), que reconocía nuestra excelencia en la relación con los clientes.

Sorprendentemente durante el inicio de 2008, en medio del aluvión de llamadas, los cambios en las encuestas de satisfacción fueron inapreciables: descendieron únicamente dos décimas, oscilando entre 4.3 y 4.6. Daba la impresión que la crisis estaba superada: los clientes habían valorado positivamente todos nuestros esfuerzos e inversiones, y reconocían los conocimientos y el gran servicio que prestaban nuestros técnicos.

Respiramos con alivio.

Sin embargo, unos meses más tarde nos comenzamos a preguntar ¿Por qué?. ¿Cómo podían clientes, que habían estado horas o incluso días llamándonos, valorarnos tan positivamente? ¿Eran reales los resultados, aunque estuvieran basados en más de 30,000 encuestas realizadas en esos meses? ¿Cómo podríamos averiguarlo?.

Lanzamos un proyecto para dar respuesta a estas preguntas, en el que gracias a la ayuda de IZO, Strativity y el CEO de esta última empresa, Lior Arussy, tuvimos nuestro primer contacto con las palabras “Experiencia de cliente”. Y las primeras encuestas para medirla, basadas en nuestros “momentos de la verdad”. Y los primeros resultados.

El alivio se transformó en preocupación.

... que se pone peor

En el primer trimestre de 2009 tenían que renovar sus contratos de mantenimiento decenas de miles de clientes, que hacía un año habían sufrido la saturación de nuestras líneas. ¿Qué pasaría? ¿Tendrían razón las encuestas de satisfacción (muy positivas) o las de experiencia (muy negativas)? ¿Recordarían lo sucedido hacía doce meses, o reconocerían los cambios que habíamos realizado y que habían mejorado significativamente nuestra calidad de servicio en los últimos seis meses?

Ocurrió lo peor. Sufrimos los índices de renovación más bajos en la historia de la empresa. Pasamos de una media de un 85% a menos de un 75%, y en algunos tipos de contrato por debajo del 65%.

Aprendimos de una forma muy directa y muy dura dos cosas:

- Que la experiencia del cliente es diferente, y mucho más importante que su satisfacción
- Que la experiencia tiene impacto en los resultados económicos

La experiencia es más importante que la satisfacción

Nuestra empresa siempre había prestado mucha atención a la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio. Como he mencionado anteriormente, los clientes nos evaluaban con puntuaciones muy altas, recibíamos premios por nuestro soporte técnico y para muchas organizaciones, de nuestro sector y de otros, éramos una referencia a seguir.

Cuando iniciamos el proyecto de medición de la experiencia de clientes, elaboramos nuestro mapa de “momentos de la verdad”, en el que aparecían todos los puntos de contacto que teníamos con nuestros clientes. Dicho mapa reflejaba 17 oportunidades de proporcionar experiencias, de las que sólo tres tenían que ver con el acceso al servicio telefónico, que era el problema que habíamos tenido seis meses antes.

Por eso, cuando a finales de 2008 recibimos los primeros resultados del trabajo de medición de nuestra experiencia de cliente, que fueron negativos, en casi todos los puntos de contacto, nadie lo esperaba.

La primera reacción fue de negación. Para profesionales de éxito con muchos años de experiencia, recibir un informe negativo sobre una de nuestras históricas fortalezas (la relación con el cliente y su servicio) suponía poco menos que un deshonor. Habitualmente se escuchaban frases como “*el informe está mal*”, “*los resultados no son relevantes*”, “*la empresa que nos está ayudando no conoce nuestro sector*”, o “*esto es imposible*”. Y la más repetida: “*qué más da la experiencia, lo que importa es la satisfacción de los clientes*”.

Poco tiempo después, se demostró que estábamos equivocados. Pero los errores son muy buenos si se aprende de ellos. ¿Qué fue lo que aprendimos de nuestros errores y de nuestro trabajo posterior sobre la experiencia?

Aprendimos que la satisfacción no es suficiente. La calidad del servicio y los parámetros racionales con los que se mide suponen el mínimo que debemos cumplir para poder competir. En nuestro caso una posición de liderazgo de mercado, con muchos clientes que renovaban sus contratos cada año, nos habían provocado un efecto de falso confort. En cuanto los clientes tuvieron una muy mala experiencia en alguno de los puntos de contacto, muchos decidieron que era hora de replantearse la relación.

Aprendimos que para diferenciarse, es necesario determinar qué recuerdo queremos dejar en las interacciones de un cliente con nuestra empresa. Luego, cada punto de contacto es una oportunidad de transformar ese recuerdo deseado en realidad. Sin decidir qué queremos, es muy difícil hacer que ocurra. Si no se ponen unas bases sólidas, lo más normal es que se produzca una experiencia inconexa y desigual. Y a través de la satisfacción, uno no se diferencia: simplemente compite.

Aprendimos que mejorar la experiencia de los clientes es un trabajo muy duro. Es importante tener en cuenta que modificar nuestros “momentos de la verdad” no es fácil, y no podemos hacerlo cada poco tiempo. Transformar las operaciones, formar a las personas, ajustar los sistemas, cambiar los mensajes de marketing, establecer nuevos indicadores... en un mundo nuevo... Requiere mucho esfuerzo y determinación, y hay que saberlo de antemano. Normalmente estamos preparados para ofrecer calidad y satisfacción, no experiencia.

Aprendimos que priorizar es fundamental. Cuando uno ve por primera vez que hay múltiples puntos de contacto que requieren mejoras, la tentación es abordar rápidamente un proyecto de cambio global. Nosotros decidimos enfocarnos en

la definición de cómo debía ser nuestra experiencia global en los cuatro aspectos más importantes (de un total de diecisiete), ya que suponían el mayor impacto en el cliente. Es una forma de aprender el lenguaje y la práctica de la experiencia de forma paulatina y digerible para las personas de la empresa.

Aprendimos que de la experiencia se pueden obtener ventajas competitivas.

Algo que no nos podíamos imaginar era que trabajar para mejorar la experiencia de nuestros clientes nos iba a reportar oportunidades de innovar desde múltiples puntos de vista: innovar en productos, innovar en servicios, innovar en procesos, innovar en infraestructuras, innovar en organización... Innovación incremental (no disruptiva), que se transformó en la creación de ventajas competitivas que fuimos incorporando a nuestra organización. Y que nos permitieron mejorar rápidamente el valor percibido por nuestros clientes y recuperar su confianza hasta ponernos nuevamente en los ratios de renovación de contratos anteriores a la caída del primer trimestre de 2009. La calidad de servicio no ofrece ventajas competitivas (normalmente es indiferenciada frente al mercado). La experiencia nos puede distinguir.

Aprendimos que nada es posible sin el compromiso de los máximos responsables de la empresa. El camino de la experiencia no es fácil ya que se trata de implantar una nueva cultura, y requiere de muchos cambios en la manera tradicional de realizar las operaciones de una organización. Un ejemplo claro es que para que nuestros empleados puedan proporcionar experiencias extraordinarias a los clientes, habitualmente tienen que tomar decisiones que están por encima de su nivel de responsabilidad, sin tiempo para consultarlas. Para ello se requiere de una gran autonomía en la decisión, que debe extenderse a todas las capas de la empresa. Y los cambios culturales son imposibles sin que estén de acuerdo el CEO, Presidente, Socio Director, Consejero Delegado o Propietario. La calidad de servicio y la satisfacción pueden gestionarse desde cualquier puesto de la empresa; la experiencia no.

Y por último, aprendimos que una vez se empieza por este camino no hay vuelta atrás. Cuando una empresa trata de mejorar la experiencia de sus clientes, se produce un ciclo muy interesante: se reconoce que es necesario mejorar la experiencia; se trabaja y se logra progreso; los clientes sienten esa nueva personalidad y mejora su percepción; pasado el tiempo los clientes se acostumbran, y la “nueva experiencia” pierde su novedad... y vuelta a empezar. Este ciclo continuo de mejora de la experiencia requiere de un gran cambio cultural en la mayoría de las organizaciones. Y estos cambios son los más complicados.

En definitiva, la satisfacción se basa en los procesos; la experiencia, en la cultura.

En mercados B2B es igual de relevante que en consumo

Las organizaciones son personas.

El impacto económico de la experiencia: el IEC

En 2009 sufrimos un impacto económico adverso derivado de una experiencia negativa. Gracias al trabajo que hicimos durante muchos meses, orientado a mejorar la experiencia de nuestros clientes, pudimos recuperar la situación. Pero, ¿se podía hacer más? La pregunta clave para nosotros a partir de ese momento fue: “¿Cómo podemos ofrecer una experiencia extraordinaria a nuestros clientes, y además transformarla en resultados económicos (demostrablemente) positivos, por encima de nuestra propia historia?”

La respuesta consistió en organizar una auténtica revolución interna: ofrecer una “ECE” (Extraordinary Customer Experience) se convirtió en nuestro principal eje estratégico. En este libro aparecen muchas recomendaciones acerca de cómo hacer realidad una buena experiencia de cliente, y nosotros aplicamos la mayoría de ellas (y lo seguimos haciendo).

Pero el momento álgido llegó cuando pusimos en marcha, a finales de 2010, el proyecto IEC (Índice de Experiencia de Cliente). Nuestro objetivo era evaluar el impacto económico de una experiencia extraordinariamente positiva, para comprobar si seríamos capaces de transformar todos nuestros esfuerzos en mejores resultados. Para ello definimos dos grupos de dos mil clientes cada uno, sobre los que íbamos a medir el factor crítico que determinaba su fidelidad con nuestra empresa: el índice de renovación de contratos de mantenimiento. Los grupos quedaron así:

Grupo de la experiencia: clientes a los que íbamos a realizar una encuesta acerca de su experiencia con nuestra empresa, basada en tres preguntas (el NPS, mencionado en un capítulo anterior, y dos más):

- ¿Recomienda usted nuestros productos y servicios? (NPS)
- ¿Recuerdo mis contactos con la empresa como experiencias positivas?
- ¿Merece la pena ser cliente de esta empresa?

Para los clientes con un resultado inferior a 7 (sobre 10), activaríamos un seguimiento individualizado en el que les preguntaríamos el por qué de esa puntuación y qué podíamos hacer para resolver su mala experiencia. Posteriormente trataríamos de transformarla en una positiva, y haríamos seguimiento proactivo del cliente. Sobre el resto no se haría ninguna acción especial: entendíamos que un resultado entre 7 y 10 nos indicaba un cliente con buena experiencia. (Era menos exigente que el concepto NPS de aceptar sólo los clientes con resultado 9 y 10, pero en aquel momento nos parecía suficiente.)

Grupo de control: clientes que trataríamos de acuerdo al ciclo de vida normal, que nos había dado excelentes resultados durante muchos años.

Afrontamos el proyecto con mucha ilusión, y también muchas dudas. Habíamos sufrido el impacto de una mala experiencia de nuestros clientes, y comprendíamos que debíamos mejorar (y lo hicimos). Pero, ¿la buena experiencia podría ser un factor diferencial positivo, o simplemente era algo que necesitábamos para poder mantener el status quo?, ¿Los clientes apreciarían nuestros esfuerzos por mejorar su experiencia, y lo demostrarían a través de su mayor confianza en nosotros?, ¿Sería posible ofrecer una experiencia extraordinaria manteniendo la rentabilidad de nuestra empresa?, ¿Era posible lograrlo de forma operativamente manejable, especialmente importante en un entorno en el que manejábamos un alto volumen de clientes a los que deseábamos tratar de forma que se sintieran únicos?.

Los resultados, cuatro meses después, fueron impactantes.

Averiguamos que los clientes del grupo de la experiencia tenían un índice de renovación de contratos un 11% superior al grupo de control. Es decir, un impacto potencial en los resultados de nuestra empresa de unos diez millones de Euros anuales (si lográbamos extender esta práctica a todos los negocios y a todos los clientes).

Habíamos demostrado que la experiencia positiva de cliente tenía un retorno económico directamente asociado a la misma, tangible, medible y fácilmente realizable.

¡Menuda experiencia!

Unos meses más tarde, con el Índice de Experiencia de Clientes ganamos la primera edición del Premio CEX, otorgado por la Asociación de Centros Promotores

de la Excelencia, bajo el título “Conectando emocionalmente con cada cliente”. Pero eso es otra historia...

Conclusiones

El título de esta sección del libro es “La experiencia del cliente en mercados B2B”, porque muchas veces se entiende que la experiencia es algo que sólo afecta al mercado de los consumidores. He elegido utilizar mi propia experiencia (valga la redundancia) para demostrar que esto no es así. No soy un académico, no soy un gurú, no soy una referencia intelectual... Simplemente soy alguien que ha vivido en primera persona el apasionante camino hacia la mejora de la experiencia de los clientes. Y lo he hecho en un entorno B2B.

Mi historia podría ser la de cualquier empresa. Por ejemplo, la suya. Espero que le haya servido.

Quiero terminar hablando de dos cosas, una de las cuales se trata con mucha amplitud en otro capítulo del libro:

- La experiencia del empleado
- La fidelidad

La experiencia del empleado. En estos años trabajando para mejorar la experiencia de nuestros clientes, hemos visto que nada es posible si no mejora la experiencia de nuestros empleados. La primera pregunta que nos debemos hacer es: “¿Cómo se sienten las personas que trabajan aquí?”. Si la respuesta es “regular”, entonces es mejor dedicar los esfuerzos a mejorar la experiencia interna de la empresa antes de trasladar una buena experiencia a nuestros clientes. Nosotros, al principio, intentamos hacerlo al revés. No funcionó.

La fidelidad. Simplemente voy a recordar algo que tod@s sabemos perfectamente: No somos fieles a lo que nos satisface. Somos fieles a lo que amamos. Incluso en mercados B2B.

Referencias Bibliográficas

Arussy, Lior, Customer Experience Strategy - The Complete Guide From Innovation to Execution 2010, Strativity Group. ISBN-13: 978-0578047577

Kotter, John P., 1996. Lesading Change. Harvard Business Review Press. ISBN-13: 978-0875847474

once

**La innovación en la creación
y gestión de experiencias**

Jaime Castelló

Hoy en día, la innovación se ha convertido en un imperativo para las empresas, parece que, para sobrevivir en el mercado, el ritmo de innovación tiene que ser sostenido, si no acelerarse cada vez más. En este capítulo analizaremos en primer lugar la realidad de este imperativo, en relación con la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes. Una vez analizada la necesidad de innovar, exploraremos las estrategias que las empresas pueden escoger para desarrollar su capacidad innovadora, deteniéndonos en el concepto de Open Innovation.

¿Es necesario innovar?

La innovación parece que se ha convertido en la panacea para que las empresas, e incluso los países y las economías (como la europea) vuelvan a la llamada “senda del crecimiento”. No pasa semana sin que escuchemos o leamos noticias al respecto en los medios de comunicación, y en las escuelas de negocios, cada vez más directivos acuden a nosotros, con algo de angustia, para que les ayudemos a diseñar dinámicas y procesos de innovación. Ante esta presión constante, la primera pregunta que debemos hacernos es ¿Es la innovación obligatoria?, para contestarla tal vez sea útil definir qué entendemos por innovación.

La innovación ha sido tradicionalmente algo reservado a los laboratorios o a los departamentos de I+D de las empresas. Era cuestión de que se desarrollasen nuevas tecnologías, patentes o procesos, que luego, con suerte, se podrían lanzar al mercado. Hoy en día esta es todavía la visión dominante, la de la innovación “con bata blanca”. Desde una óptica de la experiencia del cliente, este tipo de innovación

no explica más que una parte de lo que supone innovar. Cuando vemos la relación con el cliente en todos sus puntos de contacto con la empresa, pensando en todo el valor que podemos generar para el mismo, aparece un nuevo tipo de innovación, la innovación “sin bata blanca”, la que se genera en cualquier momento o situación en la que el cliente está en contacto con la empresa. Poniendo el ejemplo de un restaurante, que es muy oportuno para explicar la experiencia del cliente, la innovación “de bata blanca” sería la que ocurre en la cocina, cuando los chefs crean nuevos platos con nuevas combinaciones de sabores, colores o aromas. Y la innovación “sin bata blanca” sería la que podemos desarrollar en el resto de los ámbitos en los que un cliente entra en contacto con el restaurante: desde cómo nos comunicamos con los clientes, pasando por el trato con el maître y los camareros, la toma de pedidos y la entrega de los mismos, y llegando hasta el cobro de la consumición, y la gestión de la satisfacción de los comensales. Este ejemplo sirve también para visualizar las enormes oportunidades de la innovación “sin bata blanca”, mucho mayores, y menos costosas, en tiempo y en dinero, que las innovaciones en la cocina o “de bata blanca”. Algunos autores (últimamente Ryan y Lowry, en su libro “The Method Method”) han llamado a la innovación de bata blanca “hard innovation” y a la sin bata blanca “soft innovation”. Estos autores han apuntado además que la primera, más centrada en características técnicas, apelaría al hemisferio izquierdo de los clientes, a lo racional y analítico, mientras que la segunda, centrada en las condiciones de acceso a la experiencia, apelaría al hemisferio derecho, a las sensaciones y las emociones. Siguiendo este razonamiento (que no ha sido comprobado empíricamente) la “soft innovation” no sólo sería menos costosa, si no que tendría más capacidad para generar preferencia y fidelización en los clientes.

Una vez definido lo que entendemos por innovación en el ámbito de la experiencia del cliente, que es la suma de la “hard” y la “soft”, podemos intentar responder a la pregunta que nos hacíamos inicialmente sobre si ésta es realmente obligatoria. Para contestarla, y en el mejor estilo socrático, nada mejor que otra pregunta ¿Por qué escogen los clientes nuestra experiencia, frente al resto de la oferta en el mercado? La respuesta es que, salvo imperfecciones en el mercado, y asumiendo un mínimo grado de competencia, los clientes escogen nuestra experiencia porque es diferente y superior a lo que encuentran. Diferencia, superioridad y relevancia (para la vida o el negocio de nuestro cliente) son las claves para la construcción de modelos de valor sostenibles, según dos autores clásicos como Anderson y Narus. El siguiente paso socrático consiste en preguntarnos como hacemos para construir experiencias distintas, superiores y relevantes para nuestros clientes, y la respuesta

está en la innovación. Peter Drucker decía en 1954 que el fin último de todo negocio es la satisfacción de un cliente, y que sin éste los negocios no tienen sentido. Para ello, seguía Drucker, los negocios necesitan dotarse de las dos funciones necesarias para la innovación, I+D (“hard innovation”) y Marketing (“soft innovation”). Este pequeño paseo socrático nos permite contestar a la pregunta inicial con un rotundo sí. Innovar es necesario para que los negocios existan, porque en la innovación está la clave de la existencia del negocio en sí mismo, al plantear algo distinto y superior a la competencia. Además la innovación es también clave para el crecimiento de un negocio, al proporcionar experiencias distintas y superiores para nuevos segmentos de clientes, o al proponer nuevas experiencias, superiores a las de la competencia, para un mismo segmento. Volviendo a los ejemplos culinarios, la innovación no es solo la salsa de los negocios, si no su esencia misma.

Modelos de innovación

Una vez contestada la pregunta sobre si debemos innovar con un rotundo si, la siguiente cuestión es cómo lo hacemos. Tradicionalmente esta cuestión se ha contestado contratando ingenieros y científicos, o copiando de lo que otros han hecho, dentro del paradigma de la “hard innovation”. Este modelo de innovación ha sido desafiado en el s. XXI por otro modelo, que mira más allá de los recursos internos de la empresa, llegando a todos los recursos que existen en el mercado y en la sociedad en la que opera la empresa. Este modelo ha sido bautizado con el nombre de “Open Innovation” o Innovación abierta, y se podría definir con la llamada “ley de Joy” (por el co-fundador de Sun Microsystems, Bill Joy) que afirma que en cualquier empresa, siempre habrá más personas inteligentes fuera de la misma que dentro.

Eric Raymond, un programador de software de Pennsylvania, fue una de las primeras personas en definir la open innovation, en una conferencia en 1997. La metáfora que Raymond utilizó fue la de la catedral y el bazar. Ambos son proyectos complejos: la catedral, majestuosa e imponente, es el resultado de un genio y de un equipo trabajando para este genio (los planos maestros) durante muchos años y usando infinidad de recursos. El bazar, sin embargo, es el resultado de un conjunto informal de actores, en el que se construye en base a los intereses de cada uno y con escasa coordinación, de manera mucho más rápida y usando menos recursos, pero también llegando a resultados tal vez menos espectaculares. El primer gran ejemplo de innovación con este modelo fue el sistema operativo Linux, creado de manera voluntaria por una comunidad de desarrolladores de software, bajo la inspiración,

más que la dirección, de un desarrollador llamado Linus Torvalds. Otro ejemplo de este tipo de modelos es la Wikipedia, que en pocos años ha superado en entradas a la venerable “Encyclopedia Britannica” aunque con una calidad como poco inconsistente. Entre estos dos extremos, la catedral y el bazar, hay infinidad de modelos intermedios, en los que los modelos “abiertos” y “cerrados” se combinan para generar experiencias distintas e innovadoras para los clientes.

El modelo de innovación abierta u “open innovation” presenta dos importantes desafíos para las empresas que lo deseen implementar. El primero es la apertura que este modelo impone a la empresa. En este tipo de modelos, y dependiendo de si la empresa está más o menos cerca del modelo del bazar “puro y duro”, los distintos actores en el proceso de innovación (clientes, proveedores, empleados, público en general...) tienen un acceso más o menos directo a la empresa, sus recursos, sus información, su comunicación. Esto desafía la concepción tradicional de la empresa, y requiere de estructuras y de colaboradores preparados para ello. Volviendo a nuestro ejemplo del restaurante, sería como si éste abriera la cocina, el proceso de compra de ingredientes, el menú y la atención a los comensales, a las personas que quisieran colaborar con el restaurante en innovar sobre la experiencia que ofrece. Para ello tanto los cocineros, el maître y los camareros, pero también los clientes y los proveedores del restaurante tienen que estar preparados para compartir y “co-crear” con las personas “de fuera”, algo que puede ser muy difícil si no se está preparado para ello.

El segundo gran desafío es la calidad que se quiera conseguir. Los procesos de innovación abiertos son por definición muy desordenados (“messy” es la palabra que se usa en inglés, de difícil traducción). Por ello, aunque se consigue una gran cantidad de “inputs”, la calidad de los mismos es muy irregular. Las empresas que deseen utilizar estos modelos de innovación, deben estar dispuestas a asumir esas diferencias de calidad y a operar con ellas. En los modelos que se alejan del bazar puro, una de las técnicas utilizadas es la “edición” de las contribuciones. Así lo hacen en la comunidad Linux, y es un modelo hacia el que está avanzando la Wikipedia. También ayuda ante esta problemática definir las tareas en las que vamos a permitir el acceso abierto. Los modelos de innovación abierta más exitosos son los que definen tareas que son específicas y finitas, que se pueden desarrollar en paralelo, y que son suficientemente variadas como para que puedan participar colaboradores de diversos perfiles.

Un estupendo ejemplo de modelo de innovación abierta es Threadless.com. El principio es muy sencillo: Threadless es una nueva experiencia de acceso a la

moda... basada en que tú puedes enviar tu diseño de camiseta, y ellos lo fabrican y lo venden. Las tareas son sencillas y finitas: enviar un diseño para un determinado tipo de prenda de ropa. Se pueden hacer en paralelo, ya que los diseños pueden llegar a la vez, si perturbar el funcionamiento del negocio. Y por último, en Threadless no sólo puedes enviar diseños, también puedes contribuir con una idea de cambio de color (una actividad más sencilla) o simplemente votar por un diseño u otro.

El auge de los modelos de innovación abiertos ha sido impulsado por el desarrollo y la popularización de las tecnologías de la información. El crecimiento de la comunidad y del proyecto Linux, por ejemplo, ha ido en paralelo al desarrollo y la popularización del acceso a internet. En los modelos de negocio que son puramente digitales es donde más sencillo es implementar estos modelos. Aun así también hay ejemplos de empresas que han logrado desarrollar modelos de innovación abierta basados en los “átomos” y no en los “bits”.

Uno de estos modelos es el que se ha denominado “mass customization”. Es un modelo que está bastante alejado del bazar puro y duro, ya que la apertura de la empresa a terceros está limitada al diseño de ciertas características de los productos que fabrican. Ha sido un primer paso de apertura de las empresas hacia modelos de innovación abiertos, y les ha permitido diferenciarse de la competencia creando experiencias mucho más personalizadas para el cliente.

Un ejemplo de este tipo de modelos es “Lego Design by Me” de la marca de juegos de construcción Lego. La experiencia que ofrece Lego es muy similar a la de Threadless, con la diferencia de que aquí el diseño que hace el cliente no tiene por qué ser compartido por los demás. Para facilitar el diseño del juego de construcción, Lego ha creado un software específico (Lego Digital Designer) que permite crear el diseño ya parametrizado para que Lego lo fabrique y lo envíe al cliente, en una caja personalizada. Este tipo de opciones de customización son cada vez más habituales, y muchas marcas de productos de moda lo ofrecen ya a sus clientes (Nike, con su proyecto NikeiD, Oakley con sus Custom Sunglasses y muchas otras más que se pueden consultar en la web milkorsugar.com). Estos modelos, al jugar también con las “comunidades de diseñadores” disponen también una dimensión adicional a la de ofrecer una experiencia única y personal a los clientes. De esta manera las marcas no solo permiten a los clientes enseñar y presumir de sus creaciones, si no que pueden incluso incluir los modelos más exitosos dentro de su oferta “normal” de productos.

Un segundo modelo de innovación abierta pero limitada, y en un entorno más business to business es lo que se podría llamar “Open labs”. En este modelo de innovación abierta se basa en que las empresas abren sus laboratorios (en una visión muy “hard” de la innovación) a sus clientes, para desarrollar así nuevos proyectos en ellos. Es un enfoque abierto pero muy limitado, está altamente controlado, pero cuya complejidad reside en que las tareas y los proyectos no están identificados, si no que surgen del diálogo en los laboratorios entre la empresa y sus clientes.

Uno de los pioneros de este modelo ha sido 3M, los inventores de los “post-it” y de otras muchas cosas más. En el año 2009 3M tenía 23 “customer innovation centers” repartidos por todo el mundo, cuyo objetivo es generar soluciones innovadoras pensando en “el cliente del cliente”. Para ello los clientes presentan a los técnicos de 3M sus modelos de negocio, y luego trabajan conjuntamente con ellos en las diversas plataformas de innovación que 3M ha desarrollado. Un aspecto interesante de este sistema de trabajo es que los clientes no están limitados a las plataformas de innovación relacionadas directamente con su negocio, si no que pueden trabajar en cualquiera de las plataformas en las que 3M está trabajando. Un ejemplo de esto es Visteon, un cliente de 3M y proveedor de piezas para la industria del automóvil, que, después de visitar uno de estos centros, trabajó con innovaciones en el área del Thinsulate (aislamiento térmico para textiles) para mejorar el aislamiento acústico en los diseños de salpicaderos para automóviles.

Otra manera similar, de crear espacios abiertos pero controlados para la innovación, son las plataformas de desarrollo de aplicaciones para un determinado entorno. Uno de los ejemplos más exitosos es el de Apple con las aplicaciones para el sistema operativo para dispositivos móviles iOS. En este modelo Apple crea un espacio para que desarrolladores independientes creen aplicaciones para el iPhone, el iPad o los iPods. De una manera similar a la de Lego, Apple provee del software para que terceras partes desarrollen aplicaciones, aunque en vez de permitir la customización, lo que crea es un mercado para que estos terceros comercialicen las aplicaciones (iTunes y las App Stores en el iOS). El modelo de Apple ha sido criticado por estar demasiado controlado, y estar muy lejos de la “open innovation”, pero es un buen ejemplo de cómo una empresa tradicionalmente cerrada y muy celosa de sus innovaciones técnicas, ha encontrado una manera de abrirse algo y de hacer frente a la amenaza de la “Ley de Joy”.

Por último, los modelos más radicales de open innovation, pero que lo hacen en átomos y no sólo en información, son las plataformas de crowdsourcing. Es-

tas plataformas ponen en contacto a personas con ideas y a personas y empresas con capacidad de producción, para que juntos desarrollen nuevas experiencias para los clientes. Un ejemplo interesante de este tipo de modelos es local-motors.com. Jugando con la oposición entre “Local” y “General” (por General Motors, el gran gigante de la automoción americana), se definen como una “empresa del automóvil de nueva generación” y “una comunidad abierta de diseñadores, ingenieros, constructores, fans y espectadores. Es el lienzo donde se diseñan los vehículos y la tecnología del futuro. Cualquiera puede participar y os animamos a uniros en el liderazgo de una revolución que transformará para siempre la industria del automóvil”. Este primer párrafo en la página web de local motors describe perfectamente el espíritu de los modelos de crowdsourcing. La empresa desaparece para convertirse en el contenedor (en este caso el “lienzo”) donde las personas (cualquiera) interactúan e innovan. Y no solamente en software o en información, sino también en algo tan “físico” y tan complejo como un automóvil.

Open Innovation y Generación de Experiencias para el Cliente

Después de haber definido innovación como una combinación de aspectos “hard” (técnicos o de “bata blanca”) y “soft” (acceso, sin bata blanca) y de haber justificado la necesidad de la innovación para las empresas, hemos analizado los modelos de innovación abiertos u open innovation. Estos modelos son interesantes en la innovación “de producto”, pero lo son más aún cuando contemplamos la innovación en la experiencia para el cliente. Cuando generamos experiencias para el cliente, lo hacemos desde muchos aspectos: el producto o servicio, sí, y también el acceso, la información, la post-venta y el desecho... todos aquellos aspectos en los que el cliente está en contacto con nuestra solución, o en los que ésta está presente en la vida del cliente. La experiencia para el cliente es por naturaleza “multi-stakeholder”, no se localiza en un solo actor, si no que normalmente en su generación participan diversos actores. Si volvemos a nuestro ejemplo del restaurante, la experiencia del comensal tiene que ver con los platos que se come, y también con cómo es servido y aconsejado, con como encuentra el restaurante, con el pago de la consumición, el ambiente y la decoración del local, etc. Pensar en la innovación desde modelos abiertos permite incluir, a todos los actores (o stakeholders) que participan en la generación de la experiencia del cliente, en el proceso de innovación. De esta manera será mucho más fácil desarrollar propuestas y experiencias nuevas, ya que pondremos en juego mucho más talento y proveniente de ámbitos mucho más diversos.

Para concluir, una última reflexión, y es que el trabajar con modelos de innovación abiertos puede resultar amedrentador en un principio, con lo que no hace falta saltar sin red, si no hacer las cosas paso a paso, aprendiendo a la vez que se innova y al ritmo que nos permiten nuestros colaboradores y nuestros clientes.

doce

Ideas clave de la experiencia del cliente

**Jaime Valverde
Borja Muñoz**

No cuentes a los clientes, haz que los clientes cuenten

A lo largo de los once capítulos precedentes hemos aprendido a crear experiencias en el consumidor, cliente o usuario del siglo XXI. Será un milagro que nos escoja ante tanta competencia. Las cosas se están haciendo cada día mejor, y más a partir de hoy que hemos sido impregnados del conocimiento de once expertos.

De Elena Alfaro conocimos que no debemos basar nuestra oferta sólo en la calidad, un commodity más, y por el contrario entender que diferenciarse utilizando la gestión emocional de sus necesidades, debe desencadenar efectos directos en los resultados que de otra forma no lograremos de ahora en adelante.

La experiencia de cliente desde la perspectiva de la marca nos insta a analizar la oferta, determinar lo que el consumidor valora y establecer la diferenciación en un entorno competitivo, bajo el amparo de una marca que aglutine experiencias de uso, consumo, socialización y personalización nos asegura una ventaja según Javier Velilla.

Hugo Brunetta nos instruye en el poder de utilizar e invertir en herramientas CRM, resultando una ventaja para alcanzar un superior conocimiento del cliente. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver, debe estar en su base de datos, siendo nuestro tesoro de las relaciones construidas con esfuerzo.

¿Comparamos la expectativa del cliente con la experiencia percibida? ¿Cuánto más vamos a ganar por subir un punto la satisfacción? Pues Carlos Molina tiene

claro que debemos prestar atención a dichas métricas. Gracias a sus claves, medir y gestionar la experiencia del cliente será más sencillo.

Si llegados hasta aquí y después de todo lo que has leído sobre experiencia de cliente aun no has pasado por un Starbucks, es el momento de hacerlo porque no es lo mismo contarlo que vivirlo y tanto Beatriz Navarro como sus compañeros lo hacen muy bien. Pocos productos hay más indiferenciados que el café, y sin embargo, la empresa de Seattle genera un relato y coherencia corporativa lo suficientemente poderosa como para extender su marca, arrastrar a sus fans y crear el tercer lugar entre el hogar y el trabajo.

Algo que distingue al Profesor Lluís Martínez-Ribes es su habilidad para ir más allá de lo aparente, para saber por qué pasa lo que pasa, y vislumbrar qué hay en la parte oculta del iceberg. En este capítulo hemos aprendido que en retail no sólo cuenta mucho lo que la empresa “tiene y hace”, sino también lo que “es y hace sentir”.

Hemos conocido de la mano de José Ignacio Ruiz que un Contact Center orientado a la experiencia del cliente supone una ventaja competitiva y elemento diferenciador, resultando a la vez una importante palanca de desarrollo por su contacto directo con el cliente y su capacidad de crear y gestionar experiencias.

Gracias a Enrique Burgos aprendimos la importancia de hacernos más accesibles en el entorno online, tener un exposición uniforme durante la estancia del cliente en nuestro entorno virtual, facilitándole su interacción y adaptando nuestra oferta a sus necesidades, siendo transparentes y permitiendo si así lo desea su implicación y futura conversión al retail.

¿Hemos vivido experiencias dignas de ser contadas? Suponemos que sí y es porque “en el momento de la verdad” la empresa superó nuestras expectativas. Para ello tuvo que desarrollar también una estrategia multicanal, como nos detalla Fernando Rivero, que investiga “esos momentos”, los audita e implementa las mejores prácticas. Lejos quedan ya los días en que una empresa hacia un producto y marketing tenía que hacer lo posible para que un cliente lo comprara.

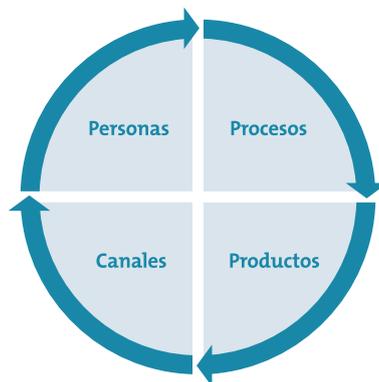
Santiago Solanas ha conseguido que nos preguntemos si es más importante la experiencia de cliente que su satisfacción. También nos ha demostrado que la experiencia tiene impacto en lo económico y que reporta oportunidades múltiples de distinguimos e innovar, y que no somos más fieles a lo que nos satisface, sino a lo que amamos.

Y por último hemos justificado, de la mano del Profesor Jaime Castelló, la necesidad de la innovación en las empresas, ponderado sus riesgos y analizado los nuevos modelos de innovación abiertos. También conocimos “La ley de Joy” que afirma que en cualquier empresa, siempre habrá más personas inteligentes fuera de la misma que dentro. Este eBook tampoco es una excepción.

En definitiva, un trayecto a lo largo de once capítulos que nos hará más competitivos a la hora de crear una experiencia de cliente única.

Al fin y al cabo debemos plantearnos para qué queremos diseñar mejores experiencias de cliente. Como hemos visto a lo largo de los capítulos, una mejor experiencia hará que las personas nos prefieran a nosotros, que estén dispuestos a pagar un mayor precio e incluso que estén dispuestos a recorrer más distancia sólo por poder conseguir nuestro producto o servicio teniendo otras alternativas más cercanas. Pero ¿Por qué?

Está claro que no somos seres racionales, por lo que crear las condiciones para que las personas nos prefieran nos dará un valor diferencial difícilmente recuperable. Dejar de pensar en nosotros para pensar en ellos, poner a las personas en el centro de la organización supone dejar de ofrecer atributos racionales para llegar a ofrecer atributos emocionales. Un 95% de nuestras decisiones son emocionales, no somos conscientes del por qué de la respuesta que damos (Zaltman, 2003), cifra más que suficiente para que hagamos este cambio que proponemos, que olvidemos el producto y los procesos y pensemos en las personas. Para ello, según hemos visto hasta ahora, podremos activar:



- **Personas:** como veíamos en su capítulo la formación, y sobre todo la forma de vivir la marca de las personas que forman parte de la organización es uno de los primeros pasos que debemos asegurar para entregar una experiencia diferencial a nuestros clientes. Debemos conseguir que las personas que respiran día a día los valores de la empresa los trasladen a sus interacciones con los clientes. Esto lo conseguiremos con formación y con incentivos. El reconocimiento y el empowerment serán mucho más definitivos que los incentivos en forma de variables y bonus. Conseguir que sientan cada interacción como clave, que tengan capacidad de decisión para ayudar a crear mejores experiencias y reconocer cuando consiguen hacerlo son posibilidades que van más allá del premio económico. Hay hoteles que conceden bolsas económicas a cada empleado para que ayuden a construir mejores experiencias para sus clientes y son ellos mismos los que deciden cuándo y cómo emplearlas, les dan el poder de elegir a ellos, de ser los verdaderos responsables de la experiencia que sus clientes viven. La creación de una marca interna, una que transmita los valores en la forma en la que deben ser llevados a los clientes ayuda en este sentido. Acciones en las que se “empodere” a los empleados, en las que se les haga partícipes de las decisiones y en el diseño de la experiencia de sus clientes son muy necesarias, sobre todo cuando se incluye en el equipo de decisión a las personas que más contacto tienen con los clientes, ya que son los que mejor les conocen.
- **Procesos:** Redefinir aquellos pasos que se deben producir dentro de las empresas para el desarrollo de las interacciones con los clientes y cómo se producen éstas. Si el cliente debe ser el centro, se debe hacer un estudio de procesos similar al de cuellos de botella en operaciones. Cada proceso debe ser analizado, y en cada uno de sus pasos se debe identificar qué se aporta al cliente. Si alguno de ellos no suma en la experiencia, debe ser eliminado o minimizado. De lo contrario ocurren situaciones que desesperan al cliente, que crean marañas de pasos que una persona debe seguir para solucionar un problema cuyo origen no ha sido culpa suya. Tampoco es positivo para la empresa que los empleados estén inmersos en procesos que no aportan valor y que ven lejos al cliente, casi como una molestia más que como un activo.

- **Productos y servicios:** Es uno de los pocos factores que tienen verdadera materialización física -en el caso de productos-. Hace muchos años que comparamos las empresas en las que los productos son definidos por marketing y aquellas en las que son diseñados por los ingenieros que viven dentro de las paredes y que sólo piensan en atributos puramente físicos de los mismos. Existen diferentes formas de solucionar esta asimetría entre lo que las personas esperan y lo que realmente se les entrega, pero una de las más innovadoras y utilizadas por marcas con clientes verdaderamente satisfechas es la co-creación (también conocido como crowdsourcing). Hacer que los clientes participen de una forma u otra en la creación de productos y servicios consigue su vinculación desde dos aspectos principales, consiguiendo que se sientan parte de la organización y acercando el resultado a lo que requerían. Pedirles ayuda o aprovechar el resultado del análisis de las conversaciones que los usuarios de la marca vierten en las redes sociales, entre otros métodos.

Conocer en qué puntos se puede aportar, analizando el job map -partiendo del concepto de job de Levitt en 1969- del consumidor, entendiendo cuál es el valor real que le aportamos y en qué otros puntos de su propia cadena de valor podemos mejorar. Entendemos esta cadena de valor como el conjunto de acciones que una persona realiza para alcanzar un fin -aunque sea colgar un cuadro- y qué necesita para completar cada una de ellas. Es otra forma de ayudar a las personas, ofreciendo más valor en los pasos posteriores y anteriores de este job map del que estamos hablando

- **Canales:** Llegar a las personas utilizando nuevas vías, tanto para la comunicación como para la venta, entrega de producto o servicio e incluso en posventa y atención al cliente. No se trata de dónde nos conviene como empresa, se trata de dónde, cómo y cuándo les conviene a los clientes. Este análisis es el que lleva a potenciar servicios digitales y a la proliferación de actividades realizadas desde los smartphones, que permiten a las personas desarrollar sus interacciones con las marcas cómo, dónde y cuándo les interesa hacerlo. Algunas empresas están dando el salto de offline a online para ampliar el abanico horario y geográfico de disponibilidad para sus clientes

y otras están dando el paso contrario, abriendo tiendas físicas para poder ofrecer experiencias más completas.

Poner en el centro a las personas es un proceso que implica que toda la empresa se involucre en ello, no es tarea de marketing únicamente. Para que los cambios de procesos y personas tengan lugar, el objetivo debe ser perseguido por las altas esferas de la empresa, haciendo que el mensaje cale en cada uno de los estamentos que compongan la organización.

gracias

En primer lugar quiero dar las gracias a todos y cada uno de los autores, ya que sin su generosidad, pasión y visión del marketing, este eBook nunca hubiera visto la luz. Los autores son (por orden de capítulos): Elena Alfaro, Javier Velilla, Hugo Brunetta, Carlos Molina, Beatriz Navarro, Lluís Martínez-Ribes, Enrique Burgos, Fernando Rivero, Santiago Solanas, Jaime Castelló, Jaime Valverde y Borja Muñoz. Entre todos, cabe un reconocimiento especial para Jaime Valverde, que además de autor, ha sido un pilar fundamental en la definición y co-dirección de este libro.

Gracias también Juan Marcos, Samuel López y a toda la agencia THD Coated por creer en la idea desde el primer momento. Su profesionalidad y entusiasmo finalmente se han materializado en el branding, maquetación del libro, diseño y desarrollo del microsite de este eBook.

Asimismo, gracias a Candi y a todo el equipo de traductores de la empresa CELER Soluciones. Gracias a ellos contamos con una excelente versión en inglés que permite ampliar los horizontes de este eBook.

Sobretodo quiero dar las gracias de forma muy especial a las familias y amigos de todos los que hemos participado en este proyecto. Gracias por vuestro ánimo, paciencia y por el tiempo que este libro os ha podido robar.

Para acabar quiero darte las gracias a ti, “nuestro cliente”. Gracias por tu interés en este libro y porque sin saberlo has sido una motivación para nosotros al escribirlo. Como señaló Bernd H. Schmitt, la relación es uno de los cinco tipos de experiencia del cliente que forman la base del marketing experiencial. En este sentido, es a través de la relación que nos brinda este eBook que te invito formar parte de él, compartiéndolo, con tus comentarios, ideas y experiencias. De esta forma, espero que juntos podamos elevar los términos colaborativo y experiencial como esencia de este libro, a su máxima expresión.

José Ignacio Ruiz
Director y co-autor

Elena Alfaro (Madrid, España)

Partner - EMO Insights

Elena Alfaro es Doctor en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid, con la calificación de *Cum laude* por unanimidad en la mesa. Su proyecto fue seleccionado entre más de doscientos trabajos en el mundo para exponer en el Campus de Excelencia 2007 frente a Premios Nobel de distintas área. Elena es además Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Marketing y Gestión Comercial por ESEM y Executive Máster en Dirección de Empresas Turísticas por el IE Business School.

Elena Alfaro ha sido Directora de Desarrollo de Negocio de CFI Group en España, multinacional estadounidense responsable del indicador ACSI -American Customer Satisfaction Index-, y Senior Consultant en Daemon Quest. Elena cuenta con una dilatada trayectoria en el mundo de la publicidad, la consultoría y la investigación, lo que le ha permitido realizar proyectos para más de una treintena de compañías nacionales e internacionales pertenecientes a diferentes sectores (industrial, farmacéutico, transporte, automoción, seguros, consumo, banca, distribución y sector público).

En la actualidad es Socia y Fundadora de EMO Insights, la primera firma dedicada a la investigación de emociones y experiencias en España, y se dedica a ayudar a las empresas en la puesta en marcha de prácticas vinculadas con el Customer Experience. Elena es además autora de numerosos artículos, conferenciante internacional y Profesora asociada del IE Business School y del ICEMD-ESIC Business School. Recientemente ha sido nombrada Top Ten Management Spain y es autora de los libros: “*El ABC del Customer Experience*”, y su reciente obra “*El ABC del Shopping Experience*”.

Blog: Elenaalfaro.com

Twitter: [@elena_alfaro](https://twitter.com/elena_alfaro)

LinkedIn: [Elena Alfaro](https://www.linkedin.com/in/ElenaAlfaro)

Javier Velilla (Barcelona, España)

Socio Director - COMUNIZA

Javier Velilla es Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Navarra, Diploma de Estudios Avanzados en Ciencia Política por la Universitat de Barcelona y Máster en Sociedad del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya.

Su trayectoria profesional siempre ha estado vinculada con la gestión de la marca, la comunicación y la planificación estratégica. Javier ha trabajado como Redactor de prensa en Expansión, El Periódico de Catalunya y el grupo Infonomía, además de trabajar como profesional independiente para varias agencias de comunicación y branding. En el

año 2010 fundó la empresa Comuniza, dedicada a la consultoría especializada en estrategias de marca y comunicación de empresas e instituciones.

Javier Velilla imparte cursos y conferencias sobre branding y comunicación, y es Director académico del curso de Especialización en Gestión de Empresas en Entornos Digitales de la Business School de la Universitat Oberta de Catalunya.

Además, es co-organizador del evento mensual sobre innovación Innosfera y autor del libro “Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca”.

Blog: javiervelilla.es/wordpress

Twitter: [@javiervelilla](https://twitter.com/javiervelilla)

LinkedIn: [Javier Velilla](https://www.linkedin.com/in/Javier_Velilla)

Hugo Brunetta (Buenos Aires, Argentina)

CEO - Nexting

Hugo es Licenciado en Administración y tiene una Maestría en Administración y Marketing Estratégico por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires.

Hugo cuenta con una amplia carrera profesional vinculada al marketing, la relación de las empresas con sus clientes y sus sistemas derivados de gestión. Hugo Brunetta ha sido representante de Peppers & Rogers Group USA en Argentina - Uruguay, y Presidente del 1er y 3er Congreso Iberoamericano de Fidelización, CRM y Marketing Relacional.

Actualmente es el Presidente de la Asociación Argentina de CRM y CEO en Nexting, empresa especializada en Relationship Marketing y CRM, con representaciones en varios países de Latinoamérica.

Su pasión por el marketing y la docencia hacen que además sea Director del Posgrado y Profesor de Marketing Relacional en la Universidad de Belgrano, la Escuela Internacional de Alta Gestión, UNIBE y la Universidad Austral donde dicta clases para la Maestría de Data Mining. Asimismo, es titular de la Cátedra Marketing Relacional en la Maestría en Marketing Estratégico de UCES.

Hugo Brunetta es además conferenciante internacional y escritor de numerosos artículos para revistas y diarios de negocios en Latinoamérica, así como autor del libro “Del marketing relacional al CRM” y otros dos en proceso de impresión.

Blog: marketingrelacionalycrm.blogspot.com

Twitter: [@hbrunetta](https://twitter.com/hbrunetta)

LinkedIn: [Hugo Brunetta](https://www.linkedin.com/in/Hugo_Brunetta)

Carlos Molina (Madrid, España)

Vice-Presidente Innovación - IZO

Carlos Molina es Licenciado en Ciencias Ambientales por la Universidad de Alcalá. Además, está certificado en Customer Experience por Strativity Group (NJ, 2008).

Su trayectoria profesional lleva más de 10 años vinculada a las estrategias de gestión de clientes, formando parte del equipo de IZO, consultora española líder en Experiencia de Cliente con presencia en España y Latinoamérica.

Desde 2001 forma parte del equipo de IZO, asumiendo progresivamente puestos de mayor responsabilidad, primero como Ejecutivo y luego como Director de Cuentas. En 2002 asumió la Dirección de Servicios Profesionales, realizando los primeros proyectos de consultoría sobre Customer Experience en España y liderando posteriormente la expansión internacional de IZO a través de la apertura de la oficina comercial en México D.F.

A lo largo de su carrera profesional, Carlos ha colaborado en la mejora de la experiencia de grandes clientes de muy diversos sectores: American Express, Banorte, Movistar, Sage, Seguros Bolívar, Sky, Vodafone o Wall-Mart, lo que le ha permitido adquirir una amplia visión sobre la creación, gestión y medición de las interacciones y la experiencia del cliente.

En la actualidad, Carlos Molina es Vice-Presidente Corporativo de Innovación y Prácticas, siendo el máximo responsable de la definición de productos y diseño de proyectos, así como certificación operativa de todos los equipos consultivos del Grupo IZO en los distintos mercados donde desarrolla su actividad. Carlos es además blogger y Profesor Customer Experience, Contact Center y Social Media en ICEMD/ESIC Business School.

Blog: socialmediaexperience.wordpress.com

Twitter: [@carlos_molina](https://twitter.com/carlos_molina)

Linkedin: [Carlos Molina](#)

Beatriz Navarro (Madrid, España)

Directora Marketing - Starbucks

Beatriz Navarro es Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Además posee un Máster en Dirección Comercial y Marketing por el IE Business School y Programa de Desarrollo Directivo por IESE Business School.

Beatriz cuenta con una dilatada trayectoria profesional en el ámbito del marketing, ventas y comunicación. Ha sido Jefa de Patrocinio del Campeonato del Mundo de Rallies en Repsol YPF, Directora de cuentas de la agencia de publicidad Bassat & Ogilvy donde ha gestionando cuentas de clientes como IBM, Kodak o Telefónica. Responsable de Marketing y Ventas del Grupo Auna, Directora Internacional de Marketing y Comunicación de Springfield -Grupo Cortefiel- y Directora de Ventas de UNICEF.

Actualmente es Directora de Marketing & Category en Starbucks Coffee para España y Portugal, empresa de referencia mundial en Customer Experience y que cuenta ya con más de 17.000 locales abiertos en todo el mundo.

Beatriz es además conferenciante e imparte clases de Marketing y Customer Experience en IE Business School y el ICEMD-ESIC Business School entre otros.

Twitter: [@BnavarroBeatriz](#)

Linkedin: [Beatriz Navarro](#)

Lluís Martínez-Ribes (Barcelona, España)

Profesor Titular de Innovación en Retail y Marketing - ESADE Business School

Lluís es Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE Business School, MBA in Retailing & Wholesaling por la Universidad de Stirling -Reino Unido- y Colloquium on Participant-Centered Learning por la Harvard Business School -Estados Unidos-.

La trayectoria profesional de Lluís Martínez-Ribes, la ha centrado en la forma de innovar, sea en el camino al mercado (comercialización), en su tramo final (retail) y en la configuración de formas de crear preferencia en la clientela (marketing). Esta pasión la ha llevado a cabo en 23 países combinando el rigor académico en ESADE Business School y en varias Universidades internacionales, como el HEC Business School -Francia-, la Universidad Católica de Córdoba -Argentina- o la Singapore Management University -Singapur- entre otras.

Lluís ha desarrollado proyectos de consultoría en innovación en retail y comercialización para importantes empresas como: Asics, Ausonia, Bayer, Coca-Cola, Goodyear, Danone, Heineken o Zara, entre otras. Además, cuenta con numerosos reconocimientos, tanto nacionales e internacionales por su trabajo en investigación e innovación en retail.

Actualmente es Profesor titular de Innovación en Retail y Marketing en ESADE Business School y Director del Executive Máster in Marketing & Sales en SDA Bocconi School of Management (Italia). Lluís es además Socio en m+f=!, retail innovation consultants, empresa de consultoría dedicada a idear innovadores modelos de negocio en retail y comercialización.

Blog: [martinez-ribes.com](#)

Twitter: [@martinezribes](#)

Linkedin: [Lluís Martínez-Ribes](#)

José Ignacio Ruiz (Madrid, España)

Responsable Marketing - Orange

José Ignacio estudió Ingeniería Técnica Industrial en la Universitat Politècnica de Catalunya y posteriormente completó su formación con un Executive Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en ESADE Business School, y un curso de Marketing Internacional en Emory University Goizueta Business School -Estados Unidos-.

Su pasión y carrera profesional se ha desarrollado sobre tres ejes: las operaciones de atención al cliente, el marketing relacional y la experiencia del cliente, ocupando puestos de responsabilidad en estas áreas. Su carrera profesional comenzó como Supervisor de Call Center para operaciones de Atención al Cliente en el lanzamiento de la operadora de telefonía móvil Amena (Grupo Auna) en España. Posteriormente fue Coordinador Outsourcing

y Responsable de Operaciones de Atención al Cliente liderado y desarrollado proyectos de fidelización y retención de clientes para Orange (France Telecom Group) tanto en España como en Latinoamérica. Actualmente es Responsable de Marketing de Fidelización y Gestión de Cartera para las marcas Orange y Yacom (Fijo, Adsl y Tv) y auditor del Programa Experiencia Cliente.

José Ignacio es además blogger, conferenciante de temas relacionados con el Marketing Relacional y Customer Experience, y Profesor de Marketing en el MBA en The European Business School - IEDGE.

José Ignacio, es también el ideólogo y director de este eBook.

Blog: blogdemarketingrelacional.com

Twitter: [@Inyakinruiz](https://twitter.com/Inyakinruiz)

Linkedin: [José Ignacio Ruiz](#)

Enrique Burgos (Madrid, España)

Chief Marketing Officer - QDQ Media

Enrique Burgos es Bachelor on Marketing & Sales Management y Master on Marketing Management por ESIC Business School.

Su carrera profesional ha estado siempre vinculada con el marketing y ventas, siendo en la actualidad una de las personas de referencia en Social Media y Marketing Relacional en España. Enrique ha ocupado los puestos de Relationship Marketing Manager en SEUR y Director of Relationship Marketing for Digital Development en Unidad Editorial -editora de los diarios El Mundo, Marca y Expansión, y emisoras de radio y Tv como RadioMarca y Tv Veo7-.

En la actualidad Enrique ocupa el puesto de Chief Marketing Officer en QDQ Media, empresa que ofrece soluciones digitales adaptadas a las pequeñas y medianas empresas.

Enrique Burgos es además blogger, conferenciante y Profesor de Social Media y Marketing Relacional en ESIC Business School, ESADE Business School, CEU University y la Escuela de Organización Industrial. También es autor del libro "*Marketing Relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*" y co-autor de los libros "*Claves del nuevo marketing*" e "*Iniciate en el Marketing 2.0*".

Blog: enriqueburgos.com

Twitter: [@enriqueburgos](https://twitter.com/enriqueburgos)

Linkedin: [Enrique Burgos](#)

Fernando Rivero (Madrid, España)

Socio Director Marketing - Tatum

Fernando es Licenciado en Empresariales con especialidad en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Dirección de Marketing por ESADE Business

School y Marketing for e-commerce en la Universidad de Berkeley -Estados Unidos-.

Fernando Rivero cuenta con más de 15 años de experiencia como consultor y formador especializado en las áreas de marketing e internet, habiendo dirigido y participado en proyectos de diseño, desarrollo e implantación de estrategias de optimización de canales; estrategia online y 2.0; aprovechamiento de negocio del canal Internet; planes de marketing, etc. para clientes como American Express, Banco Popular, Banco Santander, HSBC, ING Direct, Ministerio de Turismo de El Salvador, entre otros.

En la actualidad, Fernando es Socio y Director de Marketing en Tatum, consultora especializada en los ámbitos de desarrollo de personas, comercial y marketing. Además, es Consejero y miembro del Comité de Dirección de la Asociación de Marketing de España, Director del Observatorio de la Blogosfera de Marketing, y Profesor de Marketing en EOI-Escuela de Organización Industrial y en CUNEF.

Fernando es colaborador habitual en las revistas MK Marketing + Ventas y Deusto Marketing y Ventas, así como en otras publicaciones, participa en seminarios y conferencias y es co-autor de dos libros: “*Consultor para la dirección comercial y de marketing*” y “*Claves para innovar en marketing y ventas*”.

Blog: Fernandorivero.com

Twitter: [@Fernando_Rivero](https://twitter.com/Fernando_Rivero)

Linkedin: [Fernando Rivero](https://www.linkedin.com/in/Fernando_Rivero)

Santiago Solanas (Madrid, España)

Consejero Delegado - Sage España

Santiago Solanas es Ingeniero Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, y titulado del Advanced Management Program por Harvard Business School -Estados Unidos-.

Santiago ha desarrollado su carrera profesional en el sector de las Tecnologías de la Información, donde ha ocupado diversos puestos directivos en compañías como Oracle, Microsoft o IBM. Fue Director de Pymes, primero de España y Portugal y posteriormente de Europa en Oracle; Director del Negocio de Mid-Market en Microsoft España; y Brand Manager de Servidores y posteriormente Responsable del negocio de PC en Pymes para IBM España. Santiago también pasó varios años en compañías de internet, donde fue Director de Marketing y Ventas en Adquira -una empresa de Telefónica-, BBVA, Iberia y Repsol y Director Comercial de Pymarket -una compañía de Banco Santander – BtoB Factory-. También trabajó en EDS y Procter & Gamble al inicio de su carrera profesional.

En la actualidad Santiago Solanas es Consejero Delegado para España y Portugal de Sage España, empresa líder mundial en el desarrollo de software y servicios de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas, reconocida por su innovador planteamiento en Customer Experience en mercados B2B -que le llevó a ganar el primer Premio Nacional de Excelencia CEX, entre otros reconocimientos-.

Su pasión por la docencia hace que desde 2003 sea Profesor de Marketing Estratégico en Programas Internacionales de la EOI Escuela de Negocios, y que haya sido

Profesor universitario y de programas de postgrado en la Universidad Autónoma de Madrid entre 1999 y 2004.

Twitter: [@santiagosolanas](#)

Linkedin: [Santiago Solanas](#)

Jaime Castelló (Madrid, España)

Director y Profesor Titular de MBA - ESADE Business School

Jaime Castelló es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y MBA por ESADE Business School.

Jaime ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito comercial en empresas de gran consumo tanto en España como en Europa, desempeñado cargos de responsabilidad en las áreas de marketing, trade marketing y ventas. Posee por ello una amplia experiencia en el área de marketing de productos de alimentación de empresas líderes y marcas internacionales. Su trayectoria profesional se completa con su trabajo con equipos de ventas, tanto en empresas españolas como en multinacionales, en mercados b2b y gestionando grandes cuentas de multinacionales de la distribución.

Desde 2005 es Profesor asociado del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE Business School, donde además ha sido Director del Executive Máster en Dirección de Marketing y Comercial. En la actualidad, es Director del Executive MBA de ESADE Business School en Madrid. Jaime Castelló además escribe en su blog en el diario económico Cinco Días sobre innovación, management y nuevas tecnologías.

Blog: [Diario Cincodías](#)

Twitter: [@jaimeESADE](#)

Linkedin: [Jaime Castelló](#)

Jaime Valverde (Madrid, España)

Social Media Strategist – Territorio Creativo

Jaime Valverde, es Licenciado en Económicas por la Universidad de Málaga, MBA por la Escuela de Organización Industrial, Executive Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESADE Business School y curso de Marketing Internacional en Emory University Goizueta Business School -Estados Unidos-.

La trayectoria profesional de Jaime, ha estado siempre relacionada con su pasión, el mundo de la consultoría de marketing, ventas y customer experience en diferentes sectores. Jaime Valverde ha sido Ejecutivo de Pymes en Bankinter, Consultor de Desarrollo de Negocio en Indra Sistemas, Responsable de Marketing en Ges Seguros y Sowre Consulting, asumiendo en esta última empresa la responsabilidad del área de preventa. Actualmente es Social Media Strategist en Territorio Creativo, agencia consultora de referencia en Social Media Marketing.

Jaime además es blogger y Profesor de Marketing Electrónico y Nuevas Estrategias de

Marketing y Ventas en Instituto Europeo de Posgrado, así como colaborador académico en ESADE Business School.

Blog: Marketingtakeaway.com

Twitter: [@mitus82](https://twitter.com/mitus82)

Linkedin: [Jaime Valverde](#)

Borja Muñoz (Madrid, España)

Socio y Day Trader – Factor K

Borja Muñoz es Graduado en Marketing por la Universidad Autónoma de Madrid, Executive Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESADE Business School y curso de Marketing Internacional en Emory University Goizueta Business School -Estados Unidos-.

Borja ha desarrollado su trayectoria profesional en el sector de la Consultoría y la Banca, siempre vinculado al área de Marketing. Ha trabajado en el Departamento de Marketing de la consultora internacional Hay Group, como Asesor Financiero en Caja Navarra y Responsable de su canal de televisión corporativo. Actualmente, es Day Trader y Socio en El Factor K, empresa dedicada al asesoramiento financiero y especulativo que trabaja en el mercado S&P500 de Chicago.

Su pasión por el marketing, social media y customer experience, hacen que Borja sea además blogger y colaborador académico en ESADE Business School.

Blog: Marketingtakeaway.com

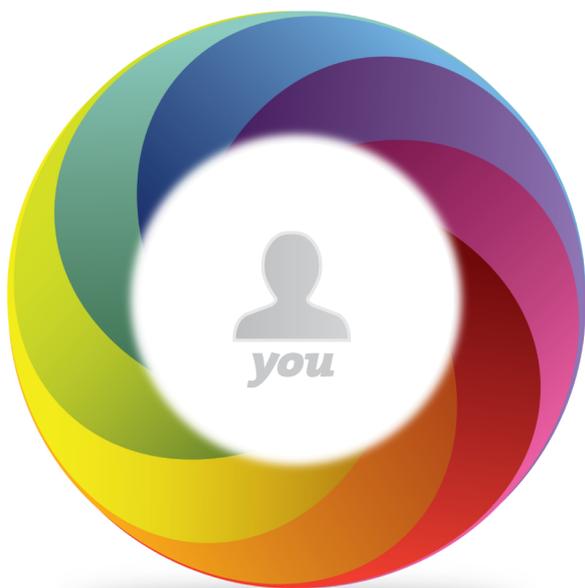
Twitter: [@borjatube](https://twitter.com/borjatube)

Linkedin: [Borja Muñoz](#)

www.thecustomerexperience.es

Customer Experience

Una visión multidimensional
del marketing de experiencias



ELENA ALFARO	ENRIQUE BURGOS
JAVIER VELILLA	FERNANDO RIVERO
HUGO BRUNETTA	SANTIAGO SOLANAS
BEATRIZ NAVARRO	JAIME CASTELLÓ
CARLOS MOLINA	JAIME VALVERDE
LLUÍS MARTINEZ-RIBES	BORJA MUÑOZ
JOSÉ IGNACIO RUIZ	

LIBRO COLABORATIVO

#CEMbook