

# Arthur D Little



## Gestión de la Experiencia del Cliente

*Metodología de trabajo para garantizar una Experiencia de Cliente excelente*

Realizado en exclusiva para:

**im**  **ulsando  
pymes**  
*Conocer para crecer*

## Importancia de disponer de una metodología para trabajar en la mejora de la Experiencia del Cliente

En el documento “Asombrar al cliente” presentado hace un mes, se presentaban los factores clave de éxito para garantizar la excelencia en el servicio prestado a los clientes, elemento clave en la gestión de los clientes de cualquier empresa. Sin embargo, esa excelencia en el servicio es sólo una parte de un concepto mucho más completo y relevante para los tiempos que corren: la Experiencia del Cliente. A pesar de que el concepto de la gestión de la Experiencia del Cliente no es nuevo y se viene hablando de él desde hace años, la mayoría de las empresas todavía siguen luchando por conseguir ofrecer una experiencia superior a sus clientes. ¿Cómo puede ser que cueste tanto el desarrollo constante de la Experiencia de Cliente sabiendo el valor real que puede ofrecer? En este documento mostramos una metodología desarrollada por Arthur D. Little que, partiendo de la definición de un modelo de madurez, pretende ayudar a las empresas para que la experiencia de sus clientes pase de buena a excelente.

En este documento os presentaremos nuestras reflexiones, experiencias y metodología para conseguir que seáis cuasi-expertos en la gestión de la experiencia de cliente. Expondremos la relevancia que tiene actualmente la experiencia de cliente y nuestra evaluación del estado actual. Os presentaremos nuestro modelo para evaluar la madurez de las empresas en cuanto a la experiencia de cliente y expondremos ejemplos de empresas que podríamos considerar líderes, o al menos, fuentes de inspiración. También os expondremos nuestro enfoque para que podáis desarrollar vuestras capacidades en este ámbito.

## La experiencia de cliente no es sólo un elemento de diferenciación; también puede tener un gran impacto en los resultados económicos

La experiencia de cliente es ahora más que nunca relevante por tres motivos principales. Primero, la experiencia de cliente está jugando un rol crítico en la habilidad de las compañías para diferenciarse de sus competidores. En segundo lugar, las expectativas de nuestros clientes están cambiando, muchas veces a causa de la aparición de nuevos negocios (muchos de ellos con un componente digital relevante) o nuevas empresas en el mercado que han conseguido romper “barreras establecidas” (como WhatsApp, rompiendo el concepto de comunicación tradicional entre las personas). El servicio, la marca y la experiencia de cliente forman ya parte de la definición completa del producto y los clientes son cada vez más sensibles al precio a pagar por todos ellos. Por últimos, los clientes ya no esperan una experiencia de cliente increíble sólo de grandes multinacionales; lo esperan de cualquier empresa, incluidas pequeñas y medianas empresas, ya que no es un tema de escala, sino de desarrollar las cualidades y capacidades requeridas para ello.

Adicionalmente, y del mismo modo que mostrábamos en nuestro documento “Asombrar al cliente” para el caso de la excelencia en el servicio, existe un importantísimo argumento económico para invertir en experiencia de cliente. Mientras que las inversiones en equipos y mejoras en los productos pueden ser rentables en ciclos expansivos del negocio y la economía, las inversiones para innovar en el servicio y en gestionar la experiencia de cliente son rentables independientemente del ciclo. En tiempos en los que puede ser necesario llevar a cabo programas de ajustes de costes, puede existir la tentación de reducir la inversión en servicio al cliente. Perder el foco del servicio y la experiencia del cliente, sin embargo, puede influir de un modo muy negativo en la percepción de marca y en los estándares de servicio en los distintos puntos de contacto del cliente, impactando muy nega-

tivamente en los ingresos de la compañía. ¡Los clientes llegan a abandonar su relación con la marca y el producto debido a un mal servicio y una mala experiencia aproximadamente dos veces al año de media! Como ejemplo ilustrativo, un estudio realizado por Arthur D. Little mostró que un aumento de un punto porcentual en el índice de satisfacción del cliente conlleva un aumento de 2,9% en el ARPU (compra media por cliente, de sus siglas en inglés) y a una caída del ratio de rotación del 3,2% en el sector de las telecomunicaciones móviles.

Las expectativas de los clientes en cuanto a servicio se están basando cada vez más en las experiencias prestadas por grandes compañías del ámbito tecnológico y de las telecomunicaciones, las cuales están elevando el nivel de exigencia de los clientes ya que para ellas es relativamente sencillo disponer de una gran cantidad de información del cliente, lo que les permite ofrecerles un servicio más personalizado y diferenciado. Muchas otras compañías de otros sectores, al no poder disponer de toda esa información, tiene muchas más dificultades para identificar esos elementos que les permitan mejorar la experiencia de sus clientes. En el caso de las Pymes la situación es diferente. Las Pymes suelen caracterizarse por disponer de muy buena información cualitativa de sus clientes, dada una mayor cercanía y gestión personalizada. Sin embargo, no debe caerse en el error de considerar que esa información cualitativa es suficiente para abordar problemáticas o plantear alternativas vinculadas con la experiencia de cliente. Siempre es aconsejable que se cuantifique al máximo posible toda esa información del cliente para garantizar que cualquier programa de personalización o diferenciación de los servicios a ofrecer a los clientes esté sustentado en análisis factuales y cuantificables.

La experiencia de cliente y sus implicaciones están actualmente más que nunca en la agenda de los equipos directivos. Aspectos como potenciar la figura y las responsabilidades de un Director de Atención y Gestión del Cliente y promover proyectos para la medición de la actividad de los clientes a través de los distintos canales de un modo global son a día de hoy prioridades estratégicas en muchas compañías.

## **Superar las barreras más comunes y focalizarse en exceder las expectativas de los clientes**

Las compañías se enfrentan a diversas barreras comunes a la hora de ofrecer una experiencia de cliente superior, como la incapacidad de romper silos dentro de la organización de cara a ofrecer experiencias end-to-end a sus clientes. A menudo las compañías tampoco tienen una foto completa de la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, ni un alineamiento sobre los KPIs a medir y seguir, ni un sistema de incentivos con compromisos en torno al cliente.

Los líderes en la gestión de la experiencia de cliente han identificado tres palancas clave para poder ofrecer una experiencia de cliente superior: empleados, gobierno y “gestión del detalle”. Los propios empleados son uno de los principales puntos para transformar la experiencia de cliente; ellos son la primera línea de contacto con los clientes y deberían ser entrenados y recompensados para y por sobrepasar las necesidades de los clientes. Otro aspecto es el gobierno. Aquella organización que tiene al cliente en el centro de todas las decisiones, crea una responsabilidad a nivel equipo directivo y consigue hacer de la experiencia de cliente una función muy potente dentro de la organización. Por último, pero no por ello menos importante, los líderes en la gestión de la experiencia de cliente invierten más tiempo en entender en mayor profundidad las necesidades de los distintos segmentos de clientes, o incluso de clientes individuales, con el objetivo de ser capaces de ofrecerles servicios

más personalizados.

Pero, ¿cómo puede una compañía pasar de ofrecer una experiencia de cliente buena a una sobresaliente? Desde nuestro punto de vista, todo está relacionado con ofrecer una experiencia personalizada, con una imagen de marca clara y con visión end-to-end en cualquiera de los puntos de contacto. Para muchas compañías, esto requiere llevar a cabo primero una transformación más importante, ya que debe conseguir convertirse en una empresa con foco en el cliente en todas sus actividades. El objetivo último de exceder las expectativas del cliente sería seducir al cliente desde una perspectiva emocional, que le convirtiera en un auténtico fan de la marca y del producto.

## Nuestro modelo de madurez para evaluar la gestión de la experiencia de cliente

Arthur D. Little ha tenido la oportunidad de trabajar con compañías en todo el mundo para determinar su grado de preparación para desarrollarse en el ámbito de la experiencia de cliente, haciendo uso de nuestro modelo de madurez para evaluar el desarrollo en la organización e identificar prácticas clave a desarrollar para mejorar su madurez. El modelo considera 5 grados de madurez que una empresa puede alcanzar a lo largo del tiempo a través de un proceso evolutivo.

Pero, ¿qué es lo que diferencia a una empresa madura de una inmadura en términos de gestión de la experiencia de cliente? De modo resumido, en una organización inmadura, los empleados y el equipo directivo improvisan el programa de gestión de experiencia de cliente en base a distintos proyectos. Incluso si una métrica específica de cliente ha sido establecida, ésta no es rigurosamente monitorizada y no se hacen esfuerzos por cumplirla. Las empresas inmaduras son reactivas, y los directores están generalmente focalizados en resolver crisis y conflictos inmediatos. La prioridad se pone en arreglar aspectos básicos, en vez de en alcanzar un nivel elevado de excelencia.

Una empresa madura, por el contrario, posee habilidades distribuidas a lo largo de toda la organización para gestionar la experiencia de cliente de un modo continuo. Los programas y las métricas centradas en el cliente son definidas y comunicadas detalladamente, y las tareas establecidas son desarrolladas según la planificación. Los roles y responsabilidades están claramente establecidos para cada proyecto y a lo largo de toda la organización. En una empresa madura los directores monitorizan la experiencia de cliente de un modo global y continuo, basándose en KPIs transversales a todos los canales.

El modelo de madurez de la gestión de la experiencia de cliente está compuesto por 6 dimensiones. En vez de fijarse en criterios clásicos como la eficiencia o la eficacia, el modelo examina la complejidad, integridad y grado de completitud de los programas de gestión de la experiencia de cliente. Este modelo proporciona a las empresas un marco conceptual completo para juzgar su estado actual en cada una de estas dimensiones. La clasificación de cada nivel de madurez toma en consideración un enfoque basado en la evolución de unas temáticas específicas (ver figura 1).

A la hora de evaluar este modelo de madurez, hay ciertos condicionantes que deben considerarse. Los objetivos de la experiencia de cliente deben estar alineados con los objetivos estratégicos. Los objetivos a alcanzar en cuanto a niveles de madurez han de ser definidos (por ejemplo, definir claramente cuándo un nivel “básico” es suficiente y cuándo un nivel “state-of-the-art” debe ser exigido). También deben ser consideradas las características específicas de los mercados y los sectores, y las demandas de los clientes, así como el posicionamiento de la marca en el mercado.



**Figura 1: Modelo de madurez en la gestión de la experiencia de cliente**

Madurez Dimensión	Nivel 1 "Fragmentado"	Nivel 2 "Básico"	Nivel 3 "Establecido"	Nivel 4 "Excelente"	Nivel 5 "State-of-the-art"
<b>Estrategia de cliente con foco en la marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ningún atributo de marca considerado en la experiencia de cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de experiencia de cliente es consciente de los atributos de la marca, pero no los desarrollan formalmente para desarrollar su estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos de marca formulados a alto nivel para que sirvan de principios orientativos en la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos de marca clave considerados en la estrategia de experiencia de cliente y desarrollados para los puntos de contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los atributos de marca desarrollados para todos los puntos de contacto</li> <li>Fuerte vínculo entre la marca y la estrategia de experiencia de cliente</li> </ul>
<b>Personalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin diferenciación de experiencia de cliente entre segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación mínima, generalmente por valor del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor diferenciación orientada por necesidades de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación detallada de acuerdo a preferencias y aspectos económicos de los segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalización basada en demandas individuales y aspectos económicos</li> </ul>
<b>Experiencia end-to-end</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin experiencia e2e, optimización de puntos de contactos de modo aislado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin experiencia e2e, pero algunas causas raíz son consideradas cuando se optimizan los principales puntos de contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecimiento de buena experiencia de cliente a través de puntos de contacto más operativos, incluyendo aquellos a través de canales de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena experiencia de cliente en todos los puntos de contacto, independientemente del canal y del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia e2e completa, desde el diseño del producto, hasta su uso final</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un responsable único de la gestión de la experiencia de cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una función central de experiencia de cliente, pero existen algunas responsabilidades dispersas en diversas áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Excelencia establecido</li> <li>Cooperación entre las áreas orientadas por un responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roles y responsabilidades claramente definidos</li> <li>Un equipo de experiencia de cliente trabajando transversalmente y reportando a un comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de Experiencia de Cliente a nivel Comité de Dirección</li> <li>Foco en el cliente en todas las unidades de negocio</li> </ul>
<b>Cambio de mentalidad sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin definición de una visión ni misión orientadas a la experiencia</li> <li>Cambio de mentalidad no planteado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y estrategia de RRHH definida</li> <li>Desarrollo de actividades aisladas (cursos de formación para front-office)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de un programa completo de cambio de mentalidad para todas las funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de experiencia de cliente establecidos</li> <li>Experiencia de cliente comúnmente aceptada como parámetro clave para el diseño y la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación de la experiencia de cliente como valor a vivir</li> <li>Programas continuos de experiencia de cliente</li> <li>Establecimiento de una cultura de experiencia de cliente</li> </ul>
<b>Control y medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin KPIs para medir la experiencia de cliente</li> <li>Foco en KPIs típicos de los canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadro de mando para medir la experiencia de cliente definido</li> <li>Pendiente de ser implantado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadro de mando implantado</li> <li>Medidas correctivas a ser definidas de modo centralizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esquema de KPIs totalmente adaptado, eliminando incluso aquellos que obstaculizan la experiencia de cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua del desempeño con una visión centralizada en la alta dirección</li> </ul>

Fuente: Arthur D. Little

## Ejemplos que pueden servir de inspiración de mejores prácticas para cada una de las dimensiones del modelo

Os proponemos como ejemplo los casos de 6 empresas que en algún momento de su historia han superado considerablemente una de las dimensiones, alcanzando el nivel "state-of-the-art" (nivel 5) de madurez.

### Estrategia de cliente con foco en la marca: Apple

Steve Jobs fue el responsable de establecer la experiencia de cliente como uno de los motores de la compañía. Apple controla la experiencia de cliente con una visión totalmente end-to-end. Durante la fase de diseño del producto, hay un foco muy importante en la usabilidad – Apple es reconocida mundialmente por su excelencia en este área. Las tiendas Apple y los servicios de post venta con-

tribuyen adicionalmente a potenciar el valor de la marca. Apple creó un nuevo concepto de tienda, que combinaba la venta tradicional con la ambientación de un ciber-café con la posibilidad de dirigir cualquier pregunta técnica o sobre usabilidad relacionada con los productos de Apple.

## Personalización: Ritz Carlton

Los hoteles de la cadena Ritz Carlton llegan a asombrar a sus clientes por el elevado nivel de personalización, basado principalmente en un equipo de empleados bien entrenado y motivado y en el uso de un sistema de gestión de clientes (CRM) a nivel global. Por ejemplo, las habitaciones son personalizadas en base a peticiones realizadas en el pasado sin necesidad de que el cliente tenga que volver a solicitar ese servicio. Más aún, cada empleado tiene la posibilidad de gastar cierta cantidad de dinero (hace un tiempo llegaban incluso a \$2.000) por incidentes para compensar a un cliente sin necesidad de solicitar una autorización. Por ejemplo, la prestación de un servicio deficiente, como olvidarse de la lavandería del huésped, puede ser compensada con una buena botella de vino – no cualquier botella, sino aquella que el huésped solicitó por última vez en el restaurante. La dedicación del servicio se entrena diariamente; todo el staff tiene una reunión de 15 minutos al inicio de su turno para “alinear” estilos de servicio, atención y trato al cliente.

## Experiencia end-to-end: Nike

Nike lanzó ya hace más de 15 años su servicio NikeID, un servicio que permite customizar una parte significativa del catálogo de textil, calzado y complementos de la marca. El servicio superó los \$100 millones en 2011. La experiencia de compra, que está integrada en su web y en aplicaciones para smartphones, está ordenada a través de 10 simples pasos que te permiten customizar tu producto. Otro ejemplo de la experiencia end-to-end que introdujo Nike fue el Nike+, un dispositivo que se acopla a las zapatillas de Nike para monitorizar información como el tiempo entrenado, la distancia recorrida, velocidad o incluso calorías quemadas. La información registrada podía ser guardada y también ser compartida con amigos a través de una aplicación propia. Nike+ llegó a tener 18 millones de usuarios a mediados de 2013 y fue un ejemplo perfecto de cómo una compañía acompañaba al cliente a través de todo el viaje del cliente, llegando incluso a participar del uso del producto una vez adquirido.

## Gobierno: Zappos (filial de Amazon)

Para Tonny Hsieh, Director General de Zappos (filial de Amazon en la venta online de zapatos, bolsos, accesorios, ...), la lealtad del cliente no es simplemente una prioridad; ¡lo es todo!. En sus propias palabras, el modelo de negocio de Zappos es entregar felicidad tanto a sus clientes, como a sus empleados. Si hay algo que destaque de la cultura de atención al cliente de Zappos es la no medición de los tiempos de las llamadas en los call centers y evitar a toda costa que los operadores empleen guiones pre-establecidos. Por el contrario, la compañía está orgullosa de haber registrado las llamadas más largas jamás registradas para estos servicios.

## Cambio de mentalidad sostenible: Southwest Airlines

Algunas empresas han conseguido que sus clientes lleguen a ser fans de la marca a través de conseguir que sus empleados se convirtieran primero en fans, porque sólo unos empleados comprometidos pueden llegar a comprometer al cliente con la marca. Southwest Airlines es un ejemplo bien conocido de línea aérea de bajo coste que consiguió diferenciarse creando con gran éxito una mentalidad y cultura organizativa, la cual permitía a la compañía ofrecer una experiencia de cliente muy superior al resto. Los empleados de Southwest Airlines tenían el sentimiento de que trabajaban con amigos en un ambiente agradable en vez de con colegas de trabajo. La clave del éxito estaba en considerar que estos empleados satisfechos, felices y bien motivados, podían tener la inspiración

suficiente para dar el paso extra necesario a la hora de garantizar una experiencia del cliente superior al resto.

## Control y medición: Telefónica UK (O2)

Telefónica UK estableció un esquema extenso de KPIs que cubría todos los puntos de contacto con el cliente. Las promesas al cliente en cada uno de los puntos de contacto eran trasladadas a KPIs para establecer cómo el cliente debería percibir dicha promesa. Adicionalmente, todas las tareas internas relevantes eran medidas para asegurar que todas esas promesas se cumplieran. De modo mensual, cada responsable podía revisar los problemas específicos de su área con el objetivo de buscar soluciones, no de discutir contra los números obtenidos.

Aunque muchos de los líderes en la gestión de la experiencia de cliente puedan mostrar ventajas competitivas relacionadas con la tecnología, este liderazgo es consecuencia de la relevancia que le dan al cliente. Tal y como Steve Jobs dijo en 1997, “one should start from customer experience and work his way backwards to technology and not the other way around”<sup>1</sup>. La pantalla táctil del iPhone revolucionó totalmente el mercado de los teléfonos móviles. Sin embargo, la tecnología fue una consecuencia de la estrategia de experiencia de cliente que tenía Steve Jobs. De modo similar, la capacidad del CRM empleado por Ritz-Carlton para registrar las preferencias de sus clientes y aplicarlas nuevamente en las sucesivas visitas a sus hoteles en cualquier parte del mundo son una consecuencia de la disposición de la compañía por superarse constantemente en el servicio ofrecido.

Adicionalmente, siendo conscientes de que quizá estos ejemplos puedan sonar lejanos a lo que es la realidad de las Pymes, os proponemos una fuente en la que podréis encontrar referencias y experiencias de Pymes que han logrado grandes éxitos a través de su gestión de la experiencia de cliente:

## Institute of customer services, UK

Este instituto entrega desde hace varios años unos premios relacionados con la satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Awards). Entre los premios que se entregan, hay uno específico para aquellas Pymes que han conseguido poner al cliente en el centro de sus operaciones y estrategias. Se puede leer sobre los casos de los finalistas y premiados en los últimos años a través de su web. Os adjuntamos el link directo a la Pyme premiada en 2014:

<http://www.instituteofcustomerservice.com/14626/2014-winner-CustomerFocusAwardSME.html>

---

<sup>1</sup> “Uno debería empezar por la experiencia de cliente y trabajar hacia atrás hasta llegar a la tecnología, y no al revés”

## Tres pasos para alcanzar una gran experiencia de cliente

Con el fin de que podáis crear una experiencia de cliente superior, os proponemos un enfoque basado en 3 pasos, los cuales dan respuesta al por qué, al qué y al cómo del éxito en la experiencia de cliente:

### 1. El por qué

El primer paso debería ser un análisis de la situación actual, durante el cual se va definiendo con detalle el trayecto o viaje del cliente para cada uno de los segmentos de clientes relevantes. Los problemas y conflictos a lo largo del viaje del cliente y de los distintos puntos de contacto con éste deben ser recogidos para realizar un análisis de causas raíz, ya sea basada en el proceso o en los sistemas. Adicionalmente, debe recogerse el listado de expectativas que tienen los clientes por segmento. Por último, debe definirse una ambición en relación a la experiencia del cliente, derivada idealmente de los atributos de la marca.

### 2. El qué

El segundo paso debe dedicarse a la definición de los principios de diseño de la experiencia de cliente, como por ejemplo determinar los compromisos a adquirir con el cliente en los distintos puntos de contacto. Una hoja de ruta bien organizada de iniciativas vinculadas con todo el sistema y modelo de negocio debe definirse intentando que cumpla la norma de “sólo funciona cuando todo funciona bien al mismo tiempo”. Un programa de cambio del pensamiento en el equipo gestor y en los empleados es una parte integral de esta transformación. No cabe duda de que debería desarrollarse un plan de negocio para calcular y seguir el impacto de esta hoja de ruta.

### 3. El cómo

Finalmente, debe desarrollarse un modelo de gobierno adecuado, así como un esquema de KPIs que refleje los compromisos con el cliente y todos los pasos internos necesarios para poder cumplir con los compromisos. Los objetivos perseguidos en relación a la experiencia de cliente deberían también quedar recogidos en los planes de incentivos.

## Foco en la complejidad, integridad y completitud de la experiencia de cliente – el camino hacia la excelencia

En base a la creciente influencia de los propios clientes gracias a los nuevos medios tecnológicos, muchas empresas coinciden en que la experiencia de cliente es un gran diferenciador. Del mismo modo, y tal y como se ha expuesto anteriormente, también puede llegar a ser muy rentable económicamente.

Sin embargo, sólo unas pocas compañías son capaces de alcanzar la excelencia en la gestión de la experiencia de cliente, dando lugar a grandes diferencias entre empresas del mismo sector, e incluso entre sectores enteros. La excelencia en la experiencia de cliente no puede ser definida en función de la escala; debe ser definida por las capacidades y habilidades que se requieren para ello. La gestión de la experiencia de cliente es compleja; la excelencia debe poder ser tangibilizada en todos los puntos de contacto y para ello debe considerarse muchos factores. El camino hacia la excelencia es largo, pero es un diferenciador absoluto.



Debido a la creciente homogenización de los productos e influencia del consumidor, la excelencia en la experiencia de cliente ofrecida se está convirtiendo en uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito, servir de palanca para el crecimiento y ejercer de diferenciador clave. ¿Están vuestras empresas diferenciándose gracias a la experiencia de cliente que les ofrecéis a vuestros clientes? ¿Estáis consiguiendo que vuestros clientes estén verdaderamente impresionados recurrentemente con el servicio, atención, trato post-venta, experiencia de compra,..., que les prestáis?