

## INTERACCIONES para que el agua fluya



RESUMEN .....	3
CONCLUSIONES .....	4
POR QUÉ .....	5
PALANCAS DE INTERACCIÓN .....	7
1. Definir e implantar el pasillo del cliente .....	8
2. Asegurar la consistencia .....	11
3. Diseñar y validar .....	13
4. Asegurar una visión única .....	14
5. Empoderar a los empleados .....	15
6. Simplificar los estándares .....	17
AUTORES .....	18
SOBRE DEC .....	18
APÉNDICE .....	19

Tener un buen producto, el mejor producto, es condición necesaria para el éxito en una Experiencia de Cliente diferencial, pero no es suficiente.

Hoy en día hay muchos buenos productos y diferenciarse es difícil. Dicha diferencia se puede marcar en función de cómo se presente al cliente el producto o servicio, de cómo se interactúe con él. Esas **Interacciones** son fundamentales, y en ellas incide la cuarta de las cinco "íes"(1) de DEC.



Pensar en *Customer Journey* implica pasar de definir procesos (input y output) a pensar en emociones (con qué emoción entra el cliente y con qué emoción sale).



Distinguir los Momentos:

- Según la importancia que tienen para el cliente o para la marca: Momento de la Verdad (fundamental para el cliente) y Momento de Diferenciación (fundamental para la marca).

- Y según la valoración que el cliente hace de los mismos: Puntos de Dolor y Momentos WOW.



El *Customer Journey* no debe interpretarse solo como una herramienta de Diseño sino como una herramienta de Gestión.



El enfoque multicanal en las interacciones entre cliente y empresa es fundamental para que se pueda dar tanto la consistencia entre canales como la visión única de los clientes.



Los compromisos que las empresas asumen como estándares deben ser simples, para que el proceso se pueda adaptar de forma ágil y los clientes puedan interpretarlo como tal.

Las Interacciones con el consumidor cobran una importancia sin precedentes. Las empresas que trabajan en pro de la Experiencia de Cliente deben facilitarle una experiencia coherente a través de todos sus canales (oficinas, website, móvil, redes sociales, teléfono), en la que sus interlocutores, dentro de la empresa, compartan la información de todas sus interacciones previas, satisfacciones e insatisfacciones. Muchas empresas en España cumplen los requisitos básicos en interacciones y multicanalidad, pero sólo las más avanzadas los utilizan para sorprender al cliente.

Aún queda mucho por hacer. Las compañías piensan en clave de departamentos (marketing, atención al cliente, etc.), con lo que cada uno tiene la visión de una parte del cliente. Esta forma de organización interna, aunque ha hecho que algunos canales se desarrollaran mucho y con cierta autonomía (ej. Internet), ha provocado también una falta de consistencia. Es necesario que exista homogeneidad en todos los puntos de contacto con el cliente.

Hasta ahora, la preocupación ha sido vender más por internet, o reducir costes en el call center, o que los anuncios tuvieran más impacto. Así, sólo se ha conseguido que cada departamento atienda, exclusivamente, a sus objetivos y que el cliente acabe confundido entre la promesa de los anuncios, las ofertas de internet y la típica desesperación al llamar al call center.

La Experiencia de Cliente ha de aportar metodologías que aseguren la consistencia en la interacción desde un punto de vista del consumidor, colaborando con el resto de áreas.



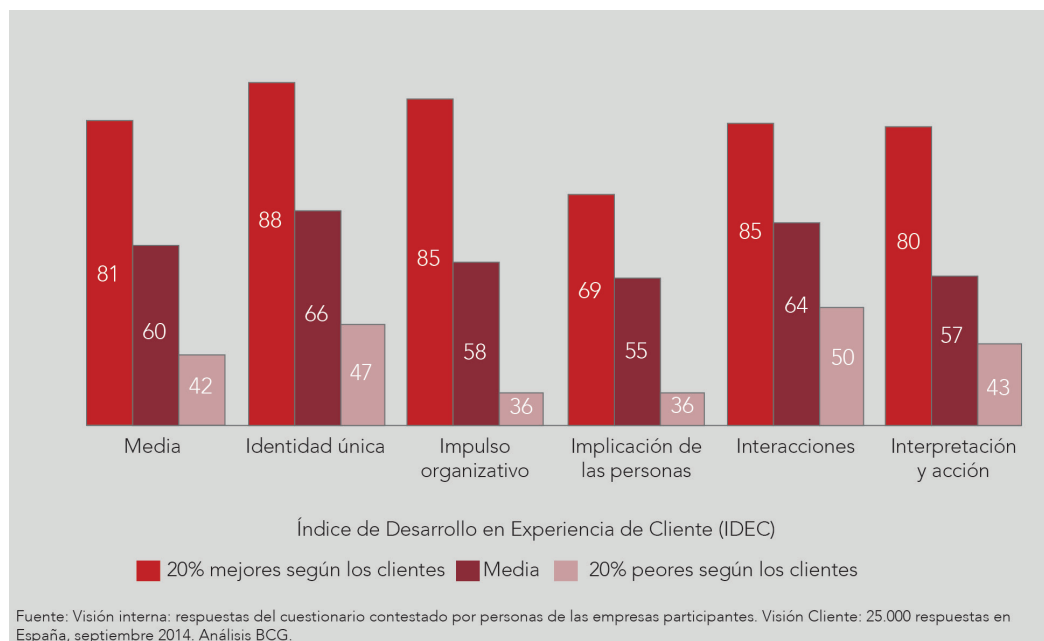
## LOS DATOS

**El nivel de desarrollo de esta “i” en España es de un 65 % (2) de media. Sin embargo, las empresas que mejor interactúan con el cliente obtienen casi 20 puntos porcentuales más en su valoración. Se sitúan con un IDEC del 81 %. Por tanto, incidir en mejorar las interacciones es rentable.**

Por ejemplo, en el sector bancario se observa que las compañías que han desarrollado más las Interacciones tienen una valoración dos veces superior a la media en multicanalidad y experiencia digital. EVO es un ejemplo de ello. Banco creado en España en marzo de 2012, con más de 350.000 clientes y que opera esencialmente online, tiene un BAI de

cliente cinco veces superior a la media (3). En Interacciones, EVO se propone sorprender al cliente. Para ello, se formaron grupos transversales llamados “Deleite y seducción” dedicados a investigar las mejores oportunidades y aprovecharlas más. Por ejemplo, EVO celebra su aniversario cada 12 de marzo llenando las oficinas de nubes

y gominolas que comparten con los clientes, y en la Vogue Fashion Night Out invitan a sus clientes a pasar por la oficina de la calle Serrano, donde les ofrece barra libre de cócteles. Sin embargo, como decíamos antes, queda mucho por hacer.



Desde la Asociación para la Experiencia de Cliente consideramos necesario el desarrollo de seis palancas que impulsen y mejoren esas interacciones con el cliente:

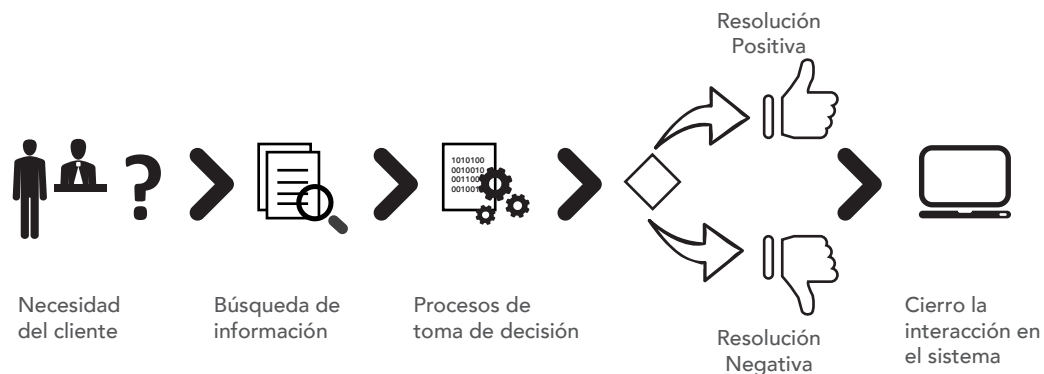
- Definir e implantar el pasillo del cliente
- Asegurar la consistencia
- Diseñar y validar
- Asegurar una visión única
- Empoderar a los empleados
- Simplificar los estándares



# 1. DEFINIR E IMPLANTAR EL PASILLO DEL CLIENTE

Cuando pensamos en cómo se debe interactuar con el cliente es necesario incorporar las emociones a esa interacción. La imagen de marca que lanzamos al mercado es emocional para lograr un vínculo más fuerte con el consumidor. Por tanto, la expectativa que se genera es que somos una empresa de emociones, y esas emociones deben estar presentes en cada interacción.

## El diseño actual de las interacciones basado en procesos



Se llevan a cabo miles de interacciones diarias con el cliente. Generalmente, el objetivo final de la interacción es que se cierre de la manera más rápida y eficaz posible, y que no vuelva a aparecer en el sistema.

Es esta rutina la que hay que cambiar porque no tiene en cuenta las emociones, algo que es imprescindible a la hora de interactuar con el cliente.

Carlos Molina, VP de Operaciones e Innovación en IZO, asegura que **“el problema por el cual no hacemos la ecuación adecuada es porque no estamos haciendo la pregunta adecuada. No hay que pensar que queremos ir del problema a la resolución del mismo. Habría que pensar que queremos ir de la emoción “A” que tiene el cliente al principio, a la emoción “B” con la que queremos que cierre. Si mi objetivo es que el cliente se quede tranquilo y confíe en mí, hay muchas cosas que probablemente haría o diría de manera diferente durante una interacción”**.



El *Customer Journey* va a ayudar a mapear esas emociones. Habrá momentos donde la emoción sea negativa y haya que cambiarla, o donde sea positiva y haya que capitalizarla.

Un ejemplo de interacción emocional lo encontramos en Cetelem. En 2013, este banco implementó el recobro emocional. Debido a la crisis económica, mucha gente se ha encontrado en una situación de deuda en la que no se había visto anteriormente, es decir, las circunstancias de los clientes cambian, y las empresas han de adaptarse. Por ello, Cetelem diseñó un plan de recobro en el que se trataba de empatizar en la medida de lo posible con la persona que debía pagar la deuda. Dejaban de ejercer presión para generar un contexto de confianza. Con ello, los ratios de recobro se mejoraron, y además, ese tipo de clientes, una vez que recuperen liquidez y superen el mal momento económico, se quedarán con ese banco.

***“El objetivo es formar parte de la vida de los clientes. Ser esa marca que se convierte en familiar, que despierta sus sentimientos, que gana los corazones”. Jordi Osso, Business Development Director en Clarabridge.***

## Los Customer Journeys de hoy...



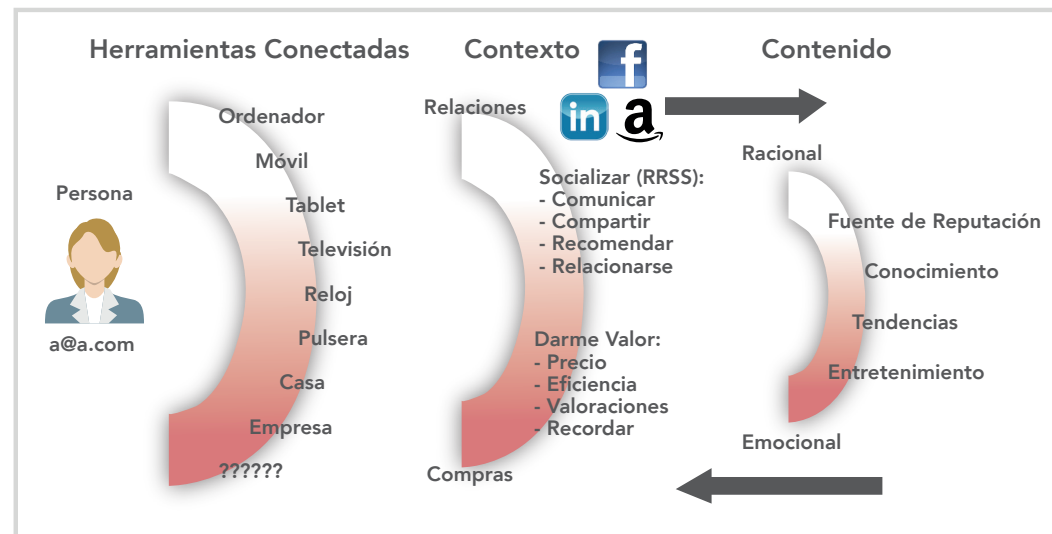
Como decíamos anteriormente, el Customer Journey es clave para saber cómo interactuar con un cliente. ***“En los Customer Journeys de hoy hacemos grandes fases. Solo la fase inicial ya nos da una visión macro que aporta muchísima información. Pensar que el cliente pasa por un lado, y luego va a otro, y luego a otro... Con ello, estamos haciendo cosas que no hacíamos antes. Estamos mirando desde fuera y entendiendo la relación con la compañía desde la perspectiva del cliente”. Carlos Molina, VP de Operaciones e Innovación en IZO.***

Por último, para poder dibujar un *Customer Journey* que nos ayude a entender **la importancia** de cada Momento, es imprescindible diferenciar entre Momentos de la Verdad y Momentos de Diferenciación. Por un lado, los Momentos de la Verdad son aquellos que generan mayor recuerdo en la mente del cliente, de forma que mejorando su Experiencia en dichas interacciones o puntos de contacto podemos impactar en la percepción que tienen de la marca. Es, precisamente, en estos momentos cuando puedes ganar, fidelizar o perder un cliente ya que para ellos son los instantes clave. Por otro lado, los Momentos de Diferenciación son aquellos momentos en los que la marca consigue diferenciar su producto o servicio de la competencia. Además, el Pasillo del Cliente nos ayuda a detectar en cada uno de estos Momentos la existencia de un posible Punto de Dolor e incluso a detectar la oportunidad de generar un WOW. Estos dos conceptos están directamente relacionados con la valoración que el cliente hace de cada momento, y esto solo se puede analizar tras haber dibujado el pasillo que atraviesa con la marca.

Con esto no es suficiente, hay que profundizar más. ¿Hacia dónde deberían ir los *Customer Journeys* del futuro? Es necesario aprovechar el *big data*, es decir, la trazabilidad de los clientes en todos los canales, y empezar a entender los grandes flujos. En la web ya se está haciendo ese mapeo de por dónde entra el cliente, y por dónde pasa después. En el mundo de Experiencia de Cliente es más complejo porque se debe hacer en un contexto de muchos canales, muchas interacciones, y donde, además, no siempre se tiene toda la información. De cara al futuro, lo ideal sería **“construir más sistemas de información para tener un modelo analítico muy fuerte que nos diga por dónde está el cliente en cada momento. Este**

**es uno de los retos que vamos a tener que afrontar, y que nos va a hacer trabajar de forma diferente”.** Carlos Molina.

Por otro lado, Ángel Ortiz, director de Experiencia de Cliente en Unidad Editorial, afirmaba en DEC que, en algunos sectores como el editorial se ha llevado a cabo una explosión de formatos (textos, vídeos, audios, gráficos, geo-posicionamiento, hipervínculos, debates, redes sociales...) mediante los cuales se puede interactuar con el cliente, y este, por su parte, tiene un papel muy activo: valora, responde, interviene en los contenidos, etc. La experiencia, hoy en día, es muy diferente de tal forma que, en ocasiones, el cliente se convierte en el editor de dicho contenido.



## 2. ASEGURAR LA CONSISTENCIA

Los valores de nuestra empresa han de transmitirse en todas y cada una de las interacciones que se realizan con el cliente, independientemente de cuál sea el escenario.

Un ejemplo para explicar este apartado lo podemos encontrar en Iberia. La compañía ha llevado a cabo un gran proceso de transformación para asegurar esa consistencia en las 400 mil interacciones diarias que se producen con el consumidor. El objetivo es lograr la recomendación.

*“¿Cuál es nuestro reto? Transmitir los valores que queremos que el cliente reconozca cada vez que interactúa con Iberia. Sea en la T4 o en una escala a miles de kilómetros. Sea en un vuelo de corto o largo radio. Quien viaje en business o en turista. Interaccione con nuestra web o interactúe con nuestro call center”.*  
 David Arconada, Manager de Experiencia de Cliente y Calidad de Iberia.

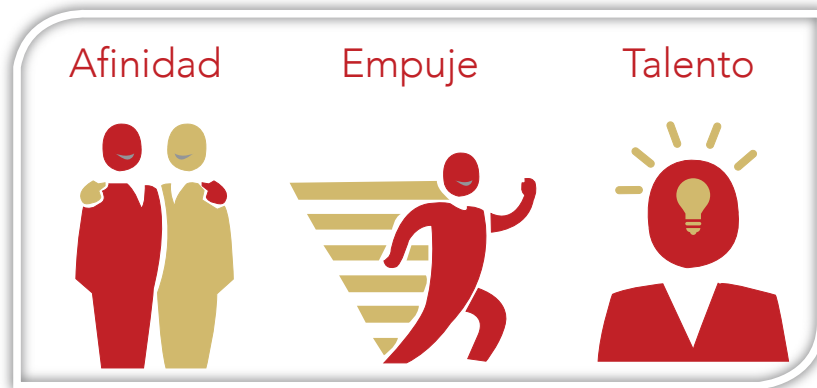
Algo fundamental en todo este proceso de transformación es asegurar los valores básicos de la marca, y a partir de ahí, seguir construyendo y sorprender al cliente. “Iberia está dando ratios de puntualidad que la hacen líder a nivel internacional. Ese es el básico sobre el que se puede seguir construyendo una experiencia diferencial”. David Arconada.

### Asegurando los básicos y aprovechando las oportunidades de sorprender



Siguiendo con el ejemplo de Iberia, esta compañía basa su proyecto de transformación en tres puntos: Proyecto-Producto-Personas. Parten desde sus valores de marca:

## Partimos de nuestros valores de Marca



- Más de **8000 colaboradores** de front line involucrados
- Más de **50.000 horas** empleado en **trans-formación**
- Más de **10 meses** de programa (fase I)
- Equipo de **40 formadores**
- Involucración directa de todo el **equipo directivo**

A partir de ahí, se declinan en cuatro valores mucho más entendibles desde el punto de vista del front line:

- **Escuchar** al cliente.
- **Personalizar.** El consumidor no puede ser un número.
- **Actuar.** Siempre que haya posibilidad de crear una experiencia diferencial hay que actuar. Este valor ha de formar parte del ADN de los colaboradores.
- **Compartir.** Contar al entorno y al resto del equipo que se está trabajando bien. Compartir los éxitos.

Una vez que se ha diseñado el plan, el mensaje se transmite a los ocho mil colaboradores de la compañía de una manera presencial.

### 3. DISEÑAR Y VALIDAR

Cuando hablamos de “diseñar y validar”, nos referimos principalmente a la co-creación con clientes, empleados y otro tipo de perfiles que pueden ayudarnos a generar valor. Gracias a la incorporación de diferentes perfiles en el proceso de diseño, podemos sorprender a nuestro cliente. Cuanto más innovadores queramos ser, más diferentes han de ser los perfiles que introduzcamos en la co-creación. Metodologías de trabajo como *design thinking* nos ayudan a encontrar soluciones creativas. Además, se recomienda testear con el cliente un nuevo producto o servicio antes del lanzamiento. La tendencia es sacar, en un primer momento, versiones lo más sencillas posibles (mínimo producto viable) y luego ir iterando con el cliente hacia versiones más sofisticadas.

En Iberia encontramos un ejemplo muy interesante de co-creación. Gracias a la participación de pedagogos y psicólogos infantiles pudieron encontrar las inquietudes y preocupaciones de los niños que viajan solos, es decir, qué básicos necesitaban estos niños para tener una experiencia OK, y a partir de ahí poder generarles un WOW:

Lo que más ansiedad genera en un niño que viaja solo es el no saber dónde está el cuarto de baño del avión. Para evitar este estrés, una azafata le informa al menor de la ubicación del servicio nada más subir al avión. A partir de este momento el niño ya está tranquilo. Es entonces cuando hay que buscar la interacción donde poder generarle una experiencia realmente memorable. Antes de pisar tierra, el piloto le regala un detalle firmado y dedicado por la tripulación. Esto provoca en el “pequeño cliente” un sonoro WOW!

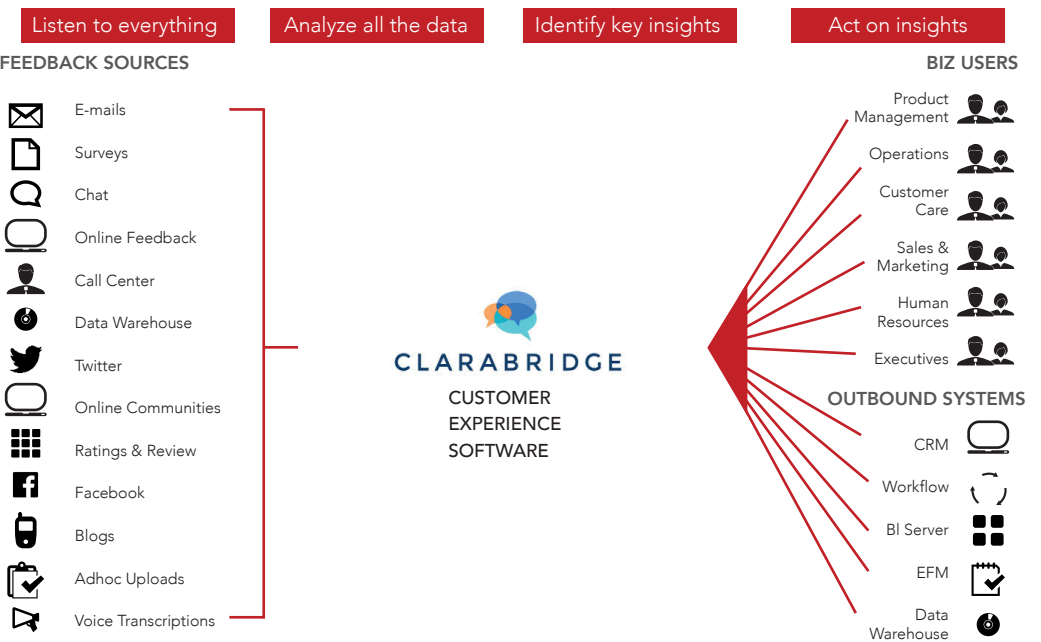


## 4. ASEGURAR UNA VISIÓN ÚNICA

Para asegurar la consistencia en los diferentes canales, además de transmitir siempre los mismos valores de marca, también es necesario contar con una visión única de cliente. Esto se consigue compartiendo la información disponible de cada uno de los usuarios entre los diferentes canales, para crear perfiles completos y poder ofrecerles en cada interacción una experiencia personalizada a la vez que consistente.

El gran reto a día de hoy es saber interpretar la gran cantidad de información que los clientes nos ofrecen a través de diferentes canales y unificarla para tener una visión única de los mismos. Jordi Osso, *Business Development Director* en Clarabridge, aseguraba que mientras que el 80 % de los directores piensan que sus clientes están satisfechos, la realidad es que solo el 8 % lo está (4). La clave está en ser capaz de sacar conclusiones teniendo una visión única de cliente, con independencia de si ha interactuado con nosotros por el *call center*, por redes sociales o por una encuesta. Tenemos que saber quién es el cliente que nos habla y entender, toda la organización, qué nos está diciendo para poder actuar en consecuencia.

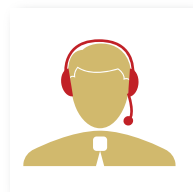
### How it Works



## 5. EMPODERAR A LOS EMPLEADOS

Todos los trabajadores son clave para conseguir entregar una Experiencia diferencial a los clientes. Los colaboradores han de entender e interiorizar eso para actuar en consecuencia. Ese es el empoderamiento de los equipos. (5)

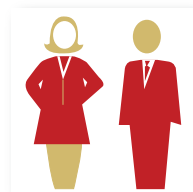
### Transformamos cada puesto



CONTACT CENTER



TIERRA



VUELO



VUELO

---

Todos los colectivos son claves  
en la Experiencia entregada a  
nuestros clientes

En Iberia, la compañía diseña “rutinas” para los distintos colectivos de colaboradores que se deben aplicar cuando tengan la oportunidad de actuar y sorprender al cliente. Eso es lo que genera una interacción diferencial. Los trabajadores deben interiorizar, entender y sentirse con la libertad de actuar para generar momentos “WOW”.

Con los medios tecnológicos con los que contamos hoy en día, debemos facilitar al máximo la vida a nuestros colaboradores, para que a su vez, se la faciliten a nuestros clientes. Se trata, en definitiva, de crear herramientas que fomenten la comunicación dentro de la compañía para que todo sea simple, claro y fácil para la persona que está interesada en nuestro producto.

*“Hemos diseñado una aplicación, que hemos llamado “APPtitud”, para que de una manera atractiva, cualquier colaborador de estos ocho mil pueda tener acceso a lo que esperamos de él en el día a día, cada vez que interactúa con nuestros clientes. Hemos añadido elementos de gamificación con los equipos, y además, es un modelo interactivo. No solo nosotros mandamos información a nuestros colaboradores, si no que nuestros colaboradores también nos mandan información de lo que está pasando en el día a día, con lo cual, se retroalimenta el modelo”. David Arconada, Manager de Experiencia de Cliente y Calidad de Iberia.*



Una propuesta de Rutinas  
 para cada colectivo

### APPtitud

Sistema digital de estilos y rutinas

- Más de **550** fichas multimedia de contenido, por colectivos, estilos y rutinas.
- Quizes, **gamificación**, recomendaciones, buscador.
- Modelo **Interactivo**: comunicación bidireccional (sugerencias, comentarios, opiniones...).

Sencillo, digital, siempre actualizado,

- interactivo, ... buscando el **Engagement** de nuestros equipos



## 6. SIMPLIFICAR LOS ESTÁNDARES

Un estándar es un compromiso que la compañía asume. Desde el enfoque de Experiencia de Cliente se propone que dichos estándares se construyan a partir de los clientes, para lo que es esencial escucharles y comprenderles y poder crear así estándares que le aporten valor. Un buen ejemplo de establecimiento de estándares lo encontramos en el sector de los seguros:

La compañía Zurich vende: "ayuda", "calidad" y "rapidez". Para tangibilizar estos valores de marca ha creado una serie de estándares:

### Seguro coche



Si tienes un siniestro con tu coche y necesitas repararlo, podrás escoger entre **más de 800 talleres colaboradores** que además te ofrecerán servicios extra de forma totalmente gratuita:

- recogida y entrega del vehículo
- coche de cortesía (según disponibilidad)
- limpieza de coche
- revisión de líquidos, faros, neumáticos



Zurich Seguros te ofrece **un vehículo igual al tuyo**, o si lo prefieres el importe de tu vehículo nuevo en caso de siniestro total, tanto por robo, incendio como accidente. Esto significa que obtendrás el 100% del valor de nuevo de tu vehículo siempre y cuando este tenga menos de dos años de antigüedad.



Si tienes una avería y necesitas asistencia, Zurich Seguros te enviará una grúa en menos de 60 minutos y te peritará tu coche en menos de 24 h desde tu solicitud. Si no cumplimos te pagaremos 60€.

Lo mismo ocurre con Pelayo, que a través de ciertos estándares se compromete a cumplir la "cláusula 1:24:72" que aparece a continuación. En caso de que este estándar no se cumpla, los clientes serán indemnizados con un año de seguro gratuito.

### Cláusula 1:24:72 Nos comprometemos contigo:

En Pelayo tenemos una clara vocación de compromiso con nuestros clientes, por eso, todas nuestras modalidades de Seguros de Autos incluyen la **Cláusula 1:24:72**, que garantiza los siguientes servicios:

- **Grúa en 1 hora**  
 Te enviamos una grúa en el plazo máximo de 1 hora en la primera intervención que se realice como consecuencia de cada avería o siniestro.
- **Perito express**  
 Tu vehículo será peritado en el día siguiente hábil a la fecha de declaración del siniestro o en un plazo máximo de 24 horas a partir del momento en que fuera depositado en el taller.
- **Taller Límite 72 horas**  
 Te entregamos el vehículo en 72 horas para reparaciones de hasta 8 horas de trabajo cuando dicha reparación se realice en un Taller Límite 72 horas.

#### ¿Y si no cumplimos?

Si te ves afectado por el incumplimiento de al menos uno de los servicios anteriormente descritos,  
**te regalamos el seguro del año que viene**

# ARTÍCULO COORDINADO POR:

## ARTÍCULO COORDINADO POR:

**Pedro Barranco** Director de DEC

## CON LA CONTRIBUCIÓN DE:

**Sofía Medem de la Torriente** Vicesecretaria de DEC y directora global de Experiencia de Cliente de Everis

**David Arconada** Manager de Experiencia de Cliente y Calidad de Iberia

**Carlos Villavicencio** Director de Operaciones B2C de Cetelem

**Carlos Molina** VP de Operaciones e Innovación en IZO

**Ángel Ortiz** Director de Experiencia de Cliente en Unidad Editorial

**Jordi Osso** Business Development Director en Clarabridge

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al cuarto Viernes DEC para tratar las "Interacciones".

## SOBRE DEC

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

### Visibilidad & Posicionamiento Excelencia Reconocimiento Resultados

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

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

1. Framework de DEC: “la Onda de Cliente”® que incluye las cinco “ies” de la Experiencia de Cliente. Identidad Única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, Interpretación y acción.
2. I Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG (Boston Consulting Group).
3. I Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG (Boston Consulting Group).
4. Estudio “Bain&Company: Closing the delivery gap”
5. Whitepaper sobre “Implicación de las Personas” elaborado por DEC.