Experiencia de cliente: juego de percepciones

MARKETING 2 NO HAY COMENTARIOS 30/04/2018 10:41

Jorge Martínez-Arroyo, presidente de DEC.

Invertir en experiencia de cliente trae cuenta: mejora la captación, la retención y la vinculación de los clientes. La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) ha identificado los resortes que hay que accionar para aplicarla con garantías de éxito; y ha sistematizado las pautas de medición. Su presidente, Jorge Martínez-Arroyo, cuenta a IPMARK cuáles son esas palancas.

Entre las muchas definiciones de esta disciplina, una de las más comunes es la que afirma que experiencia de cliente es "el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de sus relaciones con la marca". Su importancia reside, según DEC, en que es un elemento transformacional clave para la competitividad: "Con un 75% del PIB español proveniente del sector servicios, cuanto más mejoremos la experiencia de cliente, más crecerán las empresas y el país", afirma Jorge Martínez-Arroyo.

¿Qué se entiende por experiencia de cliente?

Como hablamos de experiencia de cliente deberíamos analizarlo desde el punto de vista de este. Al final, es el conjunto de percepciones que tiene el cliente, fruto de su experiencia personal o ajena, y que finalmente influye en su decisión de vincularse a una marca, hacer una compra o una recomendación. Decimos que son percepciones porque se trata de sensaciones subjetivas, de cómo se ha sentido en las diferentes etapas del customer journey. Y según su experiencia, decidirá si sigue con la marca, se gasta más en ella o la recomienda.

Y desde el punto de vista de las empresas, ¿qué es?

Una de las razones por las que creamos la asociación fue para propiciar una visión común de la experiencia de cliente; y para desarrollar un modelo de gestión que fuera rentable para las empresas.

Es importante destacar que la experiencia de cliente nace de la marca, por lo que no todas las empresas tienen que tener la misma experiencia. Lo importante es que esta sea coherente con el posicionamiento y la promesa de marca. Antes no solía ser así. Las marcas decían una cosa y hacían otra, pero como la empresa tenía mucho más poder que el cliente, no pasaba nada. Ahora que el cliente está más informado y tiene más capacidad de decisión, las compañías se han dado cuenta de que tienen que ser coherentes.

Para lograrlo es necesario, primero, tener muy claro cuál es la promesa de marca y, segundo, velar por que se cumpla en todas las áreas de la empresa, porque como decía el fundador de Starbucks, cada vez que un ejecutivo toma una decisión, está fortaleciendo o debilitando la marca.

En tercer lugar, es primordial identificar todas las interacciones del cliente con la empresa, incluso antes de que compre, y asegurarnos de que en cada una de ellas le brindamos la experiencia adecuada.

En cuarto lugar, es fundamental concienciar a los empleados de que todos, y no solo los que están en contacto con el cliente, influyen en la experiencia.

Y, por último, hay que medirlo todo para saber qué estamos haciendo bien y qué hay que mejorar o cambiar.

¿Cómo debe gestionarse la experiencia de cliente dentro de las empresas, y cómo se está haciendo?

Se está haciendo de muchas maneras, porque depende de dónde se ubique esta función y de a quién se le encomiende. La forma adecuada es encargársela a alguien que tenga capacidad de interlocución y de acción con todos los departamentos, y que cuente con el respaldo del consejero delegado o del presidente. Tiene que ser un vertebrador.

Entonces, no es necesario que sea un departamento concreto…

Una de las primeras cosas que hice cuando decidí dedicarme a esto fue visitar empresas como Inditex y Coca-Cola, que yo entendía que ya en aquellos años lo hacían bien. Cuando le pregunté al director de marketing de Inditex, me dijo que no sabía lo que era la experiencia de cliente, con lo que me di cuenta de que estaba haciendo la pregunta equivocada. Ellos viven la experiencia de cliente de forma natural e integrada y no necesitan un departamento concreto. Pero no es así en la mayoría de los casos, por lo que, para empezar a caminar, muchas empresas necesitan apoyarse en un departamento específico a modo de muleta. Pero lo ideal sería que en el futuro estuviera tan asumido que no hiciera falta.

¿Cómo ha cambiado en estos años? ¿Y dónde estamos?

Hace años, se hablaba sobre todo de calidad de servicio, que consistía en tratar al cliente correctamente y darle lo que esperaba. Es un nivel básico de satisfacción con el que podemos retener al cliente, pero no captar nuevo negocio. Para eso es necesario ofrecer una experiencia diferencial que anime al cliente a recomendar nuestros productos o servicios, y a gastar más en ellos.

La satisfacción se enfoca básicamente en localizar los puntos de dolor, las cosas que hacemos mal, mientras que la experiencia de cliente va más allá; para esta, la satisfacción y la calidad son condiciones necesarias pero no suficientes.

Las empresas se han dado cuenta de que no afecta solo a los departamentos de calidad y de atención al cliente, sino que su aplicación implica un cambio cultural y organizativo más profundo. De hecho, las que han abrazado el cambio son las que están obteniendo resultados.

En cuanto a dónde estamos, depende mucho del tipo de compañía, y del sector en el que trabaje. Cuando hicimos el primer estudio de experiencia de cliente en 2014, nos dimos cuenta de que las compañías que no tenían clientes cautivos eran más vulnerables a las opiniones y, por tanto, las que más se volcaban en este campo. Así, en la parte superior del ranking se situaban los hoteles, los coches o los seguros de auto, en el que si bien existe un contrato, hay cada vez más competencia; en el medio, los bancos y las aseguradoras, y debajo, las eléctricas y las telcos.

En el segundo estudio, el de 2016, la diferencia entre los mejores y los peores se ha reducido, por lo que, ahora, los últimos de la clase son los más activos, porque se han dado cuenta de que la experiencia de cliente influye en el crecimiento del negocio. De hecho, en el estudio se constata que los sectores con mejor experiencia de cliente crecen dos y tres veces más que el resto.

Eso es lo que está pasando: los sectores peor posicionados están mejorando, pero seguimos viendo grandes diferencias, dentro de cada sector, entre el que lo hace mejor y el que lo hace peor.

¿Qué relación tiene la experiencia de cliente con el tan mentado customer centricity que aboga por poner al cliente en el centro de la organización?

En el fondo es la misma filosofía, pero nosotros preferimos hablar de experiencia de cliente. El customer centricity es la forma teórica en que aplicas o mejoras la experiencia de cliente, poniéndole en el centro de las decisiones de la compañía.

DEC ha desarrollado un sistema para aplicar con garantías de éxito la experiencia de cliente, 'La onda del cliente'. ¿En qué consiste?

Es un método valido para todos los sectores y mercados, algo así como la piedra Rosetta de la experiencia de cliente. Lo que hemos diseñado es un marco de trabajo, un método para abordar la experiencia de cliente que se divide en cinco puntos o les: la identidad única, el impulso organizativo, la implicación de las personas, las interacciones con el cliente, y la interpretación y acción.

Este método sirve a su vez para evaluar el nivel de las empresas en este campo: analizamos lo que hace en cada área y obtenemos una nota media de su desempeño. Es un indicador de madurez interna, no de la percepción del cliente, de los que ya hay muchos en el mercado. Luego comparamos el nivel de madurez con la percepción del cliente y vemos si existe relación, como así es, efectivamente, en más del 74% de los casos analizados. Es decir, las cinco palancas de 'La onda del cliente' pueden explicar la mejora de la experiencia en casi su totalidad, salvo un 25% que se puede atribuir a otros factores. Podemos afirmar con orgullo que siguiendo nuestro método se obtienen resultados. Hemos contribuido a sistematizar el trabajo.

Para difundir el método, hemos publicado el libro 'La experiencia de cliente rentable. Manual para directivos y profesionales' en el que se explica con detalle cada una de las ies, y hemos creado la Certificación Profesional en Experiencia de Cliente, un sello de garantía que avala los conocimientos de los profesionales que se dedican a esta actividad.

La medición es fundamental en la experiencia de cliente, pero ¿qué papel desempeña la investigación? ¿Es, a su vez, tan sustancial?

Es un tema controvertido. Empezaré por el final: creo que en momentos de gran disrupción, la respuesta no está en preguntar al cliente.

Ahora, dejando esta afirmación a un lado, con la experiencia de cliente tratamos de meter al cliente en los procesos de decisión y de diseño; es decir, no desarrollamos un producto y luego preguntamos si le gusta, sino que contamos con su opinión desde el principio.

En cuanto a la medición, es, como usted dice, fundamental, pero cada vez se complica más. Ya no basta con preguntar si está satisfecho con el producto o servicio, sino que hay que manejar más criterios, como el nivel global de marca o datos de interacciones concretas. Pero si tuviera que quedarme con algo, no sería con la complejidad de la medición, sino con la rapidez de la toma de decisiones. Lo más importante es cerrar el círculo. Es preferible tener menos datos y actuar con agilidad, que esperar a tenerlo todo y dejar pasar el tiempo. Suena a broma, pero a veces mejoramos los ratios porque cuando preguntamos los clientes insatisfechos ya no están.

¿Existen muchas diferencias entre la experiencia de cliente en el sector business to consumer y business to business?

La experiencia de cliente es relevante en los dos, no solo en el business to consumer (B2C). Lo que pasa en el business to business (B2B) es que la experiencia es más compleja y las empresas tienden a centrar sus esfuerzos en el último decisor, cuando la realidad es que son varios los que deciden. Las que están teniendo mejores resultados son las que han entendido que el decisor es múltiple y que tienen que incluirlos a todos.

Otro problema en el campo del B2B es la diferencia que existe entre la percepción de las empresas y los clientes: las primeras creen que lo están haciendo bien y los segundos, por el contrario, encuentran fallos, como la falta de agilidad a la hora de responder, las explicaciones imprecisas de los productos, etc. En B2C también existe ese gap, pero se soluciona con más facilidad, porque las empresas tienen más costumbre de preguntar a los clientes y lo detectan antes. La gestión en el B2B está menos profesionalizada, pero cada vez se hace mejor.

Y luego hay una tercera vía que es el B2B2C; es decir, empresas que sirven a empresas que se dirigen al cliente final, como las compañías de transporte y las tiendas online. De hecho, ya hay tiendas online que dejan al cliente escoger la empresa de transporte que quiere que le lleve el paquete a casa. Por tanto, tienen que satisfacer la experiencia de unos y de otros.

¿Cómo ha influido la revolución digital en la experiencia cliente?

De forma sustancial. La revolución digital ha amplificado la voz del cliente y le ha dado herramientas para influir en la marcha de las empresas. Cada vez tiene más poder, no sé si más que las empresas, pero sí más del que tenía antes de la revolución digital.

Las empresas también se han beneficiado, porque ahora disponen de herramientas muy potentes para mejorar la experiencia de cliente, y conseguir que sea diferencial, como la inteligencia artificial, el data analytics, el blockchain, la movilidad, etc.

Para mí el error es innovar por innovar. Lo primero es determinar la experiencia de cliente que se quiere proporcionar, y luego ver las herramientas y las tecnologías que se necesitan para llevarlo a cabo; y no al revés.

DEC se fundó en 2014. ¿Cuál fue su origen? ¿Qué balance hace de estos años?

En el origen de DEC está en la necesidad de encontrar un motor de crecimiento para las empresas españolas. Nos dimos cuenta de que con un 75% del PIB proveniente del sector servicios, cuanto más mejorásemos la experiencia de cliente más podrían crecer las empresas, y el país. Pero el concepto y la metodología existentes en el mercado procedían en su mayoría del mundo anglosajón, y aquí se estaban desvirtuando. Nos arriesgábamos a perder una oportunidad.

Tenemos dos formas de impactar a la sociedad, a través de la formación y del conocimiento. Para ello ponemos a disposición de las escuelas de negocio nuestros métodos, como 'La onda del cliente', para que sobre ellos construyan los programas de posgrado en experiencia de cliente; y proveemos a las empresas de las herramientas y la información necesarias para profesionalizar esta disciplina y sistematizar su aplicación. Además, los socios cuentan, como es lógico, con servicios exclusivos que les ayudan en su día a día. En la actualidad somos más de 130, entre grandes empresas y pymes, además de grandes consultorías, firmas especializadas y escuelas de negocio.

Con respecto a nuestros planes, estamos empezando a expandirnos en Latinoamérica. En 2018 queremos abrir DEC en Chile, México, Colombia y Perú. Por el momento estamos buscando socios que sean afines a nuestra forma de entender la experiencia de cliente. Nuestra idea es exportar nuestro concepto, que sabemos que funciona, y convertirnos en el referente de la experiencia de cliente en el mercado hispano.

Buscador de noticias...

NUESTRA REVISTA

Suscríbete
Acceso premium a KyM
Contenidos nº actual

ESTRATEGIAS DE MARKETING 2017

Acceso gratuito a informes
Acceso premium a KyM

ENCUESTA

A raíz del último escándalo de Facebook, ¿cree que se debería regular o limitar el accesos a los datos de los usuarios?

- Sí
- No
- NS/NC

Votar Ver resultados