

La gestión basada en la experiencia de cliente (CX) debería generar grandes ventajas para las empresas. Sin embargo, muchos directivos todavía se preguntan sobre su influencia directa en los resultados a corto plazo y su traducción en mayores ingresos, reducción de costes y mejora de la fidelización. Desde que algunas empresas comenzaron a poner realmente al cliente en el centro de su estrategia, se ha demostrado que existe una relación directa entre la CX y la adquisición de nuevos clientes, pero sobre todo se observa un mayor nivel de retención (correlación de más del 80% en España) y vinculación (en distribución alimentaria, más del 90% de clientes con una gran experiencia gastan más de la mitad de su presupuesto en su marca preferida). Por tanto, solo estos datos ya demostrarían su impacto económico. Es una obviedad que, a más clientes y mayor vinculación, más ingresos; ya lo decía Henry Ford: "Una empresa totalmente dedicada al servicio del cliente tendrá solo una preocupación sobre los beneficios. Serán espantosamente grandes".

Un cliente que nos recomienda gasta más en nosotros que en la competencia, nos cuesta menos darle servicio y su tasa de abandono es mucho menor; aumenta la vida de los contratos, la factura media, y la recurrencia de los ingresos. Además, el cliente se convierte en promotor de la marca, captando a otros clientes sin ningún coste. ¡Y no solo eso! Cuanto más tiempo gocemos de su compañía, mejor le conoceremos. Así podremos servirle mejor y acertar con nuestras propuestas de valor personalizadas. Por el contrario, si no retenemos al cliente volvemos a empezar de cero en cada ejercicio, reduciendo los ingresos y aumentando los costes comerciales y de servicio.

Los números no mienten, en España las mejores empresas en experiencia de cliente crecen el doble que sus competidores más rezagados en esta disciplina. Entonces, ¿dónde está el problema? ¿Por qué no todas las organizaciones son *customer friendly*? ¿Por qué solo unas pocas son capaces de conseguir un crecimiento continuo basado en el cliente?

El reto radica en implantar una estrategia rentable y sostenible, que realmente sea eficaz, y se ejecute en toda la organización. De hecho, una acción aislada no tendrá impacto directo en el cliente y podría, incluso, llegar a ser perjudicial, frustrando a los impulsores y transmitiendo a la organización que no parece rentable invertir en CX. En resumen, no se trata de hacerlo sin más, sino de hacerlo muy bien, y esto conlleva un nivel de coherencia y constancia que muchos directivos no están dispuestos a abordar.

La clave es desarrollar un programa integral que vaya cambiando el porqué y el cómo se toman las decisiones en la empresa, para incluir al cliente en cada decisión. Mercadona, por ejemplo, tiene siempre en cuenta a el jefe, que es como denominan al cliente. Las reuniones en Amazon se realizan con una silla vacía



La encargada de una tienda explica a los trabajadores los protocolos sanitarios que deben aplicar con los clientes. EFE

Análisis

El coste de no hacer nada se mide en pérdida de clientes

La experiencia de cliente no es una moda, sino una forma de entender el negocio en un mercado en constante cambio

Jorge Martínez-Arroyo *Presidente de la Asociación DEC. Socio fundador de Panoramix Ventures*

que representa al cliente, para que siempre esté presente. Inditex incluye, en sus servicios centrales de Arteixo, replicas exactas de sus tiendas de todas sus marcas para que cualquier empleado pueda aportar en la mejora de la experiencia del cliente.

Cuando se establece una estrategia de experiencia de cliente, hay que tra-

tar de obtener rendimiento de todas las situaciones posibles que impliquen un contacto con este, ya sean positivas o negativas. Incluso crear nuevos puntos de interacción que supongan una fuente de valor para el cliente y que ayuden a posicionar nuestra marca en determinados atributos o segmentos; un ejemplo es la generación de contenido sobre temas de interés con los que queremos se vea asociada nuestra marca, como es el conocido caso de Red Bull.

Es primordial involucrar a todos los niveles de la organización y recomendable, aunque no obligatorio, un departamento que promueva la CX. Lo que sí es realmente necesario es crear un modelo de gobierno transversal, que asegure el cumplimiento y efectividad de las diferentes iniciativas en todos los ámbitos y líneas de trabajo.

Este modelo debe estar liderado por un directivo relevante e influyente en la organización, preferiblemente el mismo CEO. A partir de aquí, la importancia del cliente y de la CX debe permear en toda la organización con embajadores que gestionen indicadores de experiencia, junto a los indicadores de negocio y garanticen la homogeneidad de la experiencia que percibe el cliente. Esto es solo el principio. Adicionalmente, hay que establecer unos modelos de medición y acción, revisar los sistemas de objetivos,

de diseño de productos y crear nuevos *customer journey*, entre otras muchas acciones. La experiencia de cliente no es un proyecto o una moda, es una forma de entender el negocio; de ahí su dificultad de implantación en organizaciones solo obsesionadas con los resultados del próximo trimestre, y no con la generación de una vinculación emocional con el cliente.

No hacer nada tampoco es una opción. En España, durante el confinamiento, dos tercios de los clientes cambiaron sus hábitos de consumo, categorías de producto, canales de compra y marcas favoritas. En este contexto, la incorporación de nuevas tecnologías en la entrega de una experiencia mucho más humana, sencilla e inmediata ha creado un importante gap en el mercado, dejando rezagadas a muchas grandes empresas y pymes. Sin duda, las cosas están cambiando... el uso de *big data* en el análisis de clientes, de la inteligencia artificial en los *contact centers* y el comercio electrónico, o el *affective computing* en la identificación y análisis de las emociones, ya empieza a generalizarse. No podemos quedarnos atrás.

La falta de un liderazgo auténtico y el nuevo analfabetismo digital conforman la nueva espada de Damocles de nuestras empresas, en una economía donde el jefe decide quién sale de la crisis y quién no.



Durante el confinamiento, dos tercios de los clientes cambiaron sus hábitos de consumo, tipo de productos y marcas favoritas