

CEM: Experiencias Inolvidables del cliente / usuario final como Ventaja Competitiva

ROGELIO RAMOS,
Director de la Práctica de Estrategia de Clientes - Sintec
ISRAEL MARTINEZ,
SME - Sintec

Síguenos:

[in](#) @Perspectiva Sintec

[Twitter](#) @Sintec_

[YouTube](#) @PerspectivaSintec

EL RETO

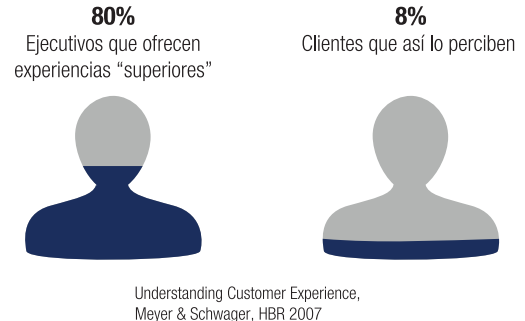
El principal objetivo de cualquier negocio es crecer rentablemente a través de la satisfacción de sus clientes. La satisfacción es en esencia la culminación de una serie de gratas experiencias que los clientes tienen con la empresa y aunque es fundamental medirla, el resultado no indica cómo obtenerla.

La satisfacción es en esencia la culminación de una serie de gratas experiencias que los clientes tienen con la empresa.

Una gran cantidad de clientes ya decididos a comprar, se abstienen de hacerlo debido a una mala experiencia durante el proceso de adquisición. La mayoría de ellos se queda con una impresión tan mala de la empresa que prefieren ir con la competencia. Estas experiencias generan emociones y sentimientos negativos. Investigaciones recientes en temas de comportamiento del comprador, han concluido que los clientes toman decisiones emocionalmente y luego las justifican racionalmente. Estas consideraciones han hecho que las experiencias de los clientes se conviertan en el centro de atención de las empresas.

De un artículo publicado por la revista HBR (Harvard Business Review), el 80% de los ejecutivos asegura que en su empresa se proporcionan experiencias "superiores"; sin embargo solo el 8% de sus clientes lo percibe de esta manera. Los ejecutivos quieren diferenciar su oferta de valor de la competencia, pero la mayoría no saben cómo hacerlo. ¿Cuál es el principal obstáculo? **La falta de una estrategia clara y de procesos enfocados a mejorar experiencias de valor a los clientes.**

Oferta vs. Percepción de Experiencias



Tradicionalmente, las empresas de consumo se han enfocado en entender a los clientes/usuarios finales para incorporar sus conocimientos o **insights** a sus productos/servicios. Las empresas buscan mejorar los atributos del producto y diferenciarlos de la competencia para obtener una mayor preferencia y participación de mercado. Por otro lado, también quieren reducir los costos de producción, distribución y comercialización de sus productos, promoviéndolos a través de medios masivos de comunicación y/o con estrategias para impulsar mayor venta.

Los avances tecnológicos permiten que los clientes tengan mayor acceso a la información y con la cantidad de ofertas similares disponibles en el mercado, ocasionan un cambio en el balance del poder de decisión. Las empresas deben obtener **insights** de los consumidores cuando se encuentran en modo de compra o **shopper**, para entender su comportamiento y la manera que son influenciados en cada momento del trayecto hacia la compra.

Las empresas deben obtener insights del consumidor cuando se encuentra en modo shopper, para entender su comportamiento y la manera que es influenciado en el trayecto de compra

Una empresa orientada hacia el **shopper** integra y alinea este conocimiento a lo largo de todos sus procesos comerciales, operativos y habilitadores, así como en toda su jerarquía corporativa: desde el nivel estratégico tomador de decisiones, hasta el nivel operativo ejecutor de tareas que está en contacto directo con el producto que adquieren los clientes. El entender al **shopper**, generar experiencias y lograr su satisfacción es labor de toda la organización.

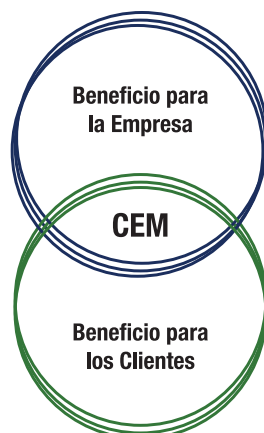
CEM – CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

La experiencia del cliente involucra todo un proceso científico y holístico por naturaleza e involucra las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas de un cliente hacia la empresa.

La experiencia se remite a cada acontecimiento que vive un cliente de forma integral en la búsqueda, selección, compra, consumo y etapas post-compra de un producto en todos los canales de venta. Es la sinergia que resulta de las interacciones de los clientes con la empresa durante todos los puntos de contacto – incluyendo empleados, canales, sistemas, productos, servicios – y las percepciones de la marca resultantes de dichas interacciones.

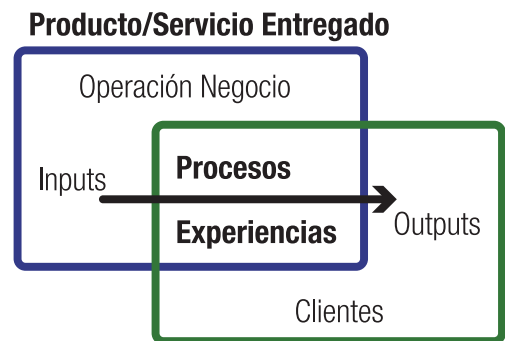
El **Customer Experience Management o CEM** implica un cambio de perspectiva del negocio al ofrecer el único punto de vista relevante: el del cliente. Requiere entender la operación como la ven los clientes, en donde los procesos del negocio son importantes solo en la medida en que son capaces de mejorar sus experiencias.

Convertir a los clientes en el centro de atención permite incorporar a la estrategia de la empresa aquellos insights que maximicen los beneficios, tanto para la empresa como para los clientes y así poder habilitar un ganar – ganar para todos. El **CEM** involucra la estrategia de negocio, la integración de tecnología, la orquestación de modelos operativos, la estrategia de marca y el compromiso del CEO.



¿CÓMO Y DÓNDE SE DAN LAS EXPERIENCIAS?

El punto de partida para cualquier organización que busca mejorar las experiencias de sus clientes, es a partir del entendimiento y desarrollo de los puntos y momentos de interacción que tienen sus clientes.



Puntos de Interacción

Son los medios por los cuales los clientes entran en contacto directamente con una organización. Incluyen por ejemplo puntos de venta, centros comerciales, call center, páginas web, etc.

Momentos de Interacción

Son los eventos específicos que suceden durante el contacto de un cliente en algún punto del proceso. Por ejemplo al hablar de un punto de venta, incluye ubicar el lugar, evaluar el surtido de productos, seleccionar el ítem deseado, realizar el pago, etc. En el caso de un call center, incluye el tiempo de espera para atender la llamada, el tono/atención del operador, el menú de opciones para resolver el problema, la respuesta a la solicitud del cliente, etc.

El **CEM** busca entender y desarrollar todos estos puntos y momentos de interacción para diseñar una experiencia única y adecuada para los clientes. En la medida en que una organización entiende **cómo, dónde y porqué** se dan estas interacciones, mejor se adecuan y diseñan las experiencias del cliente con los productos/servicios que ofrecen.

¿Cómo se desarrolla CEM? (Ejemplos)

Puntos de Interacción



Momentos de Interacción



LA VOZ DEL CLIENTE

Para entender y desarrollar experiencias del cliente exitosas, el mecanismo más efectivo es la Voz del Cliente. La Voz del Cliente (VoC, Voice of Customer) permite entender de forma directa los puntos y momentos de interacción desde el punto de vista de los clientes; así se logra incorporar de forma clara las necesidades y preferencias del comprador a la estrategia del negocio.

“El objetivo es conocer/entender al cliente tan bien que el producto y/o servicio encaje y se venda sólo”
—Peter Drucker

Lo que se busca a través de la VoC es entender quiénes son los clientes, cómo se distinguen entre sí, cuál es su percepción de la marca e involucramiento con el producto/servicio y cómo se comportan. Para lograr esto, la Voz del Cliente incluye diferentes tipos de variables para poder caracterizarla:

Demográficas – edad, género, ocupación, ingreso, educación, ubicación geográfica, etc.

Psicográficas – clase social, actitudes, estilo de vida, personalidad, etc.

De relación con la marca – estatus de uso, conocimiento de marca, ocasión de consumo, actitud hacia el producto, beneficio buscado, etc.

Comportamientos – de compra, misiones de compra, transacciones, usos, quejas, etc.

Las experiencias se deben diseñar con un enfoque en lo que realmente le importa al comprador, no en lo que la organización cree o supone que es así

Con un conocimiento profundo de los compradores se pueden diseñar experiencias en cada punto y momento de interacción, con un enfoque en lo que realmente le importa y no en lo que la organización cree o supone que es así.

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE CEM PARA EL NEGOCIO

Las empresas que incurren en el desarrollo de **CEM han logrado grandes beneficios que sobrepasan las bondades de mejorar la satisfacción de los clientes.**

Los lazos emocionales que se forjan con los clientes se traducen en incrementos sustanciales en las ventas a través del tiempo

Incremento en Ingresos

El principal beneficio de **CEM** para las empresas es el incremento en ingresos que son sostenibles en el largo plazo. Los lazos emocionales que se forjan con los clientes se traducen en aumentos sustanciales en

ventas, no únicamente en el monto gastado por unidad, sino también en la participación de cartera de los clientes y de mercado a través del tiempo.

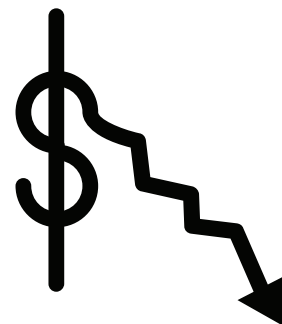
Venta Perdida MEX

\$35 MM USD/año

Por malas experiencias de los clientes con la empresa

1.5 clientes

Relaciones terminadas con la empresa



Estudio Genesys, 2009

Mayor Retención de Clientes

Al entender y atender mejor a los clientes actuales estos permanecerán más tiempo con la empresa, lo cual se convierte en una reducción de costos. De un estudio realizado por la compañía Genesys, el valor de venta perdida en México por malas experiencias de los clientes asciende a \$35 mil millones USD por año. Representa para una organización en promedio 1.5 relaciones terminadas con sus clientes.

Es menos probable que los clientes satisfechos se vayan con la competencia por mejores precios

Menor Elasticidad de Precios

Se obtiene una base de clientes sólida que es más tolerante y menos sensible a cambios en el precio. Son menos vulnerables a las persuasiones y/o acciones de la competencia, por lo que es menos probable que los clientes satisfechos se vayan con la competencia por mejores precios.

Mayores Márgenes

Los clientes pagan con gusto un Premium por un producto que podrían adquirir en otro lado por un menor precio: no están pagando únicamente por el producto, sino que pagan por vivir una experiencia completa. De acuerdo a los resultados obtenidos por Harris Interactive / RightNow Technologies, el 85% de los clientes están dispuestos a pagar más por una experiencia superior durante su comportamiento de compra con un producto y/o servicio.

Afectación durante la Compra



85%

Dispuestos a pagar más por una experiencia superior



55%

Decididos a comprar o no hacen por mala experiencia



40%

Comienzan a comprar de la competencia (reputación)

Ventaja Competitiva

La capacidad de generar y entregar experiencias únicas e inolvidables origina una ventaja competitiva sobre los competidores, más que ofrecer productos y servicios diferenciados en el mercado.

La inteligencia de mercado sirve para alinear la estrategia de la empresa tomando en cuenta la Voz del Cliente y adecuándola con los objetivos del negocio

Inteligencia de Mercado

Al considerar a los clientes como el centro de atención, se logra obtener su retroalimentación. Los comentarios, observaciones, quejas o halagos deben traducirse por las organizaciones en inteligencia de mercado, ya que representa la forma más efectiva para alinear la estrategia de la empresa tomando en cuenta la Voz del Cliente y adecuándola con los objetivos de negocio. La relevancia para la empresa radica en establecer los medios institucionales para captar la retroalimentación del cliente y traducirla en inteligencia de mercado para la toma de decisiones.

Mejor Publicidad de Boca en Boca

Por naturaleza, la gente transmite sus experiencias a familiares o amigos y en ocasiones puede ser más rápido que cualquier campaña de comunicación y/o mercadotecnia de una empresa. Conforme a un estudio de Wayne Peacock y Harris Interactive / RightNow Technologies, una buena experiencia es comentada a 8 personas en promedio, pero cuando un cliente tiene una mala experiencia la comparte a 22 personas. Representa 2.8 veces más la difusión de una mala experiencia sobre una buena.

Difusión de Experiencias

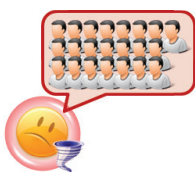


8 personas

Reciben información de una buena experiencia

22 personas

Reciben información de una mala experiencia



79% personas

Comentan acerca de malas experiencias con los demás

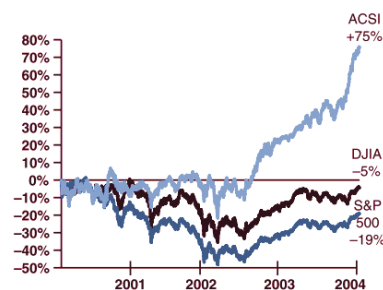
Peacock, 2013 y Harris Interactive / RightNow Technologies, 2010

Incremento en Flujos de Efectivo Futuros

Los clientes son la fuente principal de todos los flujos de efectivo futuros y su satisfacción es un indicador significativo de la solidez del negocio en términos de la relación que tiene la empresa con sus clientes. En una muestra de +200 empresas del Fortune 500, un incremento de 1 punto en el ACSI (Índice Americano de Satisfacción del Cliente) representa un aumento de \$55 millones USD adicionales en flujo de efectivo operativo del siguiente año.

Difusión de Experiencias

ACSI Portfolio Versus DJIA and S&P 500
(2000-2004)^a



^aApril 11, 2000, through December 31, 2004.

The Journal of Marketing, Fornell, Mithas, Morgeson, Krishnan, 2006

Mayor Valor de la Acción

Empresas con un mejor desempeño en indicadores de satisfacción ACSI, generan mejores retornos financieros con un menor riesgo sistemático que el resto del mercado. Según una investigación de The Journal of Marketing, un portafolio seleccionado con el mejor 20% de empresas según ACSI, tiene mejor desempeño financiero que otros índices referentes en el mercado como el DJIA, S&P500 y NASDAQ.

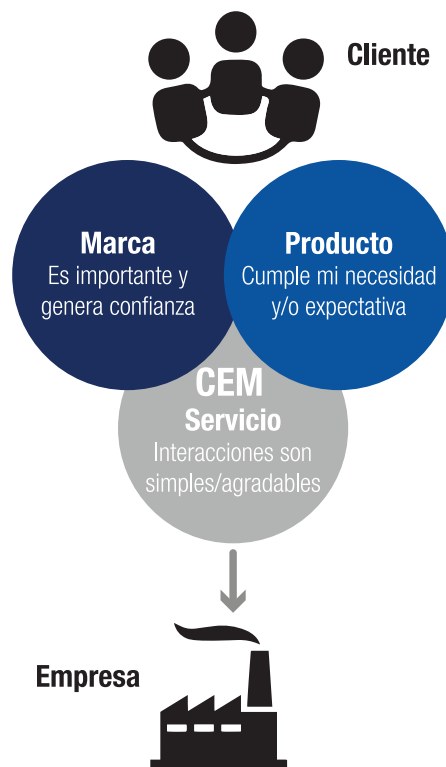
REDISEÑO DE EXPERIENCIAS

Dada la importancia de **CEM** en las organizaciones y el beneficio tangible que se traduce en resultados de negocio, el rediseño de experiencias escala como un tema relevante en la agenda del Director General.

- 1) El rediseño de experiencias comienza con un entendimiento exhaustivo de todos los puntos y momentos de interacción desde el punto de vista, percepción y evidencia empírica del cliente.
- 2) Posteriormente, se define la trayectoria y/o patrón de compra que sigue el cliente identificando las posibles variantes que existen en su interacción. Estos **insights** se pueden captar a través de grupos de enfoque, encuestas, cuestionarios o entrevistas.
- 3) Después, se mapea la experiencia real del cliente de acuerdo a las trayectorias y/o patrones de compra detallando sus comportamientos, acciones, barreras, pensamientos y motivadores en cada interacción.

Se evalúa la experiencia real vs la esperada por el cliente, identificando oportunidades donde se genera más valor en la interacción. Al tener estos **insights**, se identifican los puntos y momentos de interacción sujetos a un rediseño para mejorar la experiencia.

- 4) El resultado es un mapa de experiencias alineado con las interacciones esperadas y que generan valor al cliente. El rediseño de interacciones, su medición y retroalimentación es un proceso sujeto a la mejora continua dentro de la organización.



CONCLUSIONES

El objetivo de reconocimiento y preferencia de toda organización es contar con clientes leales que, aunado a comprar el producto, defiendan y aboguen la marca de la empresa. Este resultado es posible únicamente fortaleciendo los lazos de negocio y de satisfacción a través de experiencias inolvidables.

A través del CEM, se fortalecen los lazos de negocio y de satisfacción mediante la creación/desarrollo de experiencias inolvidables al cliente

Al considerar clientes leales aquellos dispuestos a tener un sacrificio económico o personal con el fin de fortalecer una relación (Reichheld, 2001), el generar experiencias positivas fomenta promotores de marca – Net Promoter –, aumenta la retención de clientes y origina mayores ingresos creando valor para todos.

En la medida que las organizaciones se orienten a desarrollar experiencias únicas, por medio del enfoque y entendimiento de insights del cliente, es la forma en que el negocio verdaderamente logrará una ventaja competitiva sobre el resto de jugadores.

El CEM implica un cambio radical de perspectiva del negocio: el punto de vista del cliente. Involucra la estrategia del negocio, integración de tecnología, creación de modelos operativos, estrategia de marca y compromiso de Dirección General. Requiere ver la operación como la ve el cliente, donde los procesos de negocio son importantes en la medida que son capaces de mejorar sus experiencias. Las empresas que se enfoquen y actúen en consecuencia para hacer CEM, obtendrán grandes beneficios tangibles para todos los stakeholders.

Rogelio Ramos
Director de la Práctica de Estrategia de Clientes
Oficina Monterrey
rogelio.ramos@sintec.com

Israel Martinez
SME
Oficina Monterrey
israel.martinez@sintec.com

CIUDAD DE MÉXICO
MONTERREY
BOGOTÁ
SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com