



Customer Experience Management (y II):

El Abc de dirigir la experiencia del cliente

El “Abc” es una nueva una guía práctica que, en solo diez pasos, ayudará a las organizaciones a diferenciarse y aumentar sus ventas. Los pilares básicos en los que se apoya son, entre otros, la generación de experiencias y la innovación.

Elena Alfaro García, socia de EMO Insights, Marketing Phd y profesora asociada del IE Business School



"EL ABC DE DIRIGIR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE" ESTÁ DISPONIBLE EN

http://tienda.wke.es/epages/Wke.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/Wke/Products/D2010614

AUTOR: ALFARO GARCÍA, Elena

TÍTULO: Customer Experience Management (y II): El Abc de dirigir la experiencia del cliente

FUENTE: MK Marketing+Ventas n.º 266, marzo 2011

DESCRIPTORES:

- Marketing experiencial
- Estrategia de comunicación
- Satisfacción de clientes
- Creación de valor

RESUMEN:

Para competir hoy en día se necesita conseguir algo más que la satisfacción del cliente. Es necesario vincularle de forma emocional para que el precio no sea lo más relevante, para que recomiende la marca o el producto y, sobre todo, para conseguir su compromiso. Rolf Jensen ya decía en su libro *The Dream Society* que los productos del futuro tendrían que llamar a los corazones, no a las mentes, y cuando eso ocurriera, el modelo social predominante en los países prósperos sería la "Sociedad de los Sueños".

Con el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y de entender la venta en términos de ayuda al cliente, el Customer Experience Management (gestión de la experiencia del consumidor) constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en *commodities*. Nos referimos a una realidad bastante cercana y extendida a numerosos sectores en el momento en que vivimos. Esta situación afecta en España concretamente a sectores como los de seguros, telefonía móvil, servicios de internet, banca, de software de gestión de empresas, distribución, etc.

En la primera parte de este artículo (ver www.marketingmasventas.es, "Vender más en tiempos de crisis") mencionaba que a pesar de haber numerosos textos y libros sobre este nuevo paradigma, se trataba de lecturas complicadas y poco dirigidas a la práctica. No se había dado

con una que contemplase una visión 360º de esta estrategia, ni casos sencillos ni cercanos (saturación de ejemplos americanos) que facilitasen llevar a la práctica esta nueva forma de vender en una decena de pasos.

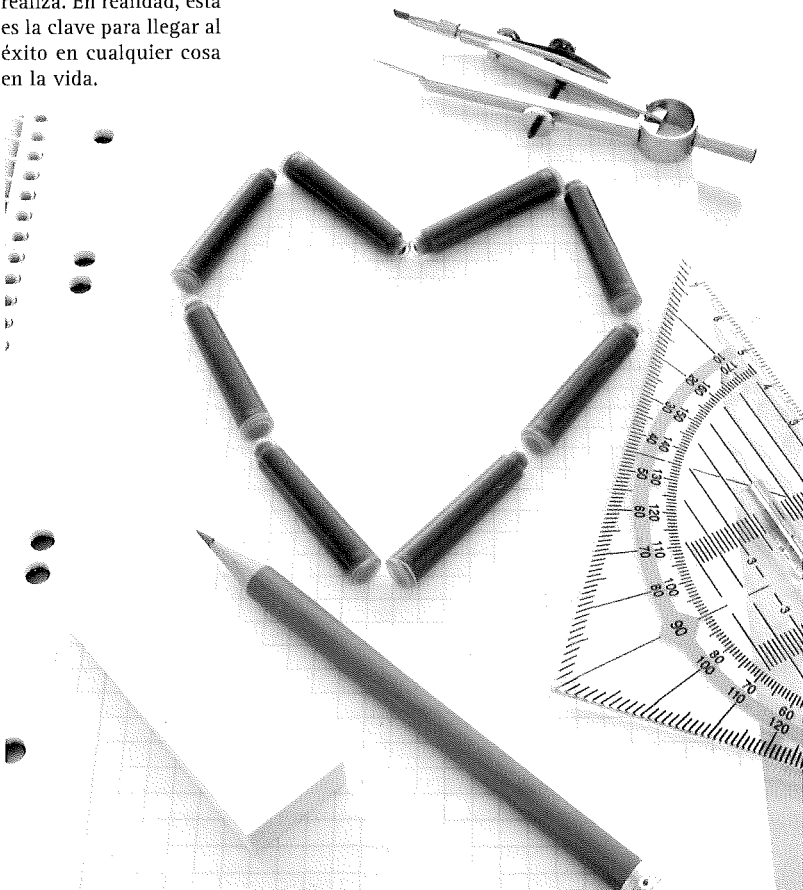
Este vacío ha originado la creación de un manual práctico: "El Abc del Customer Experience", cuyo objetivo es proporcionar una guía para innovar, diferenciarse y, en definitiva, ayudar a vender más al lector independientemente de su formación o profesión.

Los pasos y principales enfoques que propone son los siguientes:

1. **Cree experiencias de forma adecuada:** genere ventas, clientes comprometidos y nuevas vías de lograr ingresos. Más del 75% de las decisiones se toma de forma emocional y no racional. Eso quiere decir que si se logra crear un vínculo con la parte

emocional de nuestros clientes, conseguiremos reacciones más rápidas y profundas. Por otra parte, supone nuevas formas de multiplicar los resultados que antes no nos planteábamos: desde que nos paguen precios superiores a los del resto del sector hotelero por una habitación hecha de hielo, a rentabilizar el metro cuadrado de las instalaciones de un centro comercial incluyendo aparcamiento, lavabos, fachada, etc., hasta crear auténticos seguidores de la marca dispuestos a hacer de relaciones públicas multiplicando el efecto “boca oreja”. Es lo que ha conseguido Apple de sus seguidores, que pelean con los de Microsoft por defender que es siempre mejor trabajar con Macintosh e incluso crean páginas

El paso final para poner en práctica este “Abc del Customer Experience” es divertirse haciéndolo y sentir pasión hacia la labor que se realiza. En realidad, esta es la clave para llegar al éxito en cualquier cosa en la vida.



web para hablar de sus productos y hacen colas para adquirir las nuevas versiones. Quizá uno de los casos más recientes en la generación de *fans* es lo que ha conseguido Nespresso, que ha creado seguidores de la marca que desde una vía racional no contemplan otra enseña aunque les prometan un abaratamiento del producto.

2. El Customer Experience Management, entendido como una forma de generar ayuda al cliente, es aplicable a cualquier sector de actividad. Desde un negocio B2B (de empresa a empresa) a una tienda, desde una compañía de alcoholes a una hotelera, al sector bancario, de telecomunicaciones, automoción, distribución, etc. Esta filosofía se puede aplicar a cualquier actividad económica; tan solo hay que entender que no se trata de hacer acciones, sino de comprender al cliente y generarle la ayuda adecuada.

Donde hay personas hay experiencias que crear. Esto lo lleva haciendo durante años el sector farmacéutico donde, como en muchos sectores B2B, existe la figura del prescriptor. Compañías como Lilly diseñan estrategias para optimizar la experiencia del médico a través de seminarios, visitas a fábricas, patrocinio de congresos y formación de doctores, etc.

3. La dirección de la experiencia del cliente implica reformular la manera en la que se ha investigado al consumidor hasta ahora. Las formas adoptadas por la investigación hasta hace poco se han basado fundamentalmente en una serie de recetas que nos proporcionaban los institutos de investigación. Hablamos de investigación cuantitativa basada en encuestas, en datos internos de la propia empresa, en la observación del cliente en el entorno de la compra y en la realización de cualitativos a base de grupos, más conocidos como *focus group*, y entrevistas personales.

El directivo del futuro tendrá que conocer al nuevo consumidor y fomentar la creatividad sin perder su intuición

Los descubrimientos sobre la importancia de las emociones en la toma de decisiones ha dado lugar a soluciones experienciales donde conviven estas técnicas más tradicionales con tecnologías procedentes de la medicina (medidores de atención, galvanómetros, etc.) y con otras metodologías más recientes, como la realización cuantitativa de la investigación cualitativa (análisis lingüístico y semántico de lo que se dice en internet a través de las conversaciones entre los clientes y los operadores en el centro de atención de llamadas, etc.), inferencias predictivas (uso de modelos econométricos que permiten definir qué aspectos perceptivos impactan en determinados comportamientos), etc.

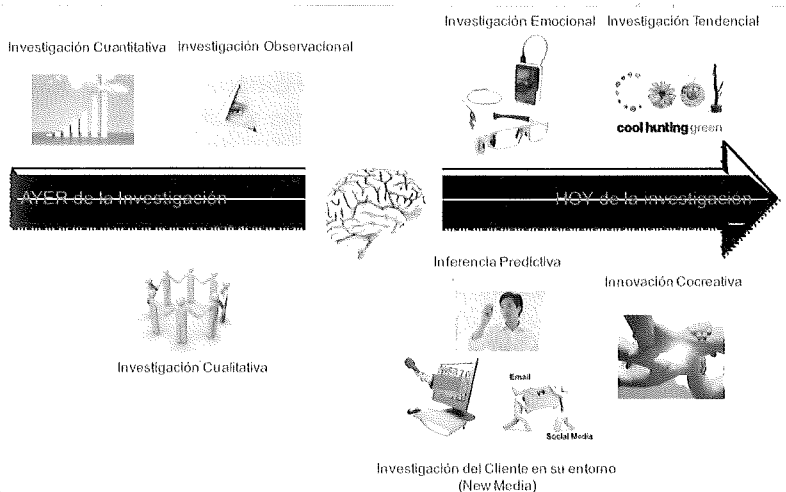
Por otra parte, el fenómeno de la estrategia de vivencia supone también la incorporación de nuevos perfiles al mundo de la investigación provenientes del mundo de la psicología, del seguimiento de tendencias, expertos del sector y de mercados espejo (con problemáticas similares), *stakeholders* (grupos de interés), clientes, proveedores (ver figura).

Hablar de investigación experiencial no es hablar de neuromarketing únicamente. Cuando se aborda un proyecto de investigación experiencial, se tiene que reflexionar sobre qué tipos de técnicas y perfiles son los más adecuados para llegar al objetivo marcado. Ni cualquier objeto de investigación se puede abordar con neuromarketing, ni podemos meter a cualquier población en un tac o similar para obtener imágenes cerebrales.

La investigación ha sufrido una evolución como cualquier ciencia, víctima de los descubrimientos y de una nueva realidad de la que forman parte nuevos canales y tecnología disponible. No hay que desestimar la utilización de técnicas que llevan mucho tiempo funcionando y tampoco dejar de evolucionar y no entender la realidad a la que asistimos.

- El equipo directivo de la empresa se lo tiene que creer, sentirlo y transmitirlo. Estamos en otro momento de la economía donde el entender al cliente interno y externo es imprescindible para generar estrategias de éxito, lo que supone que el primer creyente y evangelizador de esta forma de hacer debe ser quien dirige la empresa.

FIGURA: EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR



Fuente: EMO INSIGHTS (2010)

El Customer Experience Management no es una nueva moda, es algo de lo que realmente se obtienen resultados. Orientarse a la experiencia del cliente no se basa únicamente en la obtención de un índice de satisfacción o en incluir en el plan de marketing acciones especiales o eventos de gran contenido creativo. El concepto de "troncalidad" debe estar grabado a fuego en el equipo directivo de la

empresa: que no se quede en una hoja de intenciones, sino que se tome en serio y, sobre todo, que se traslade al cliente interno.

Son numerosas las iniciativas de acciones experienciales que se realizan sin éxito porque realmente el equipo directivo de la empresa no se lo cree. Una compañía que aparentemente por el tipo de actividad al que se dedica no parecería susceptible de llevar a cabo esta disciplina es SAGE, líder europeo en software de gestión, y sin embargo, precisamente porque sus líderes se lo han creído y lo han promovido está empezando ya a calar en la organización de forma troncal y parece que tienen ante sí un muy buen futuro.

5. **El empleado debe estar el primero en la lista.** El cliente interno es el principal canalizador de las experiencias que queremos transmitir al cliente: "El ejército vencedor es aquel en que todos están animados por el mismo espíritu". Esta enseñanza se debería aplicar en las organizaciones que quieran competir a través de experiencias.

Se encuentran numerosos casos donde hay intenciones por parte de las compañías de

cara a los empleados; sin embargo, suelen estar lejos de la cantidad de iniciativas tomadas para generar experiencias en los clientes. Esto sorprende, dado que en aquellas organizaciones que tienen una alta interacción con el cliente vía personas, la experiencia que le ofrece el empleado es vital. De nada sirve poner en marcha fórmulas estratégicas nuevas a través de grandes proyectos de innovación sin incluir en los planes a los empleados y sin crear experiencias para mantenerlos motivados y crear orgullo de pertenencia.

Un ejemplo de éxito en crear experiencias para el empleado es Pixar, los estudios de animación más tecnológicos del mundo. Lo que promueven es que para poder divertir, tienes que divertirte. Con lo cual intentan crear un espacio que tiene mucho que ver con la filosofía de la empresa y con las relaciones laborales que propugnan, como es que los trabajadores realicen actividades juntos, generando sinergias que darán como resultado un producto mejor que el trabajo individual.

6. **Apuesta por la estética, aporta ventajas competitivas.** En "El Abc del Customer Experience" se ofrecen ejemplos de cómo los gustos personales guían nuestras decisiones como la decoración de nuestra casa, la selección de nuestra ropa, de nuestro coche, etc. Y estos están muy influenciados por las tendencias y por la moda. El concepto de estética está muy unido al de diseño. Implica múltiples actividades como el envase, la arquitectura, la creación de muebles, una moderna área de un centro comercial o la creación de una herramienta. Todos dentro del uso de un solo término. El *marketing estético* está íntimamente ligado al *experiencial* y comprende áreas como el diseño del producto (funciones y formas), la comunicación (el mensaje central y los mensajes asociados) y el diseño de los espacios (tanto en su estructura como en los

El marketing estético, fuertemente ligado al experiencial, es un potente elemento diferenciador basado en generar impresiones positivas en los clientes acerca de la personalidad de la marca. En la imagen, tienda de Albercrombie & Fitch.



La innovación debe incorporarse a los procesos de la empresa de la misma forma que la fabricación de los productos, la facturación o la contabilidad

símbolos). Se trata de un potente elemento de diferenciación, basado en generar impresiones positivas en los clientes acerca de la personalidad de la compañía y su marca.

La elección de las formas, de los colores..., el cuidado de los cinco sentidos es muy relevante a la hora de generar experiencias. Ya existen organizaciones y movimientos que están ayudando a las compañías a hacer del diseño su ventaja competitiva. Room Mate ha apostado por esto claramente, así como otras compañías como la compañía de caramelos suecos Oomumbo, que presenta espacios luminosos en blanco donde los únicos protagonistas son los caramelos de distintas formas y colores.

7. **Trabaje la anticipación, la vivencia y el recuerdo de la experiencia que genere.** La literatura existente sobre la Experiencia del Cliente muestra que no existe una definición de aceptación universal. El término *experiencia* está referido a un momento personal y presente, que también está vinculado a su extensión a través de su anticipación y recuerdo. No hay dos experiencias iguales. Cada una tiene un componente racional y uno emocional con una fuerte influencia. Por ello tiene una gran importancia la gestión de los sentidos en la producción de experiencias, que pueden ser una fuente de placer; de ahí su vinculación con el término *satisfacción*. La idea de tener placer por anticipar o recordar una experiencia placentera es una realidad que se construye en términos temporales. Desde una perspectiva de procesamiento de la información existen tres etapas principales en la formación y recuperación de la memoria: codificación o registro (recepción, procesamiento y combinación de la información recibida), almacenamiento (creación de un registro permanente de la información codificada) y recuperación o

recuerdo (volver a llamar la información almacenada en respuesta a una señal para su utilización en un proceso o actividad).

Aquellas compañías que trabajen la experiencia en estas tres etapas conseguirán ofrecer experiencias completas. Un ejemplo de anticipación sería el de una agencia de viajes cuando nos avanza toda la información (guía, planos, billetes, lugares de visita, pack de viaje, etc.) y un ejemplo de trabajar el recuerdo sería cuando la propia compañía de viajes nos envía fotos del mismo suministradas por el guía.

8. **Innove de forma constante.** La innovación debe incorporarse a los procesos de la empresa de la misma forma que la fabricación de los productos, la facturación y la contabilidad. No se puede uno dormir en los laureles; se debe observar e incorporar al cliente en los procesos de innovación y tiene que ser un proceso continuo. El espíritu innovador supondrá el vigilar atentamente lo que está ocurriendo en el mercado, en los grupos de interés y en las tendencias del consumidor; el disponer de asesores, de herramientas de investigación y de observatorios del consumidor que permitan monitorizar la experiencia del cliente y los factores que incidan positivamente en sus comportamientos; así como el haber interiorizado en el personal de la organización una clara orientación a estos objetivos para facilitar la puesta en marcha de nuevas prácticas. En esto último va implícito el tener a la plantilla motivada.

Una forma de innovar es hacer uso de los propios empleados. Walmart, gran compañía de distribución en Estados Unidos, practica la innovación con algo tan sencillo como premiar a los empleados que la generen. Cada cierto tiempo les reúne, recoge sus sugerencias y las somete a un equipo que las evalúa. Aquel que da con algo considerado como

innovación es premiado. Innovar supone muchas veces enfrentarse a situaciones de cierto riesgo. No se puede caer en la rueda de hacer lo mismo por miedo a las posibles consecuencias. Sun Tzu decía en *El Arte de la Guerra* que “la indecisión es siempre imprudente” y que “si un general no es valeroso, será incapaz de sobreponerse a sus dudas y de concebir grandes proyectos”.

9. **Adopte un modelo que le ayude en su estrategia.** Si está pensando en llevar a cabo esta práctica, es de gran utilidad elegir uno que le sirva de referencia. Hay autores que han proporcionado modelos simples que ayudan a entender en qué consiste la comercialización experiencial, pero carecen de la profundidad para aplicarlos a la operativa diaria. Otros son tan sumamente complejos que se necesitaría estudiarlos en detalle para entenderlos.

Por otra parte, existen herramientas que ayudan a crear experiencias a través de la generación del “mapa de experiencia del cliente” y de la incorporación de métricas en la gestión de la compañía. Proporcionan la valoración que los clientes perciben en los procesos asociados a cada punto de contacto con la organización, el cálculo del impacto sobre su experiencia global y proponen realizar mejoras sobre los puntos que más impacto y mayor *gap* tienen en la valoración del cliente.

Otros modelos no están basados en la medición de *gaps*, sino en la construcción de experiencias a través de diferentes vías psicológicas (percibir, sentir, actuar, pensar y relacionarse) y la identificación de los posibles canalizadores de experiencias (los empleados, la oficina, el *call center*, internet, etc.).

No hay un modelo de referencia para adoptar, sino una herramienta a medida para cada

compañía. La más adecuada será aquella que se adapte mejor a la problemática y a las necesidades concretas del negocio y, sobre todo, que sea fácil de contar y comunicar a los colaboradores y empleados. También es relevante que la herramienta dote de seguimiento a las estrategias para crear experiencias en los distintos grupos de interés.

10. **Hágalo con pasión.** El paso final para poner en marcha esta práctica con éxito es que “hay que divertirse y divertirse haciéndolo”. Marilyn Tam, que ha sido una ejecutiva de éxito en compañías de renombre internacional como Aveda, Reebok y Nike, escribió hace años *Cómo utilizar lo que tienes para conseguir lo que quieres*. Su libro supuso un recorrido de vida de éxitos y fracasos. La idea central, que ha servido de inspiración para esta obra, es que para llegar al éxito en cualquier cosa hay que sentir una emoción: la pasión por lo que se hace, lo cual significa tener un sentimiento muy fuerte hacia un tema, idea u objeto.

El equipo directivo del futuro tendrá que estar preparado para tener criterio y conocimientos en el campo de la investigación del nuevo consumidor y fomentar la creatividad sin perder su intuición.

Para terminar, tengo que decir que esta guía práctica servirá de referencia a emprendedores y profesionales que busquen herramientas para innovar, diferenciarse y, en definitiva, vender más. Es una vigorosa fusión de conocimientos en estrategia, psicología, biología del cerebro, investigación y sentido común que muestra en una decena de pasos cómo vender creando una mayor vinculación emocional con los clientes que multiplica los resultados económicos. •

