

Del Customer Experience a la Global Experience



José Serrano
CEO de IZO España

Resumen

Después de años hablando de conceptos como Experiencia de Cliente, Experiencia de Empleado, Experiencia del Paciente o Experiencia del Viajero, tengo claro que de lo que se trata es, en definitiva, de la Experiencia de las Personas entendida dentro de un Modelo Estratégico de Relación que incluye compañías, clientes, empleados y proveedores, convirtiéndose en la Global Experience.

Porque **detrás de una metodología consolidada** para conocer mejor a los consumidores –con la finalidad de ofrecerles experiencias memorables y diferenciales que impacten en el negocio–, de desarrollar técnicas y aplicar soluciones tecnológicas para obtener y accionar la voz del cliente en tiempo real o de aprovechar de forma inteligente la cantidad de información que actualmente posibilita el Big Data, **se encuentra la raíz de todo, las relación entre compañías y personas.**

Palabras clave

Experiencia de Cliente (Customer Experience), CEM (Customer Experience Management), Voz de Cliente (VoC), Economics de la Experiencia, Experiencia de Empleado (Employee Experience), Engagement, Arquetipos, Experience Analysis (XA), Experience Automation, Real Time, Experience Design, Diseño Centrado en Personas (Human Centered Design), Design Thinking, Co-creación, Agile, Innovación, Customer Centricity.

Introducción

Todos nos relacionamos en nuestro día a día con un banco, una tienda, una compañía telefónica, un restaurante, una clínica o una agencia de viajes... somos el mismo cliente pero, nuestra fidelidad, nuestros hábitos de consumo y nuestra probabilidad de recompra o recomendación dependen, no tanto del sector, como de la experiencia que vivamos en las distintas interacciones durante la relación con la compañía: sentirnos comprendidos o contar con la empresa como una aliada que nos ofrece ayuda en los momentos clave (aquellos que emocionalmente son más críticos para nosotros como personas) más que como un proveedor de servicios, son atributos diferenciales.

Ya no nos conformamos con que una empresa disponga de un amplio abanico de opciones para contratar o consumir, queremos que, además, nos ofrezca una experiencia diferente, personal y personalizada, adaptada a quienes somos, a cómo vivimos, a lo que nos gusta, a lo que consideramos importante en nuestras vidas y que, además, lo haga en el momento adecuado, cuando nos surge la necesidad.

Un banco que te ofrezca un concepto innovador de sus sucursales, donde además de poder realizar tus gestiones habituales de una manera más cómoda, cercana, adaptada y eficaz, puedas tomarte un café o aprovecharte de sus espacios para hacer *coworking*, integrando en este nuevo concepto de oficina que ofrece a clientes y no clientes un espacio donde querer estar, trabajar en un ambiente diferencial, hacer *networking*, tener acceso a las últimas tecnologías, celebrar reuniones o asistir a eventos como las Smart Red en España o los Work Café diseñados por Santander donde el objetivo es, en palabras de su presidenta, Ana Botín, «que el cliente no acu-

da por necesidad al banco, sino que quiera ir al banco»; salas de innovación con un enfoque didáctico donde dar a conocer a clientes y empleados las últimas tendencias digitales, tecnológicas y metodológicas, ofreciéndoles la posibilidad de participar en primera persona en el proceso de mejora y creación de nuevos productos y aplicaciones digitales bancarias, como el espacio Xplora de Ibercaja; una tienda de ropa libre de la presión de la mirada inquisitiva de los empleados donde la Inteligencia Artificial ofrece innovaciones de película para mejorar la experiencia de venta, como disponer de espejos inteligentes que nos muestran información del producto cuando tocamos o nos acercamos a una prenda, nos haga recomendaciones de lo que nos puede quedar mejor o cómo combinar esa prenda para que te pruebes el atuendo perfecto como la «FashionAI» desarrollada por Alibaba Group; un hospital que nos ahorra el desplazamiento con un sistema de entrega de medicamentos a domicilio y nos ayuda a través del seguimiento en el móvil a controlar a distancia nuestro tratamiento, como el servicio de Farmacia del Hospital de La Princesa en Madrid; un hotel donde solo con tu voz puedes adaptar tu habitación para hacerla más cómoda según tus preferencias, controlando la iluminación y la temperatura a tu gusto, realizando llamadas telefónicas o peticiones a la recepción, poniendo tu música favorita o jugar en la televisión como ya permite la tecnología de Amazon, Alexa para Hospitality, desarrollada con la ayuda de Marriott International y otros socios, incluyendo marcas hoteleras y sistemas tecnológicos; o agencias de viaje especializadas en el nuevo concepto de Selfie&Go para instagramers y cazadores de la foto perfecta.

Se trata, en definitiva, de aplicar la metodología existente a cada entorno para personalizar la experiencia que

vive el cliente con la compañía aprovechando las infinitas posibilidades que ofrece la tecnología aplicada al conocimiento humano (desde la automatización de experiencias como clave para una personalización masiva e inconsciente) al rediseño de experiencias basado en las emociones.

Desarrollo

La Experiencia de Cliente debe ser comprendida y gestionada como una iniciativa estratégica, lo que implica

trabajar en el alineamiento de toda la organización y la definición de los elementos clave que conforman la identidad única y la propuesta de diferenciación de la compañía. Para ello, la definición de la Estrategia de Experiencia de Cliente requiere concretar una Promesa de Experiencia que sea reconocida por los clientes y que guíe las decisiones y acciones de la compañía porque, en definitiva, **enfocar la compañía hacia el cliente implica alinear a toda la organización.**



Las empresas necesitan inspirar a las personas, capacitar a los recursos clave y aplicar la visión cliente para resolver sus retos estratégicos, porque trabajar en Experiencia de Cliente requiere, además, una visión aterrizada, donde todo el mundo entienda y comparta la importancia de enfocarse hacia este objetivo.

Según Forrester, las tres principales barreras para la implementación de un programa de Experiencia de Cliente

son: cultura organizativa (54%), estructura organizacional (45%) y procesos (41%).

Existen varias fórmulas para resolver estos retos como, por ejemplo, la realización de Seminarios y *Workshops* que posibiliten e impulsen este cambio cultural en la compañía, enfocados en inspirar y motivar a los equipos de todas las áreas de la organización, incorporando la visión del cliente en el desempeño de sus

funciones, ayudando a resolver los retos estratégicos de la organización y facilitando la aplicación de metodologías de Experiencia de Cliente para trabajar desde los primeros pasos en la estrategia hasta los aspectos más concretos de la relación con los clientes.

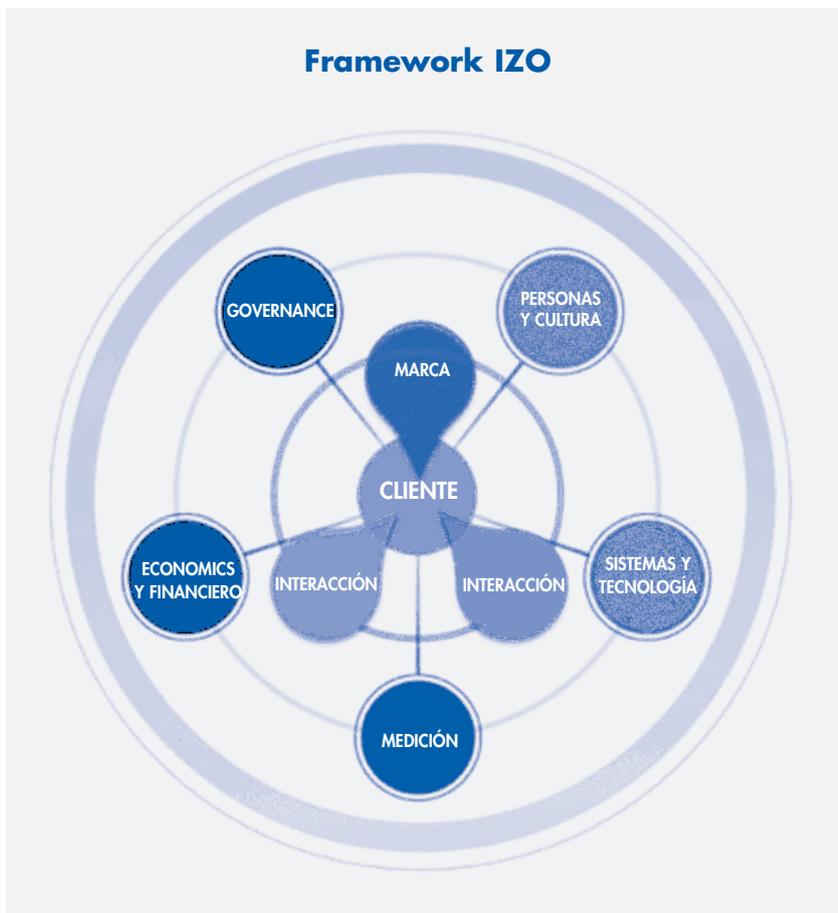
Además de este necesario alineamiento organizacional, para gestionar la Experiencia de Cliente, las compañías necesitan un marco de referencia o *framework* que contenga los elementos clave para una gestión exitosa de las estrategias de Customer Experience y que sirva para diagnosticar el nivel de madurez de tu compañía en cada una de las piezas del modelo e identificar las acciones que deben llevarse a cabo para evolucionar.

Construir la visión de la Estrategia de Experiencia de Cliente requiere, por tanto, de una metodología contrastada que integre la visión de los clientes, las necesidades del negocio y la comparación con el mercado, que permita definir la Promesa de Experiencia, aterrizarla en compromisos concretos e identificar los comportamientos y valores organizacionales necesarios para alcanzarla.

Muchas compañías tienen dudas sobre cuál es la mejor manera de gestionar la Experiencia de Cliente en sus organizaciones, necesitan tomar decisiones sobre dónde debe residir la responsabilidad de Customer Experience, cuál es el nivel de decisión de su responsable, qué roles y perfiles se requieren y sobre todo, cómo interactuar con el resto de áreas para articular las iniciativas que impactan en el cliente y, por ende, en los resultados económicos.

Una buena fórmula para lograrlo es establecer un sistema de gestión de la Experiencia de Cliente, o sistema de Governance CEM, que se adapte a las necesidades y situación específica de la empresa. Un buen sistema de gestión CEM depende de muchos factores, como la madurez de la organización, la cultura o la idiosincrasia de la empresa y, por eso, **es vital contar con una definición e implementación del modelo de gobierno que garantice que los esfuerzos de diagnóstico, innovación y diseño se traducen en resultados de negocio para la empresa.**

Una vez definido este modelo de gestión, es obligatorio desarrollar los mecanismos para capturar, medir, analizar y explotar la información sobre la experiencia de los clientes para la comprensión, diagnóstico y definición de las acciones para transformar la experiencia.



Claves para conocer mejor a tu cliente durante su ciclo de vida completo, incluso antes y después de serlo

**CONOCER
LO QUE TU
EMPRESA
GENERA EN EL
CLIENTE**

Lo importante es lo que el cliente se lleva, no lo que hace la compañía.

**CONOCER
LA EXPERIENCIA
CREADA POR LO
QUE LA EMPRESA
ES Y OFRECE**

La experiencia se origina en los productos, el servicio y la marca.

**CONOCER
AQUELLO QUE NO
DEPENDE DE
LA COMPAÑÍA**

...incluso en aquellas veces que la empresa no lo controla (proveedores, distribuidores, comentarios en RRSS...)

**CONOCER
LOS MOMENTOS
EN LOS QUE
ESTÁ O NO
INVOLUCRADA
LA EMPRESA**

...e incluso antes de que la empresa esté o se relacione con el cliente o cuando ha dejado de hacerlo

En el mercado hay disponibles metodologías y soluciones tecnológicas para capturar, analizar y comprender la Experiencia de Cliente en los diferentes puntos de contacto con la compañía, que incluyen tanto técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas como la utilización de soluciones digitales para la captura y gestión de la información.

Los sistemas actuales de captura, medición y análisis de la Voz del Cliente (VoC) son costosos, obligan al

cliente a una inversión de tiempo y un esfuerzo altos (respondiendo largos y complejos cuestionarios) y, sobre todo, no se orientan a la acción y no ofrecen ningún tipo de respuesta a los clientes que interactúan con la compañía, por ello, partimos de la convicción de que los Modelos VoC deben evolucionar. Actualmente, una vez finalizada la encuesta, el cliente obtiene, independientemente de cual sea su respuesta, el mismo mensaje: «Muchas gracias» sin que nada más ocurra a partir de su *feedback*.

¿Qué sucede con el feedback de los clientes en las empresas?

Duplicidad

Se preguntan muchas cosas y se duplica información entre las distintas áreas

Descoordinación

Apenas se distribuye a otras áreas dentro de la organización

Desenfoco del objetivo

No se pregunta con foco en conocer al cliente y lo que valora

Falta orientación a la acción

No se acciona el feedback del cliente para mejorar la Experiencia de Cliente

Los nuevos modelos de VoC deben permitir a las compañías capturar la voz del cliente en cualquier canal y sobre cualquier tema, de forma rápida y sencilla tanto para la compañía como para el cliente, posibilitando accionar mejoras en base a los resultados de dicho *feedback*.

Un modelo avanzado de Real Time VoC debe fundamentarse en:

1. Maximizar el número de interacciones con los clientes a través de múltiples canales (web, correo electrónico, códigos QR, SMS, redes sociales, dispositivos fijos y móviles, aplicaciones, etc.).
2. Generar, modificar y controlar diálogos individualizados con cada cliente diseñando respuestas personalizadas en función del *feedback* del cliente, estableciendo una comunicación bidireccional con el cliente en tiempo real para aprovechar cada ocasión de contacto y crear una comunicación relevante para ambas partes que resulte un vínculo más estrecho entre cliente y empresa.
3. Convertir las interacciones en ventas a través de las herramientas de interacción asociadas al *feedback* que permiten generar leads, fidelización de clientes, venta cruzada, etc.
4. Accionar el *feedback* dentro de la organización, distribuyendo la información relevante a las personas adecuadas en tiempo real para generar las respuestas y acciones inmediatas al cliente.

Como compañías necesitamos conocer la opinión de nuestros clientes que nos ayude a tomar decisiones estratégicas en base a lo que ellos realmente valoran y por lo que estarían dispuestos a permanecer más tiempo

con nosotros, aumentar su cartera de productos/servicios y llegar a recomendarnos. Las encuestas de cliente pueden ayudarnos a orientar la compañía hacia el cliente, identificando sus preferencias, motivos de insatisfacción, necesidades, etc.

Las encuestas de cliente y el uso de indicadores como el Net Promoter Score (NPS) o el Índice Neto de Satisfacción (INS), permiten a las compañías fortalecer su relación con el cliente, incrementar las ventas y generar una mayor lealtad. Muchas compañías necesitan, además, contar con información objetiva y comparada de estos indicadores para sus distintos departamentos o proveedores.

Realizar estudios de Satisfacción y Calidad Percibida, a través de encuestas personalizadas para cada compañía con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el inicio del proyecto, permiten obtener una métrica rigurosa de la experiencia que viven sus clientes para comprender los factores que estancan su nivel de satisfacción e insatisfacción con objeto de lograr grandes resultados a través del análisis de su *feedback* y poder tomar decisiones de negocio que mejoren los principales indicadores que impactan en la experiencia de un cliente: satisfacción, fidelidad y recomendación.

Todas las compañías, especialmente aquellas que cuentan con un alto volumen de contactos a través del canal telefónico y que tienen externalizado todo o parte del servicio. Una manera efectiva de contar con información objetiva y estructurada sobre las interacciones con los clientes en los diferentes canales es la Monitorización, muy útil para asegurar el cumplimiento de las operativas, políticas y procesos, así como para identificar

aspectos de mejora y para gestionar a los diferentes proveedores.

Para gestionar la Experiencia necesitamos comprender a los clientes, actuales y potenciales, desde un prisma diferente al que aportan segmentaciones tradicionales.

Como empresas, necesitamos indagar y entender el detalle de aspectos que no siempre hemos explorado: ¿Qué espera nuestro cliente? ¿Qué

estamos generando en él, en qué cumplimos, le defraudamos o le sorprendemos? **Debemos comprender los drivers de compra y consumo**, en los distintos canales en los que el cliente interactúa con la compañía. Nos enfrentamos al reto de comprender al cliente desde tres ópticas: la propia vivencia del cliente, nuestros objetivos de negocio y el mercado (mejores prácticas, referentes, competencia, etc.).

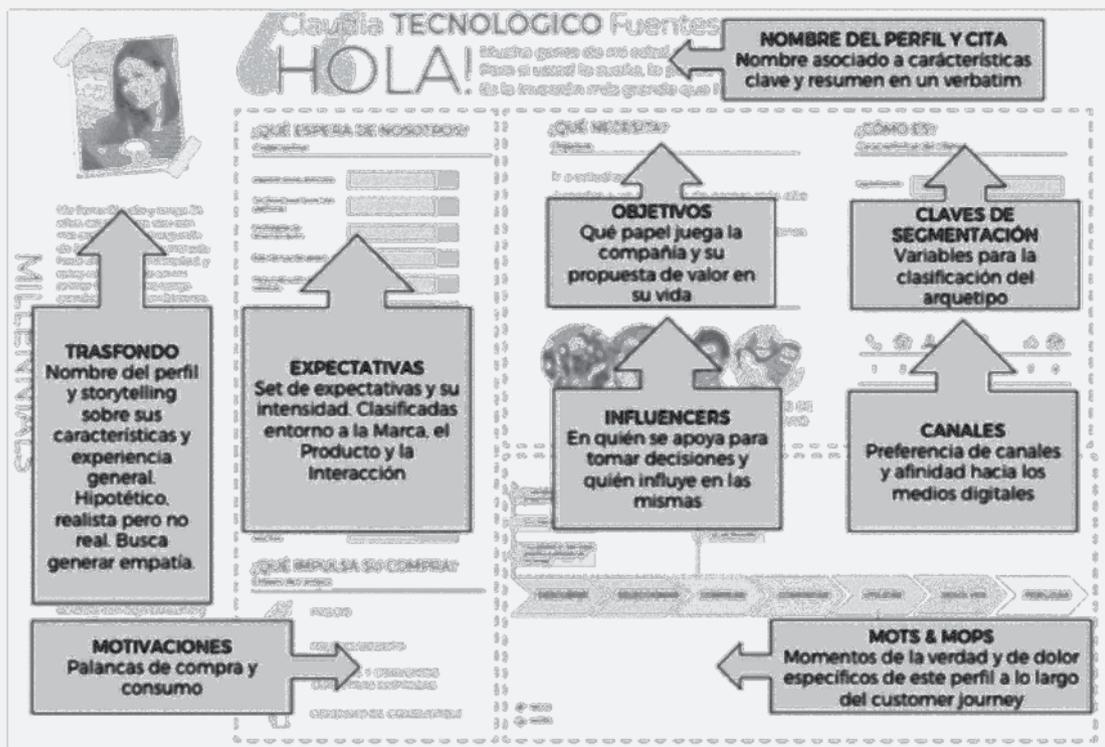
Visión IZO de las 3 dimensiones de la Experiencia de Cliente



Con la indagación y comprensión de estas cuestiones, construyendo **los arquetipos o buyer persona**, podemos ser capaces de construir una propuesta de valor que reflejará qué perseguimos como compañía y cómo podremos alinear objetivos de cliente y

de compañía. Investigar, comprender y caracterizar a los segmentos de clientes para generar acciones que transformen su experiencia y, en última instancia, una propuesta de valor alineada con la visión del cliente, del mercado y del negocio.

Ejemplo IZO. Anatomía de un arquetipo o buyer persona



Además, cada vez tenemos más información disponible para comprender y optimizar la Experiencia de Cliente. El problema es que esta información, en muchos casos, está desestructurada lo que requiere de modelos avanzados de análisis que permitan obtener la información relevante y en el momento adecuado para poder accionarla e impactar en la experiencia.

Aplicar modelos avanzados de analítica y *real time* para compren-

der la Experiencia de Cliente y dar respuesta a problemas de negocio que ayuden a impactar en los resultados adquiere una relevancia cada vez mayor donde es de gran ayuda utilizar tecnologías de Lenguaje Natural (NLP) e Inteligencia Artificial para procesar y analizar *la data* de la experiencia del cliente para transformar procesos de negocio.

Necesitamos comprender quiénes son nuestros clientes desde la perspectiva experiencial: cuáles son sus

necesidades, sus expectativas, sus vivencias, los *gaps* entre unas y otras, qué les vincula y qué les desvincula a lo largo de la relación con la compañía. A través del Customer Journey podemos identificar todo esto para desarrollar las estrategias de Experiencia de Cliente.

El Customer Journey es una herramienta que permite visualizar la expe-

riencia completa del cliente con la compañía a lo largo de su ciclo de vida, mapeando en una única vista toda la información relevante sobre las etapas y los puntos de contacto. Analizar la experiencia completa desde el lado del cliente permite identificar oportunidades de mejora que impacten en la experiencia y en la percepción del cliente, generando una experiencia diferenciadora.



Cada vez un mayor número de las interacciones de los clientes con las compañías se producen a través de los canales digitales (web, mobile, etc.). Gestionar la Experiencia Digital de los clientes requiere contar con herramientas que nos permitan monitorizar y comprender de forma sencilla la experiencia de los clientes en estos canales. Plataformas como Glassbox permiten analizar todas y cada una de las interacciones digitales del cliente y visualizar la experiencia del usuario durante toda la navegación.

Teniendo en cuenta la necesidad de una cultura/estrategia centrada en el

cliente, no podemos olvidar que el objetivo final de cualquier compañía y de cualquier estrategia CX, es impactar en la cuenta de resultados. Es por esto que la **gestión de la Experiencia de Cliente requiere de un control y seguimiento de las métricas clave en la relación con el cliente, en el despliegue de la Cultura de Experiencia, en el contexto competitivo y en el impacto en la cuenta de resultados, para lo que es necesario construir un modelo de Experience Economics para explicar el impacto que tiene la Experiencia de Cliente en los resultados.**

¿Qué experiencias están viviendo nuestros clientes?



Ejemplo: Impacto de los Economics de las Experiencia.

Los Economics de la Experiencia proporcionan un conjunto de herramientas que permiten vincular la Experiencia del Cliente a los resultados de Negocio, justificando económicamente las distintas acciones de mejo-

ra de la experiencia y monetizando el impacto en la organización de la gestión de la experiencia de los clientes.

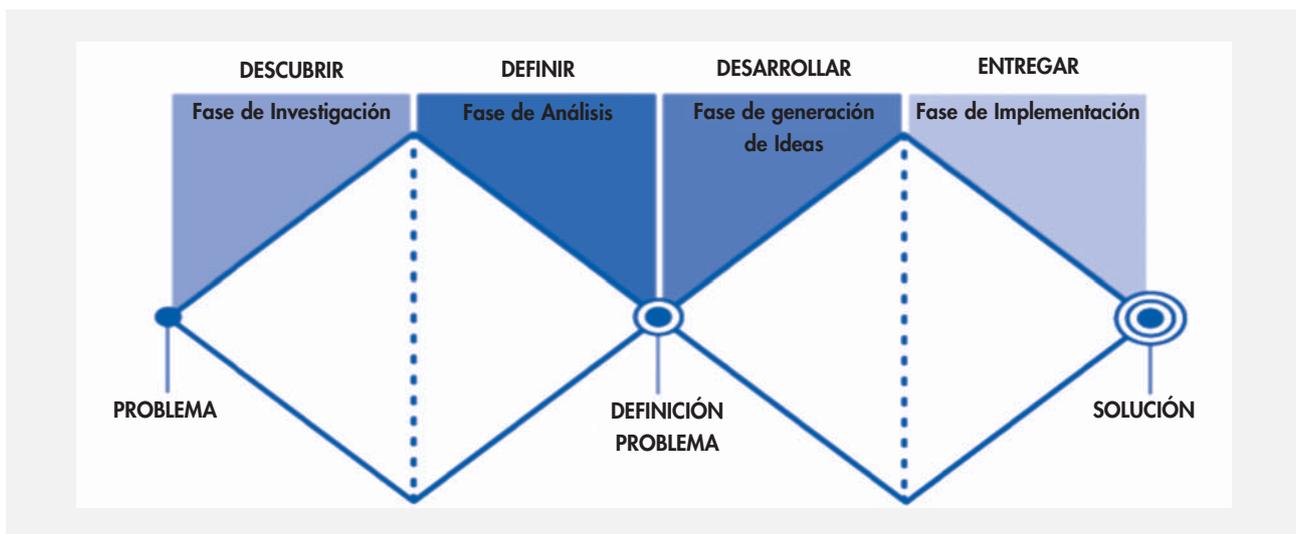
Los Economics más generalizados, aunque no los únicos, son:

Preferencia	Share of wallet	Precio premium	Recomendación	Permanencia
Los nuevos clientes que te escogen por la promesa de una buena experiencia	% del presupuesto en el producto o servicio que destinan a tu compañía	Precio adicional por el que se está dispuesto a pagar a cambio de una mejor experiencia	Nuevo negocio generado como consecuencia del boca a boca de clientes a no clientes	Tiempo que los clientes continúan siendo clientes como consecuencia de las experiencias vividas
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso por ventas Capación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por cross selling Vinculación 	<ul style="list-style-type: none"> Up selling 	<ul style="list-style-type: none"> Costes de captación Captación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad

Actualmente, si no queremos perder la ventaja competitiva, es obligatorio innovar y diseñar las experiencias de los clientes a través de las acciones de activación de la marca, construir los productos y servicios centrándonos en el cliente y transformar las interacciones con los clientes mediante herramientas de innovación y co-creación con usuarios, metodologías de diseño centrado en las personas como Design Thinking y técnicas de prototipado y visualización para la transformación de las experiencias que los clientes viven a través de la Marca, los Productos y las Interacciones.

Las marcas tienen que tener entre sus objetivos el de generar un vínculo emocional con sus clientes y empleados. Las personas queremos trabajar con compañías con las que conectemos y tenemos preferencia por comprar y recomendar aquellas marcas que sepan transmitir y generar emociones en los clientes.

A la hora de diseñar un producto exitoso y que genere una buena experiencia, es necesario abordar el **Diseño Centrado en las Personas (Human Centered Design)** desarrollando la solución adecuada tomando como punto de partida la perspectiva del cliente.



Lograr generar un vínculo emocional con los clientes que te diferenciará de tus competidores impactando en los resultados de negocio. Aplicar metodologías de Design Thinking y co-creación con usuarios nos permite incorporar la visión cliente en los procesos de innovación y diseño de nuevos productos o servicios, generando soluciones que respondan a las necesidades reales de tus usuarios y que **construirse** con la participación de estos en las fases de diseño, prototipado

y validación. Además de las metodologías ágiles de trabajo para el desarrollo de productos y servicios que reducen el time-to-market y maximizan las posibilidades de éxito, incrementando las ventas y el crecimiento del negocio.

Comprender la experiencia del cliente es fundamental, para identificar los Momentos de la Verdad donde las compañías pueden generar diferenciación y valor para el cliente. Pero una vez identificados, **es necesario** aplicar herramientas, innovación y

diseño de experiencias para redefinir la forma en la que se entrega la experiencia en estas interacciones críticas. Para lograrlo, es recomendable enfocarse en la transformación de las interacciones clave, aplicando técnicas de rediseño de interacciones basado en emociones para enfocar los procesos hacia las emociones que queremos generar en el cliente.

Una vez diseñada e implementada la Estrategia de Experiencia de Cliente, es necesario contar con los mecanismos necesarios para garantizar que las acciones tienen un impacto real y directo en la experiencia que los clientes tienen con la compañía en los diferentes puntos de contacto asegurando una verdadera transformación de la experiencia.

Las compañías se enfrentan cada vez más a competidores en entornos digitales que no se limitan a atender a los clientes, sino que estos se empiezan a configurar como parte activa de la propuesta de valor de las compañías. Por otra parte, la expectativa de los clientes va más allá del mero uso independiente de cada uno de los canales. Las compañías se enfrentan al reto de generar una experiencia fluida y coherente entre canales, en la que las interacciones puedan comenzar en unos canales y terminar en otros y en la que lo que sucede en unos canales es homogéneo al resto.

La gestión de la Experiencia de Cliente ha crecido significativamente en

los últimos años. Las compañías más maduras ya cuentan con diagnósticos de la experiencia a través de herramientas como el Customer Journey y diseñan la ruta ideal para que sus clientes vivan la mejor experiencia de cliente que genere además un beneficio para la compañía. Sin embargo, operacionalizar esta experiencia en entornos con cientos o miles de empleados y miles o millones de clientes es todavía un reto.

Uno de los principales retos en los procesos de transformación y optimización de la experiencia es asegurar que el día a día del negocio no obstruya el avance de las mejoras que se quieren implementar. Además, la implementación de proyectos de experiencia requiere una forma de trabajo que permita desarrollar soluciones de forma rápida, testarlas con usuarios y aprender del *feedback* y seguir mejorando de forma continua.

Impactar en el *Engagement* de los empleados es obligatorio para construir una cultura centrada en el cliente y tener éxito en las estrategias de Customer Experience.

Al igual que ocurre con los clientes, si queremos generar una cultura enfocada en las personas, es fundamental contar con herramientas y mecanismos que nos ayuden a tener información de forma continua sobre cómo es la experiencia que están viviendo con la compañía.

Los 6 pilares básicos de un Programa de Experiencia de Empleado



Formación
y Desarrollo



Trabajo
en Equipo



Modelos de
Gestión Fácil



Reconocimiento



Comunicación



Liderazgo

Las encuestas de clima cada dos años pueden estar bien para profundizar en determinados aspectos, pero en el contexto actual, necesitamos soluciones que permitan capturar y gestionar la Voz del Empleado en Tiempo Real para entender las motivaciones, expectativas y vivencias que tienen los empleados a lo largo de todo su ciclo de vida. El primer paso de un proyecto de Employee Experience implica profundizar en la comprensión de la experiencia para identificar las oportunidades de transformación de la experiencia. Una vez identificados los principales momentos de la verdad en la experiencia del empleado, es necesario innovar para rediseñar la experiencia y generar los momentos memorables que contribuyan a generar los vínculos emocionales y el *engagement* del empleado.

En definitiva, trabajar en la cultura requiere desarrollar los mecanismos para asegurar que los valores y comportamientos deseados estén presentes de forma continua. La cultura no se construye a través de grandes acciones puntuales, sino que requiere de una «lluvia fina» que va calando en las personas de forma natural construyendo un Programa de Cultura de Experiencia de Cliente. A partir del diagnóstico de la cultura organizacional y la definición de la cultura objetivo, se establecen los mecanismos y las herramientas que refuerzan la construcción de esta cultura de experiencia a través del reconocimiento e interacción con los usuarios.

Lograr orientar a toda la compañía hacia el cliente implica dotar a todas las personas de la organización de las herramientas, conocimientos y comprensión de la importancia de la estrategia necesarias para tener éxito.

Vivimos en un mundo que evoluciona y cambia cada vez más rápido. Los profesionales del mundo del cliente requieren estar en contacto con las últimas novedades y capacitarse de forma continua en las herramientas, metodologías y conceptos que pueden aplicar en sus organizaciones.

Conclusiones

Según Gartner, el 89% de las empresas concluyen que la Experiencia de Cliente será la única herramienta de diferenciación. A pesar de este dato, para la mayoría de compañías es necesario demostrar en cifras el retorno de invertir en este tipo de estrategias. Para los escépticos, Boston Consulting indica que implementar una estrategia CX puede suponer un aumento del 8% al 26% de crecimiento, disminuyendo las tasas de abandono y mejorando los ratios de retención.

Como clientes, tenemos decenas de interacciones, con las compañías cada día, recibimos cientos de impactos, todos tratando de destacar frente a los demás, pero... ¿cuántos somos capaces de recordar? solo recordamos un 10% de las interacciones con las compañías, incluyendo la publicidad a través de distintos canales (y la mayoría de las veces son recuerdos relacionados con una incidencia), o lo que es lo mismo, el 90% de las experiencias que nos generan las compañías son estándar, sustituibles, no son diferenciales, no impactan ni se recuerdan. Ya no basta con cumplir, como clientes –más exigentes, informados e interconectados– demandamos que las compañías vayan más allá y sean capaces de sorprendernos, generarnos experiencias memorables que permanezcan en nuestro recuerdo.

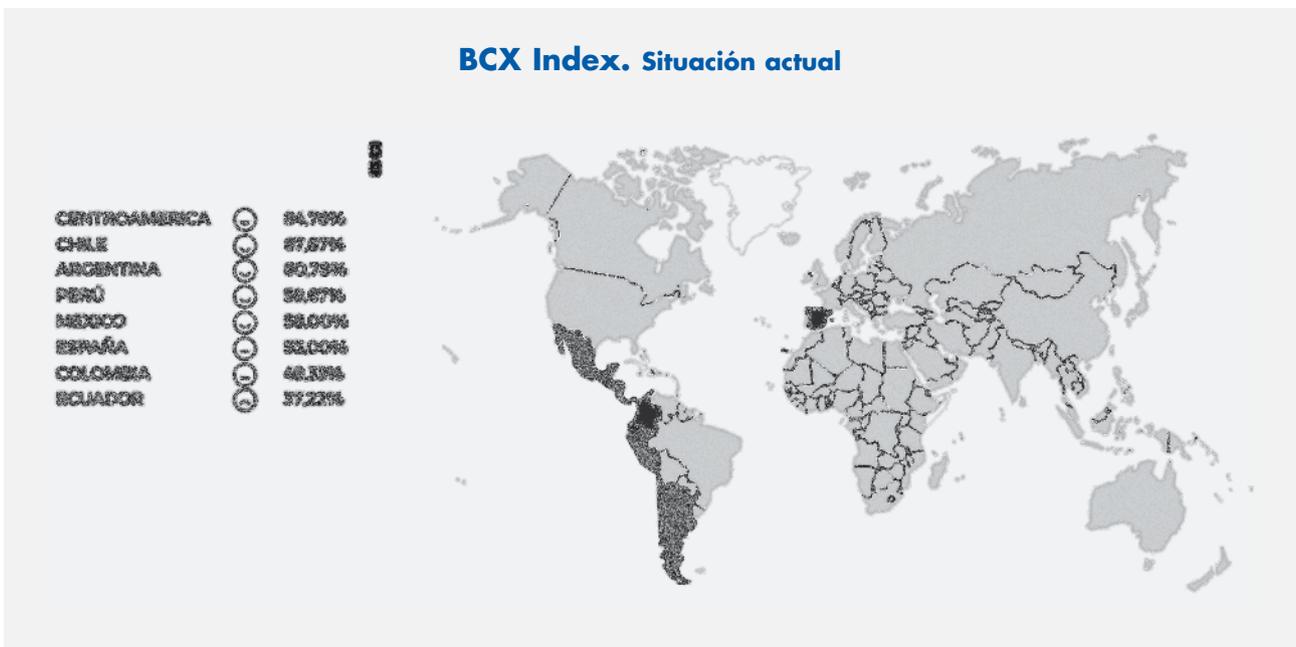
La emoción genera recuerdo; el recuerdo condiciona las decisiones del

cliente (de permanencia, recompra, recomendación); Las decisiones del cliente son negocio. Una mejor Experiencia de Cliente genera vinculación, lealtad y prescripción y, por tanto, impacta en el resultado de negocio.

Veamos cómo esto se traduce en cifras según un estudio realizado por Esteban Kolsky, basado en sus investigaciones en Thinkjar, insistiendo firmemente en la importancia de la Experiencia de Cliente: el 55% de los consumidores están dispuestos a pagar más por una buena experiencia garantizada (donde la palabra «garantizada» se refiere a que los clientes ya no están satisfechos con la mera promesa de una buena experiencia); el 86% de los consumidores están dispuestos a pagar más por una experiencia mejorada; el 67% de los consumidores sitúan las malas experiencias como la razón detrás de la pérdida de clientes; el 91% de

clientes insatisfechos que no se quejan, simplemente se van; el 65% de las empresas logran con éxito el up-selling o cross-sell con los clientes que ya tienen; el 85% de la pérdida de clientes por un mal servicio era evitable; el 70% de las empresas que ofrecen el mejor customer experience al cliente utiliza el *feedback* del cliente –frente a la media en la industria del 50% y del 29% para los más rezagados–.

Estas estadísticas confirman la importancia estratégica de la Experiencia de Cliente para las compañías que ya no tienen excusa. Si analizamos la situación CX en el mercado iberoamericano a través del BCX Índice, España ofrece, en la mayoría de compañías y sectores, una experiencia poco significativa, tal como vemos en el siguiente mapa, donde las opciones de mejora y diferenciación aún son posibles.



El BCX Índice (Best Customer Experience Índice) es una métrica diseñada por IZO para comprender la Experiencia de Cliente construida a partir de las respuestas a diversas preguntas alrededor de las tres dimensiones que nos permiten explicar la Experiencia de Cliente: Producto, Interacción y Marca. En este mapa se visualiza el resultado del BCX en cada uno de los países de Iberoamérica en los que se realiza el estudio indicando a qué tipo de experiencia corresponde cada una de las notas.

En 2018 en Índice BCX obtenido en España como media de todos los sectores consultados (banca, seguros, utilities, aerolíneas, retail, e-commerce, salud, telco) indica que la Experiencia de Cliente en España es mayoritariamente neutra, donde son pocas las compañías que realmente consi-

guen diferenciarse e impactar en el recuerdo de los clientes.

Si vemos el *ranking* de las compañías mejor valoradas, nos podemos hacer una idea más aproximada de qué tipo de empresas son aquellas que están liderando el mercado con sus estrategias Customer Centricity.

Ranking ESPAÑA Todos los Sectores en el año

SECTOR	COMPAÑIA	BCX
	Mutua Madrileña (ES)	73.33%
	Apple (ES)	71.22%
	RNC (ES)	69.67%
	MAC (ES)	68.16%
	Netfix (ES)	65.99%
	AKA (ES)	65.03%
	Amazon (ES)	64.66%
	Bie bli car (ES)	63.67%
	Multiópticas (ES)	62.50%
	Deceñlon (ES)	61.97%
	Reeking (ES)	60.40%
	SPNA (ES)	58.46%
	Lidl (ES)	54.12%
	Mapfre (ES)	53.79%
	CajaBard (ES)	53.14%
	Alea (ES)	52.19%
	Iberia (ES)	51.82%
	Ikea (ES)	49.56%
	Línea Directa (ES)	48.51%
	Santander (ES)	48.02%
	Zara (ES)	46.90%
	Claro (ES)	45.78%
	100 montañas (ES)	45.66%
	Grupo Avenca (ES)	42.62%
	Ranfa (ES)	37.49%
	Vueling (ES)	32.49%
	Mediast (ES)	30.72%
	Banhs (ES)	29.17%
	Orange (ES)	28.40%
	Gas Natural (ES)	22.38%
	Vodafone - Oreo (ES)	21.78%
	iberdrola (ES)	20.31%
	Justel (ES)	18.48%
	Enxasa (ES)	11.38%

Ideas fuerza

- La definición de la Estrategia de Experiencia de Cliente requiere concretar una Promesa de Experiencia que sea reconocida por los clientes y que guíe las decisiones y acciones de la compañía.
- Construir la visión de la Estrategia de Experiencia de Cliente requiere una metodología contrastada que integre la visión de los clientes, las necesidades del negocio y la comparación con el mercado.
- Las empresas necesitan inspirar a las personas, capacitar a los recursos clave y aplicar la visión cliente para resolver los retos estratégicos.
- Es vital definir e implementar un modelo de gobierno que garantice que los esfuerzos de diagnóstico, innovación y diseño de la Experiencia de Cliente se traducen en resultados de negocio para la empresa.
- Es obligatorio desarrollar los mecanismos para capturar, medir, analizar y explotar la información sobre la experiencia de los clientes para la comprensión, diagnóstico y definición de las acciones para transformar la experiencia.
- Necesitamos comprender quiénes son nuestros clientes desde la perspectiva experiencial: cuáles son sus necesidades, sus expectativas, sus vivencias, los *gaps* entre unas y otras, qué les vincula y qué les desvincula a lo largo de la relación con la compañía. A través del Customer Journey podemos identificar todo esto para desarrollar las estrategias de Experiencia de Cliente.
- La gestión de la Experiencia de Cliente requiere de un control y seguimiento de las métricas clave en la relación con el cliente, en el despliegue de la Cultura de Experiencia, en el contexto competitivo y en el impacto en la cuenta de resultados, para lo que debemos construir un modelo de Experience Economics.
- Es necesario aplicar herramientas de innovación y diseño de experiencias para redefinir la forma en la que se entrega la experiencia en estas interacciones críticas.
- La implementación de proyectos de experiencia requiere una forma de trabajo que permita desarrollar soluciones de forma rápida, testarlas con usuarios y aprender del *feedback* y seguir mejorando de forma continua.
- Las compañías y los profesionales de la experiencia de cliente necesitan inspiración y conocer las principales tendencias y mejores prácticas para poder aplicar la innovación en sus organizaciones.

Jose Serrano. Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid.

Cuento con más de 20 años de experiencia en posiciones directivas en el ámbito de gestión de empresas de relación con clientes y consultoría de negocio. Mi contribución profesional se focaliza en la gestión íntegra de servicios de orientación al cliente en compañías de prestigio en el mercado, aportando la capacidad de crear experiencias WOW con sus consumidores, mediante una gestión diferencial de la experiencia.

CEO de IZO España, The Experience Design Company.

Miembro de la Junta Directiva de DEC, Asociación de Experiencia de Cliente.

Miembro de la Junta Directiva de la AEERC (Asociación Española de Expertos en Relación con Clientes).

Socio en la AEC, Asociación Española para la Calidad – Comisión CX.

Director del Master CX La Salle.

Profesor del MBA Executive de la Mondragon Unibersitatea, del Master de Experiencia de Cliente de la escuela de Negocios La Salle y del ICEMD.