

WOW®

managers

LIDERES DEL FUTURO

Módulo 3.

**Diseño, mejora y transformación de la
experiencia.**



Mejora, diseño y transformación de la experiencia.

En el módulo anterior, hemos visto cómo en el ADN de nuestra agencia inmobiliaria y en su estrategia global, se debe tener en cuenta la experiencia de cliente para construir una propuesta sólida de mercado.

Por eso es necesario llevar la experiencia de cliente un paso más allá, con unos objetivos claros y estableciendo un camino concreto para conseguirlos. En definitiva debe desarrollarse, al igual que se desarrolla cualquier estrategia, con planes de acción concretos y objetivos definidos.

De poco o nada servirá lograr la excelencia operacional o contar con un equipo altamente implicado en dar un servicio al cliente, si la estrategia de experiencia de cliente no define los recursos que se deben movilizar para establecer las condiciones necesarias que sorprendan y enamoren a nuestros clientes.

Para ello, debemos:

- Priorizar unos 5-7 momentos, idealmente 80% de la verdad y 20% de **diferenciación**.
- Identificar a qué segmento dirigirse (algo ideal sería trabajar también en un arquetipo de la competencia)
- Definir posibles modelos de colaboración diseñando alianzas que nos **aporten valor**.
- Diseñar planes de acción que definan el modelo de relación con cada segmento o con cada cliente (según nuestro modelo de negocio), a través del diseño de Customer Journey identificando si existe una **experiencia diferencial** o un **momento WOW**.

Priorizar momentos clave

La experiencia de cliente se produce por la suma de todas las interacciones directas o indirectas que el cliente tiene con nuestra inmobiliaria. Un error muy común es pretender arreglarlo todo y conseguir la excelencia en cada una de las interacciones con los clientes. Los recursos suelen ser limitados, por ello, nos centraremos en los momentos de la verdad, que son aquellas acciones entre el cliente y mi inmobiliaria que generan un mayor recuerdo en la mente del consumidor. En estos momentos de la verdad, la expectativa del cliente (consumidor) o no cliente, es más alta y por tanto son los que van a marcar que el cliente siga con nosotros y nos recomiende a terceros. Son los momentos en los que nos la jugamos.

Los momentos de la verdad son diferentes en cada negocio inmobiliario. En función de cuál sea nuestra promesa de marca y nuestra propuesta de valor, el cliente dará mayor importancia a un momento u otro, e incluso en empresas de un mismo sector.

Por medio de técnicas de “investigación” cuantitativa y cualitativa determinaremos cuales son los momentos de la verdad. Existen varias formas de hacerlo.

La primera y la más evidente es reconstruir con el cliente el *Customer Journey Map* y preguntarle para cada una de las interacciones, la importancia que tiene para él y cuál es la **experiencia real** que tiene con mi inmobiliaria.

La ventaja de este modelo es su sencillez, la desventaja es que las personas no siempre sabemos lo que es más importante para nosotros y no solemos ser conscientes de los motivos por los que somos fieles a las marcas que consumimos. Además de todo esto existe un principio que es el principio de la **deseabilidad social** que hace que las personas tendamos a contestar lo que pensamos que es más aceptable desde el punto de vista social.

Momentos e interacciones

Atendiendo a la importancia tenemos dos tipos de momentos:

- **Momentos de la verdad** que son claves en el recuerdo de los clientes. Si lo vemos desde un punto de vista temporal, e independientemente del producto o marca, podemos diferenciar 4 momentos de la verdad. Normalmente en estos momentos será en los que sea más factible generar una experiencia de cliente extraordinaria. Cada agencia inmobiliaria debe mapear todos los momentos e identificar cuáles son los momentos de la verdad .
- **Momentos de diferenciación** que son aquellos momentos importantes teniendo en cuenta la promesa de marca. Mientras que los momentos de la verdad suelen coincidir independientemente del sector, los momentos de diferenciación los selecciona la marca. Por ejemplo, las tiendas de juguetes Imaginarium, decidió que el momento de entrar a la tienda se convierta en un momento memorable, gracias a su icónica entrada para los niños.

Atendiendo a la valoración, los momentos de la verdad o los momentos de diferenciación además pueden ser:

- **Momentos WOW.** Son aquellos momentos asociados con experiencias **extraordinariamente buenas**. Son momentos importantes para el cliente y en los que la empresa es capaz de superar las expectativas del cliente y *conectar emocionalmente con él*.
- **Momentos de dolor.** Son momentos asociados con **experiencias extraordinariamente negativas**. Son situaciones en las que la empresa no llega a conseguir cumplir la experiencia funcional y que por lo tanto, genera una importante decepción al cliente. Las expectativas pueden ser más o menos bajas dependiendo de muchos factores, fundamentalmente el nivel que te otorgan otros competidores (experiencias líquidas).

Segmentar con criterios de experiencia de cliente

Segmentar consiste en dividir los clientes de mi agencia en grupos, que tengan unas características comunes. En función de cuáles sean los motivos por los que se realiza la segmentación, podemos hablar de diferentes tipos. Por ello y para evitar confusiones, antes de hablar de segmentación en términos de Experiencia de cliente hablaremos de otras segmentaciones existentes en la empresa.

- **La segmentación en ventas** tiene como objetivo obtener el mayor retorno de la actividad comercial. Para ello calificamos a los clientes en función de valor actual y potencial. Los criterios para determinar el valor de un cliente dependen de cada sector, pero son relativamente sencillos. El volumen de venta, el margen de beneficio o la facturación neta de cada año.
- **La segmentación de marketing** tiene como objetivo adaptar las variables del MIX marketing (producto, precio, comunicación y distribución) para asegurarnos de que somos capaces de llegar a todo el mercado. Los modelos de segmentación de MKT básicos segmentan a los clientes de acuerdo a variables sociodemográficas: sexo, edad, nivel de estudios, etc.

Tanto la segmentación en ventas, como la segmentación en MKT tienen algo en común: están diseñadas desde la empresa y tienen como objetivo directo la mejora de los resultados de la compañía.

Ni una ni otra son útiles para lograr la excelencia en experiencia de cliente.

Una segmentación orientada a la Experiencia de Cliente nos tiene que ayudar a crear vivencias específicas para cada tipo de cliente, que nos asegure que se produce una experiencia memorable.

Por ello, si queremos posicionar nuestra agencia como un referente en Experiencia de Cliente podemos utilizar los siguientes tipos de segmentación.

- Segmentación basada en las necesidades del cliente (operativo, MKT y ventas)
- Segmentación basada en las emociones

Para realizar la segmentación emocional podemos utilizar la técnica de los **arquetipos**, que nos permite agrupar a los clientes en función de sus emociones.

Arquetipos

¿QUÉ SON LOS ARQUETIPOS?

Los arquetipos son una herramienta que representa a grupos de clientes identificados por compartir *expectativas, objetivos y motivaciones* respecto a la compañía o sus propuestas de valor. Se trata de un modelo utilizado para la representación y comprensión de clientes, permitiendo empatizar con ellos y obtener una visión coherente y uniforme que pueda ser compartida por toda la organización para entenderlos y diseñar experiencias capaces de dar respuesta a sus expectativas.

En concreto, esta herramienta nace en un contexto en donde se plantea una crítica: los diseñadores (a nuestros efectos, de software, de productos, de interacciones o de estrategias) a menudo tienen escasas nociones de los potenciales destinatarios de los diseños. **Existe una tendencia en el proceso de toma de decisiones, se realice un diseño que da respuesta a lo que el WOW manager o la agencia requiere, pero no a lo que el cliente busca como destinatario de las propuestas de valor.**

En este marco, el WOW manager da por hecho que el cliente tiene determinados conocimientos, valores, prioridades, habilidades u objetivos (en ocasiones incluso el diseñador asume que son exactamente iguales a los suyos), sin realmente haber realizado un proceso de descubrimiento, resultando en un desalineamiento entre lo que el cliente espera y lo que la agencia ofrece. En términos de negocio, este desalineamiento se traduce en menor captación, insatisfacción, abandono y reducción de la rentabilidad.

Esta crítica, en realidad, es uno de los orígenes de disciplinas como el Diseño Centrado en las Personas, User Experience, Service Design o Customer Experience, motivo por el cual esta herramienta es utilizada cada vez más por más disciplinas que tratan de pensar *outside in*. Para Customer Experience, este argumento es claro: **Las inmobiliarias han venido tomando decisiones dejando al margen a los clientes, bien porque no eran prioritarios o bien porque las macro agencias creían que los tenían en cuenta cuando en realidad no era así. cuando en la actualidad, el contexto competitivo hace que dejar al cliente al margen y no supone un error**

En definitiva, esta herramienta para el diseño viene a proporcionar una forma en la que los WOW managers empaticen con el usuario, cambien su punto de vista ante distintos grupos de usuarios y adapten el diseño hacia ellos.

Características

1- Hipotéticos: Describen personas que no son reales. Están construidas sobre la base de la investigación con personas reales pero no están reflejando a ninguno de los participantes en la investigación ni a ninguno de los clientes en concreto.

Que sean hipotéticas no quiere decir que sean ni ficticias, ni inventadas, ni imaginarias. Son una representación de un conjunto de individuos que ayuda a comprenderlos, pero probablemente ninguno coincida al 100% con el arquetipo. Cada individuo tiene sus particularidades que lo hacen único, por ello, si se compara un cliente contra el arquetipo alguna de las características tendrá diferencias y esto ni debe condicionar la elaboración de la persona ni la herramienta debe reflejar estas desviaciones.

2- Realistas y creíbles: La persona debe ser una descripción acerca de cómo determinado grupo de clientes se relaciona con la compañía y para ello debe ser creíble. Esta credibilidad muchas veces se consigue a través de **información accesoría que da un trasfondo y que “humaniza”**, normalmente a través de una pequeña historia personal. Esta información que enriquece a las personas tiene un carácter accesorio, es decir, se trata de información complementaria que promueve la empatía, pero en ningún caso debe tener protagonismo ni preponderancia sobre las características que se quieren considerar.

3-Memorables: Uno de los principales objetivos de esta herramienta es crear un marco de comunicación y comprensión común a lo largo de la organización. Por ello, **el resultado de esta herramienta ha de poder difundirse de forma sencilla** dentro de un equipo de diseño o para los equipos que tienen contacto con clientes.

¿Qué hace a los arquetipos diferentes a otras segmentaciones ?

La principal diferencia con otros criterios utilizados tradicionalmente por las inmobiliarias u otras compañías, reside en que se introducen como criterios fundamentales, las expectativas, motivaciones u objetivos de los clientes.

La dificultad se presenta, en que las empresas de real estate han sido capaces, durante años, de recoger información sociodemográfica (edad, sexo, localización, renta, ...), pero la segmentación arquetípica nos dice que esa segmentación no es suficiente hoy en día y necesitamos utilizar criterios que son desconocidos por la agencia o que no han sido capturados y almacenados, haciendo que sean necesarias investigaciones específicas.

¿Tengo que desechar todo lo hecho hasta ahora?

No, esta segmentación no viene a eliminar todo lo que la inmobiliaria tiene, viene a complementarlo. En la medida que la agencia va creciendo en madurez necesita explorar nuevas formas de trabajar. Esta segmentación complementa todo lo que ya existe para proporcionar nuevos métodos para llegar a nuevos horizontes.

Customer Journey

El *Customer Journey*, o mapa de interacciones, es una herramienta que describe cómo vive el cliente la relación con la compañía.

Incluye los eventos relacionados con las necesidades que la compañía trata de resolver y que, de alguna forma, afectan a dicha relación. Es por ello que esta herramienta describe episodios que vive el cliente, aunque la inmobiliaria no esté presente.

El *Customer Journey* es una herramienta fundamental para un WOW manager en el diagnóstico de la experiencia, para innovar en ella o para priorizar ante recursos limitados en dónde poner el foco. En definitiva, se trata de una herramienta de gestión que permite trabajar desde el cliente.

Se trata de una herramienta tremendamente flexible y cuyo contenido se debe adaptar al uso, más allá del diagnóstico, que se le quiera dar. En cualquier caso, el *customer journey* debe reunir una serie de características mínimas:

- Ha de estar construido desde la perspectiva del cliente, es decir, lo que el cliente vive, no lo que la inmobiliaria hace.
- Ha de contener la secuencia completa que vive el cliente, incluyendo el antes, el durante y el después.

- Debe reflejar qué sucede en cada paso de la secuencia.
- Debe contener información descriptiva de la vivencia del cliente
Debe acotar el tipo de cliente al que hace referencia

¿Qué pasos dar para trabajar en el Customer Journey Map?

1- Obtener una visión desestructurada del cliente

Existen muchas fuentes de información de las que parte cualquier compañía, ya proceda de los equipos de investigación de mercados, de calidad o de operaciones. En ocasiones es una visión cualitativa y en otras es una visión cuantitativa de algunos aspectos sobre los clientes y lo que ocurre a lo largo del ciclo de vida del cliente. Todo ello es un input importante de partida.

El primer paso consiste en recopilar la información y comenzar a estructurarla en base a nuevos criterios.

-Para los arquetipos: Se estructura la información en base a las características que describen grupos de clientes: Motivaciones, habilidades, preocupaciones, etc.

-Para el customer journey: Se debe comenzar a estructurar sobre las etapas del ciclo de vida del cliente, poniendo en cada interacción cada pieza de información.

2- Construir una hipótesis inicial

A partir de la información disponible es posible construir una “foto provisional” del *customer journey* e identificar patrones que se repiten entre grupos de clientes. La información disponible en ocasiones será fiable, pero en muchas otras será necesario contrastarla y actualizarla. Por otro lado, existen espacios en blanco, zonas de la experiencia de las que no se dispone de información o es demasiado vaga. Sobre ella, habrá que plantear diferentes supuestos que tendrán que ser contrastados.

En función de la información disponible será necesario completar más o menos espacios. No es lo mismo tratar de identificar qué atributos son relevantes en cada punto de contacto que, además de eso, identificar las expectativas del cliente y las emociones que pueden aparecer en la interacción y bajo qué circunstancias. Probablemente se cuente con información de lo primero, difícilmente se contará con información de lo segundo salvo que se haya hecho investigación experiencial.

Al contar con todo esto será posible trabajar en dos direcciones a partir de la información disponible:

¿Qué necesito contrastar para verificar la exactitud bajo una óptica de Experiencia?

¿Qué desconozco y por tanto necesito indagar para obtener insights relevantes?

3- Investigar las necesidades y la percepción del cliente

A continuación habrá que realizar actividades de campo para capturar información acerca de la Experiencia. Estas normalmente incluirán sesiones de trabajo con clientes, *mystery shoppings*, entrevistas en profundidad, encuestas e incluso la aplicación de técnicas de neuromarketing.

Con ellas se podrán validar o negar las hipótesis, se podrá completar la información del *customer journey* y se detectarán los patrones que permitan construir los arquetipos, todo ello con información fidedigna y procedente del cliente.

No existen como tal herramientas de investigación específicas para la Experiencia de Cliente, sino que se utilizan las herramientas de investigación "clásicas" redirigiéndolas hacia la indagación de las temáticas que necesita la disciplina. Por ejemplo:

Es poco habitual que se conozcan las expectativas de los clientes respecto a las etapas en la relación con la agencia.

Suelen conocerse en términos generales cuáles son los canales que más se usan, pero no en base a qué unos clientes prefieren un canal y otros lo detestan.

En términos generales habrá mucha información acerca de cómo el cliente percibe las iniciativas realizadas por la compañía, pero poca acerca de qué recuerdo le queda al cliente de todo ello y las acciones que realiza en consecuencia.

4- Análisis completo y detallado de la experiencia

El siguiente paso consiste en ir más allá de lo que plantea el cliente, analizar las causas y extraer conclusiones a partir del mismo. Profundizar en qué hay detrás de cada uno de los puntos de contacto a la vez que se analiza el resultado de la suma de todos ellos.

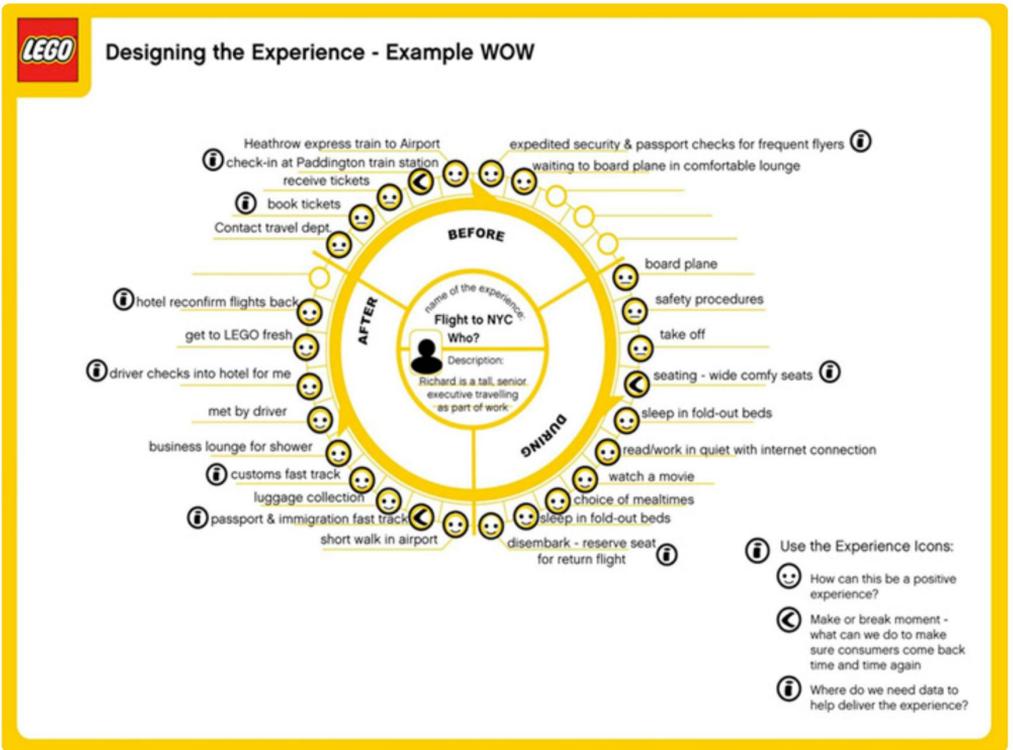
Normalmente será necesario profundizar en los procesos de la inmobiliaria, en los participantes y en la gestión actual, de tal forma que se comprenda qué está ocurriendo con el cliente y por qué a lo largo de toda la relación.

Todo ello permitirá identificar problemáticas, oportunidades y necesidades de trabajo para transformar la experiencia.

5- Documentar y diseñar

Las actividades de documentación van dirigidas a “pintar” la versión final del customer journey y arquetipos a la vez que a desarrollar los posibles materiales complementarios, si es que son necesarios.

El impacto final de este proceso y esta herramienta viene marcado generalmente por la capacidad de los gestores de la experiencia en implicar a la dirección de compañía en hacer de estas herramientas como un elemento indispensable para la gestión de la relación con el cliente, haciéndolo formar parte en la toma de decisiones de toda la compañía. El impacto visual ayuda a este proceso, por lo que es crítico dedicar tiempo a obtener un diseño que sea completo, que de respuesta a lo que la organización necesita a la vez que permite una comunicación clara



ejemplo Customer journey lego

MAPA DE EMPATÍA

El **mapa de empatía** es una herramienta altamente eficaz para trabajar un problema o reto desde la perspectiva del cliente. Consiste en trabajar únicamente desde la óptica del cliente analizando su comportamiento, pensamientos y acciones de manera totalmente personalizada. De cara al diseño de interacciones, se debe aplicar analizando qué es lo que ocurre ante una **interacción concreta**.

La combinación con la técnica de los escenarios permite plantear cómo es este mapa de empatía a día de hoy, establecer a partir de la identificación de expectativas del cliente cómo debería ser para, a partir de estas dos imágenes crear un plan de acción que permita pasar de uno a otro.

Una vez definido, se escribirá a su alrededor los diferentes elementos que se busca analizar. Estos son:

1. Qué piensa y siente: qué piensa y siente sobre la compañía en base a sus propias experiencias, la observación y la comunicación que genera la misma.
2. Qué escucha: debes determinar aquello que le llega al cliente a través de publicidad, opiniones de terceros, comunicación en RRSS...
3. Qué ve: hace referencia a lo que el cliente ve de la compañía a través de la publicidad y la experiencia personal.
4. Qué dice y hace: qué dice y hace el cliente respecto a la compañía y sus competidores.

Bibliografía:

La experiencia de cliente rentable. Asociación DEC

Customer Experience Management. ESIC

IZO

Comunidad Customer Experience IV