



Módulo 2.

**Desarrollo de un ecosistema de la
experiencia**

Customer experience como disciplina sistémica

Las empresas como organismos vivos

En el trato diario con otras personas, seguro que alguna vez te has encontrado con gente que parece estar actuando de manera forzosa y poco natural, intentando aparentar lo que realmente no es.

Este hecho tiene mucho que ver con la personalidad que cada uno de nosotros tenemos. La **personalidad** es ese conjunto de rasgos y cualidades que configura nuestra manera de ser y nos diferencia de los demás, condiciona en gran medida la forma en que nos relacionamos con otras personas y por supuesto también el trato que recibimos de ellas.

¿Y qué tiene que ver esto con la empresa y la experiencia de cliente?

Cuando nos relacionamos con las empresas, a través de las marcas que representan, ocurre algo muy parecido a las relaciones que se establecen entre las personas. Cuando interactuamos con una marca, tenemos una serie de **expectativas** y esperamos una serie de comportamientos y formas de actuar en base a la “personalidad” que esa marca ha podido transmitir previamente.

Continuando con este símil entre personalidad humana y mundo empresarial, puede producir rechazo relacionarse con organizaciones que enmascaran su verdadera personalidad bajo falsas apariencias .

Así puede ser frustrante tratar con marcas que no aplican una coherencia entre lo que dicen ser y cómo realmente **interactúan** con cada cliente.

Cómo una persona con un carácter muy definido, las marcas debemos conocer claramente qué y cómo somos y en consecuencia como nos relacionamos con nuestro entorno y en el caso que nos ocupa con nuestros clientes.

Tener claro quién somos como marca, cómo nos relacionamos con nuestros clientes y la coherencia en toda la relación cobra una gran importancia.

Debemos ser únicos, diferentes y coherentes con lo que queremos ser:

- Debemos saber dónde se encuentra la marca, y definir cuáles son las palancas que pueden activar **tu recomendación**. El objetivo último es aumentar la base de FANs de marca.
- Debemos conocer cuáles son nuestras fortalezas, debilidades y competidores de mercado.
- Debemos ser capaces de **acercar** nuestros valores de marca al día a día del consumidor. Nuestra estrategia debe ser directa, clara, coherente en el tiempo y emocional. No solo hay que gustar, **hay que enamorar**.

Por lo tanto, el primer paso para llevar a cabo la Experiencia de Cliente es lograr una Identidad única, es decir, definir el estilo y la personalidad de la compañía. Una sola voz que llegue a todos y cada uno de nuestros clientes, ya sean consumidores finales, proveedores o intermediarios. Hacerles sentir los beneficios relevantes y diferenciales, buscando siempre coherencia entre lo que decimos que somos y la experiencia que entregamos en cada momento.

Señas de identidad

Cómo definir el propósito de mi negocio

El primer paso para alcanzar la excelencia en la Experiencia de Cliente es desarrollar una **Identidad única de marca**, que nos haga claramente reconocibles. Para ello debemos tener claro:

- lo que somos
- lo que queremos ser
- lo que queremos hacer sentir a nuestro cliente

Nuestra empresa sólo puede diferenciar su servicio enfocándose en generar compromisos tangibles, asociados con sus señas de identidad, y asegurándonos que estas señas de identidad propias se entregan a nivel de procesos, sistemas y empleados.

Estas señas de identidad se han de convertir en elementos tangibles y formar parte de nuestra estrategia. Y ha de ser creíble, directa, clara y sostenible en el tiempo. Y además **cercana** y **emocional**, que llegue al corazón. Crear unas **señas de identidad** que el consumidor recuerde y elija por qué puede confiar en nosotros.

En las empresas normalmente suele ocurrir:

- Que la señas de identidad no están claramente definidas
- Que se han definido pero no expresan claramente un espíritu de diferenciación de la experiencia de cliente.
- Que estén desalineados, pudiendo pasar por ejemplo que estén definidos unos valores de marca, pero no en Recursos Humanos, y que además no se tengan en cuenta por ejemplo en los procesos.

El **WOW manager** que se en una de estas tres situaciones anteriores deberá poner de manifiesto en su organización la importancia de tener estos activos bien definidos y alineados, para que el cliente reciba una promesa de marca consistente.

A veces el **WOW manager** debe avanzar en el diseño de la experiencia sin tener todas las piezas perfectas. Es decir, si en nuestra empresa puede darse el caso que los valores de marca no se hayan trabajado, o que no estén alineados con el resto de departamentos (legal, MKT, publicidad, RRSS...) pero la marca tiene un claim muy potente que además que además SI responda a la pregunta ...

¿Qué quiero hacer sentir a mi cliente?

se puede trabajar el diseño de la estrategia partiendo del Claim como principal fuente de inspiración

Un elemento que siempre existe y que hay que entender bien como paso previo para trabajar la experiencia, es trabajar la MARCA.

Cuando una empresa realiza una promesa de marca a sus clientes se está comprometiendo con ellos. Los clientes tendrán claro qué se puede esperar de la marca. Si nuestra empresa no cumple con su promesa de marca, los clientes tendrán una mala experiencia. Cumplir lo prometido es absolutamente necesario para tener una experiencia de cliente consistente.

La Experiencia de Cliente por tanto, es parte de la estrategia global de la compañía y no es un concepto estático sino que está integrada en toda la cadena de valor de la compañía.

La experiencia del cliente nace de la Promesa de Marca que se hace desde marketing a través de las campañas de publicidad y la imagen de marca, y toda la compañía debe estar preparada para cumplir con esta promesa. No hay nada más frustrante, y que genere más clientes insatisfechos, que las promesas y expectativas incumplidas.

La evolución de la experiencia del cliente nace por tanto de las expectativas generadas a través de la promesa de marca. Esta promesa se opera a través de las distintas interacciones entre la compañía y el cliente, en cada punto de contacto. El conjunto de estas interacciones genera emociones o recuerdos, que determinan los comportamientos y opiniones de los clientes. Estas opiniones, son cada vez más, compartidas y publicadas en las redes sociales, impactando en la Reputación de la Marca.

Las compañías deben entender este proceso y diseñar la organización orientada al cliente, desde la construcción de la promesa de marca, midiendo y gestionando la experiencia en las interacciones y la opinión publicada en internet.

Reducir el *gap* que existe actualmente entre la promesa de marca y la reputación de la compañía requiere contar con un modelo consistente y estructurado que trabaje sobre cada una de las etapas que determinan el resultado de este proceso.

CADENA DE VALOR DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE



Las compañías deben de gestionar cada uno de estos niveles:

1.- Promesa.- Asegurando que la comunicación de la marca está alineada con la capacidad de ejecución de la compañía. No se trata sólo de generar interés y alcanzar un mayor Top Of Mind para nuestros productos. La publicidad, la comunicación, la web, la fuerza de ventas y todos los elementos que finalmente contribuyen a posicionar una marca de una u otra forma en la mente de los consumidores deben estar alineados en la estrategia de la compañía.

2.- Interacciones.- Cualquier contacto entre el cliente y la compañía constituye una interacción, sea cual sea el canal a través del que se produce.

Las interacciones son transaccionales... cuando interactuamos con la compañía es porque necesitamos algo. No estamos buscando vivir una experiencia o sentir determinada emoción. Sin embargo, asociado a la interacción, a la parte física del contacto, existen emociones que se producen como consecuencia de los factores personales particulares de cada persona. Por tanto, las interacciones deben estar diseñadas para ser eficaces y entregar al cliente lo que necesita. Para lograr interacciones más eficientes y eficaces es necesario contar con un proceso de medición multicanal de la calidad de estas interacciones, rediseñarlas en base a las conclusiones de esa escucha e implementar los cambios para asistir a los empleados en tiempo real.

Una vez entendido que cada interacción con los clientes es una oportunidad para fortalecernos, es importante reconocer que las interacciones son la clave para generar y mantener la lealtad de sus clientes.

Cada interacción con clientes, sea por teléfono, vía Internet, o de cualquier otro medio, es la base para construir lealtad duradera. De igual forma, estas interacciones pueden también ser la base para la destrucción de la relación y la lealtad del cliente. Todo depende de la calidad de la interacción del cliente, y la constancia de dicha calidad a través del tiempo.

3.- Experiencias.- Asociado a las interacciones se desarrollan emociones en el cliente. No todas las interacciones tienen la misma carga emocional, y esta depende además de muchos factores, en muchos casos ajenos incluso a la propia compañía.

Las emociones son cada vez más relevantes en las relaciones cliente-empresa, ya que son las que determinan el recuerdo del cliente. No nos acordamos de los aspectos físicos o transaccionales de las interacciones, nos acordamos de lo que sentimos. Y el recuerdo determina las decisiones y comportamientos futuros del consumidor, que impactan en los resultados de negocio.

Entender las emociones y expectativas de los clientes a lo largo del ciclo de vida e identificar los elementos diferenciadores que generan un impacto en el cliente, permitirá generar los recuerdos y vínculos que determinan la lealtad y preferencia de los consumidores. Para ello, las empresas deben contar con un proceso estructurado de evaluación, innovación y transformación de la experiencia.

4.- Opiniones.- Por último, los aspectos que nos resultan importantes, los que recordamos, tendemos a compartirlos de forma natural con la gente que nos rodea. Esto ha sido así siempre, pero nos encontramos en un mundo donde los consumidores están cada vez más conectados entre si, y donde la experiencia se comparte por tanto con más gente.

5.- Reputación. Por tanto, en este entorno abierto no controlado por la compañía, las opiniones de los clientes deben ser monitorizadas para establecer los mecanismos que permitirán a las compañías enganchar con los consumidores en estos medios e *influir* en la percepción que el mercado tiene de su marca, productos y servicios.

El Yo personal VS mi yo profesional

Supongo que como yo, todos habremos escuchado a diario cómo la mayoría de nosotros separamos nuestro lado personal de nuestro lado profesional, a menudo escuchamos frases como: “Yo en el trabajo soy muy puntual, pero el fin de semana es para relajarse” “Yo en mi casa no soy muy ordenado, pero en el trabajo lo tengo todo perfectamente colocado”

Muchos años de nuestras vidas pueden transcurrir con esta dualidad separada, en cajas distintas. Por un lado la parte profesional, que ya desde niños se va moldeando en la escuela, instituto y universidad, y por otro nuestra parte personal, que va ocupando cada vez un espacio más reducido en nosotros. Relegado a un círculo cada vez más pequeño, hasta que terminamos en muchos casos por ahogarnos en nuestro interior.

Uno de los principios que me gusta tener en consideración, es que todo está relacionado e interconectado entre sí, en todo momento. Nuestra parte personal y nuestra parte profesional, ambas aspiran a formar un mismo yo, más sólido y confiado. Donde ambos yoes se combinen y no tenga dos partes diferenciadas, sino una misma esencia con matices distintos para cada cosa.

Porque siento que eso me llevará a ser más libre, más feliz y con más energía para entregar una experiencia de cliente consistente y trabajar alienada a mis valores, personales y empresariales.

Por lo tanto, mi trabajo ahora se enfoca en estas dos partes.

1. Mi parte profesional: ¿cómo estoy siendo en mi trabajo, cuántas cosas están alineadas con mis valores y cuántas no?. O por ponerlo más simple, ¿con cuántas cosas disfruto y me llenan y con cuántas sufro y me descargan?.
2. Mi parte personal: ¿Con quién soy más yo mismo? ¿Con mis amigos? ¿Con mi familia? ¿Con desconocidos? Y ¿qué temas me dan pie a serlo? ¿Cuáles me cuesta sacar?

Luego del análisis, busco posibles patrones que se repitan o cosas en común. Eso suele darme pistas para avanzar.

Hay una metáfora muy bonita que ilustra esto mismo:

A los japoneses siempre les ha gustado el pescado fresco. Pero las aguas cercanas a Japón no han tenido muchos peces desde hace décadas, así que para alimentar a la población japonesa los barcos pesqueros fueron fabricados más grandes para ir mar adentro.

Cuanto más lejos iban los pescadores, más tiempo tardaban en regresar a entregar el pescado.

Si el viaje duraba varios días, el pescado ya no estaba fresco.

Para resolver el problema, las compañías instalaron congeladores en los barcos pesqueros, así podían pescar y poner los pescados en los congeladores, sin embargo, los japoneses pudieron percibir la diferencia entre el pescado congelado y el fresco y no les gustaba el congelado; por lo tanto, tenían que venderlo más barato.

Las compañías instalaron entonces en los barcos tanques para los peces.

Podían así pescar los peces, meterlos en los tanques y mantenerlos vivos hasta llegar a la costa, pero después de un tiempo los peces dejaban de moverse en el tanque. Estaban aburridos y cansados, aunque vivos.

Los consumidores japoneses también notaron la diferencia del sabor porque cuando los peces dejan de moverse durante días, pierden el sabor fresco

Tan pronto una persona alcanza sus metas, tales como empezar una nueva empresa, pagar sus deudas, encontrar una pareja maravillosa, o lo que sea, empieza a perder la pasión. Ya no necesitará esforzarse tanto. Así que uno se relaja. Si nuestra empresa factura y las cuentas salen, cómo líderes, nos relajamos. Pero en realidad lo interesante es lo contrario:

Para mantener el sabor fresco de los peces, las compañías pesqueras ponen a los peces dentro de los tanques, pero ponen también un Tiburón pequeño!

Claro que el tiburón se come algunos peces, pero los demás llegan muy, pero muy vivos. ¡Los peces son desafiados! Tienen que nadar durante todo el trayecto dentro del tanque, para mantenerse vivos.

Así que mi consejo de hoy, si es que puedo dar alguno, es poner un tiburón en tu vida, para seguir remando hacia quien realmente has venido a ser a este curso un WOW manager. Quizá hoy no puedes serlo en todas las facetas de tu vida, pero igual sí puedes empezar a ir en esa dirección. ¡Quién sabe, igual descubres un nuevo yo, mientras te formas como WOW manager!

Ecosistema de la experiencia

En este módulo hemos hablado de las señas de identidad de nuestra empresa para entregarlo de una manera consistente al cliente. Pero además vamos a ver como hacerlo en todo el ecosistema de nuestra empresa:

- **El producto:** La identidad de marca de mi empresa debe estar presente y ser coherente con el servicio que damos a nuestros clientes
- **Las personas:** La identidad corporativa también tiene que estar presente en el comportamiento del equipo. Lo que hacen las personas que están en contacto directo con el cliente tiene una importancia vital en este aspecto. Pero no solo son importantes los comportamientos del equipo que tiene trato directo con el cliente. El trabajo de las personas que no están en contacto directo con el cliente también es esencial para hacer tangible la identidad corporativa.
- **La comunicación:** Las empresas comunican todo el tiempo. Por un lado, por medio de la publicidad, la comunicación corporativa y los canales on line. Por otro, a través de personas de diferentes departamentos (facturación, gestión de cobros, legal, etc) que emiten comunicaciones escritas por correo postal, email, o simplemente hablan con los clientes. Cada una de estas comunicaciones tienen impacto en la experiencia de cliente y por ello es necesario garantizar que esté alineada con la identidad corporativa.
- **Las instalaciones físicas** el punto de venta necesariamente tiene que transmitir a los clientes la identidad corporativa. También las instalaciones físicas que no visita el cliente son importantes, pues si los empleados no viven los atributos de la marca, será muy difícil que sean capaces de transmitirlos a sus clientes.

Bibliografía:

La experiencia de cliente rentable. Asociación DEC

5 pasos del turismo experiencial. Carlos Sanchez. LIDL 2017

Experiencia de cliente. Marcos González de la Hoz. LIDL 2105

Comunidad Customer Experience IV

Marcos Seguí Ward Blog