

El hombre de Vitruvio y el Customer Experience. Factores críticos de éxito en la implantación de la Experiencia de Cliente.

Juan Carlos Alcaide
 Presidente MdS www.marketingdeservicios.com.

¿Por qué el hombre de Vitruvio?

En una apacible noche de 1487, el gran Leonardo da Vinci realizó un boceto que se convertiría en una de las ilustraciones más reconocibles durante los siguientes siglos. En ella, un hombre de largos cabellos y ceño fruncido estira dos pares de brazos y de piernas con las que toca los bordes de un círculo y un cuadrado. Se trata de "El hombre de Vitruvio", una representación de la figura humana que ha sido adoptada como bandera del Renacimiento y que después de cinco siglos sigue sorprendiéndonos. Muchos han creído ver en dicha figura la denominada Divina

Proporción, y esto es importante para la historia del arte, aunque no mucho desde una perspectiva de Marketing.

Desde el punto de vista de la Gestión Comercial, he querido utilizar la Divina Proporción, no tanto para indicar que la Experiencia de Cliente sea susceptible de buscar “proporciones exactas” entre los componentes de dicha Experiencia, sino porque el hombre de Vitruvio indica algo más importante: proyecta una visión del hombre como centro del Universo. Y eso es lo que quiero abordar en este artículo. El hombre, la persona, es el centro del Customer Experience Management.

El centro y, lo único que, en realidad, importa.

Poniendo (bien, con ciencia y a conciencia) el foco en las personas, como se ha demostrado largamente en Marketing, los ingresos llegan luego, más tarde: el propósito del Marketing y la buena Experiencia de Cliente es hacer que la venta sea innecesaria; poniendo el foco en la Experiencia, en la Gestión Rentable de Clientes y la Fidelización, el dinero llega luego (según nos explica Philip Kotler: <http://bit.ly/1OO3Nci>).

En las siguientes líneas, voy a tratar de desplegar cómo la empresa, en mi opinión y según la experiencia que tenemos en MdS (www.marketingdeservicios.com), puede y, quizá, debe orientar la Experiencia de Cliente, poniendo, realmente, a la persona (a los clientes), en el centro de la gestión. Para ello, y consciente de que dejaré elementos fuera. Es imposible plasmar todo lo que atañe a todas las empresas en una lista de chequeo como la que aquí trato de presentar, voy a intentar desplegar los factores críticos de éxito, elementos que no pueden faltar, los imprescindibles en definitiva.

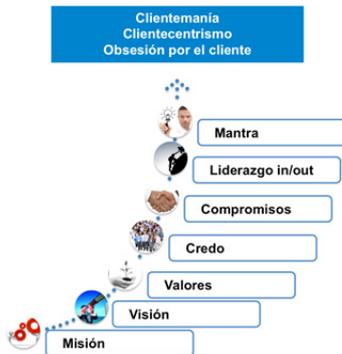
1.- Cultura, Filosofía: Management y Estrategia.

La organización empresarial es una proyección de su filosofía y cultura. Un excelente servicio al cliente, una gran experiencia en cada persona, no es algo que se produce de forma espontánea ni que puede dejarse exclusivamente en manos del personal que establece contacto directo con los clientes. Necesita una cultura que lo fomente, sistemas y procedimientos que lo faciliten, estructuras y métodos de trabajo que lo impulsen y favorezcan, en lugar de obstaculizarlo.

Esta es una responsabilidad de los más altos niveles de la organización, no sólo del área de Marketing y/o de Atención al Cliente. En este sentido, a mi juicio es fundamental:

1.1.- Cultura. Es necesario orientar la cultura de la empresa a conciencia, con un plan de Orientación Cliente: en este sentido, será importante diseñar la planificación estratégica centrada en cliente, planteando una misión, visión, y valores totalmente

centrados en cliente, y en que se evidencien los propósitos corporativos en el corto, medio y largo plazo desde la perspectiva clientecéntrica.



1.2.- Filosofía y Mantra. La Cultura y los valores empresariales se deben “concentrar” en uno o varios (pocos) mantras corporativos que sean pedagógicos internamente, sirvan como “corsés” y compromisos públicos y sean síntesis de la centralidad que la empresa da al cliente. No cabe duda de que parte del éxito de El Corte Inglés en las últimas décadas se debe a su mantra: “Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”.

La empresa debe tener valores, pero debe saber trasladarlos, creando una conexión emocional con la clientela, y una relación duradera.

La Fageda, por ejemplo, planta cara a enormes competidores revestida por una gestión empresarial emocional y con un halo de proyecto social, que lo es, que genera simpatía y la sensación de que, al tomar sus yogures, contribuyes a una causa encomiable.

1.3.- Management. El estilo de liderazgo interno de la compañía debe evidenciar apertura de puertas, diálogo, escucha activa del personal (especialmente del que está en contacto con los clientes) y, de forma muy especial, debe organizar un sistema de selección de personal, premio e incentivación, promoción de las personas, desarrollo y formación, etc, basado en métricas centradas en cliente (satisfacción, fidelización, lealtad, compromiso, boca a boca, NPS, insatisfacciones gestionadas y similares).

La palabra “compromisos” está presente (también internamente) en la relación con los clientes, usuarios y consumidores, convirtiéndose en una espada de Damocles, en un estrés positivo, que genera mejora continua, *per sé*, logrando que toda la organización se esmere y esfuerce en superar expectativas.

El management tiene un carburante: la información. Los datos sobre *insights* del cliente, la investigación de sus necesidades, motivaciones, expectativas, aspiraciones, frenos... ¡Y de la competencia directa e indirecta! Mercadona debe gran parte de su éxito análisis (incluso obsesivo) de los insights de sus consumidores (<http://bit.ly/1Dry2R5>).

1.4.- Estrategia. Las empresas centradas en Customer Experience, hacen de la Experiencia de Cliente y la Felicidad de Clientes, y stakeholders, su eje central,

buscando, por supuesto, la rentabilidad diferida, sin olvidarla, pero haciéndola depender de una ecuación mágica: felicidad superlativa, traerá resultados excelentes.

La empresa orientada desde la perspectiva cliente busca el Liderazgo desde la lógica: ser líder en gestión de experiencias, ser líder en gestión de clientes, me traerá (y los competidores no lo evitarán) liderazgo en notoriedad de marca, en reputación sostenida y en rentabilidad. Los activos intangibles de la compañía (marcas –logotipos y signos distintivos- patentes, derechos de autor, modos de relación con el cliente, fondo de comercio y base de datos de clientes con evidencias de recurrencia, prescripción y similares), además, tendrán cada día más valor (<http://bit.ly/1zps7rK>).

2.- El personal de atención al cliente

En la empresa customer centric, todo el personal es importante en el efecto resultante: clientes felices.

2.1.- Cliente interno. Es sabido que empleados atienden con excelencia a clientes internos, que atienden igual a clientes internos que, así sucesivamente, generan excelencia y felicidad en el cliente final. La empresa debe cuidar el engranaje, el ambiente y clima laborales, el trabajo en equipo y la motivación.

2.2.- Gestión de personas. Sin embargo es, si cabía, más importante aún la selección, formación y entrenamiento (son vitales en el viaje del cliente) del personal de contacto, que son, en definitiva, los embajadores de la marca en los momentos de la verdad, generando una “personificación de los valores de la marca” que ha de ser coherente y consistente con la estrategia y la imagen que se quiere dar.

2.3.- Formación y estilo. Es vital, pues, formar y entrenar en Servicio al Cliente, en técnicas de Gestión de Clientes, gestión de insatisfacciones, gestión de la venta, argumentarios, prontuarios de atención cliente, y en definitiva en COMO IMPLANTAR EL ESTILO DE EXPERIENCIA CLIENTE DE LA EMPRESA. Cada interacción como una performance. Cada empleado, un actor, un embajador de marca, con la más alta responsabilidad: hacer clientes felices.

Colaboradores o *partners* (así llama Starbucks a sus camareros) implicados y motivados, incentivados y comprometidos, empáticos, sonrientes y positivos, asertivos y humanos: personas que miman personas, en suma, desde el conocimiento y enaltecimiento de los valores de cada quién, evidenciando voluntad de agradar y adaptación a gustos y preferencias de cada persona.

2.4.- Empowerment. En la empresa que busca experiencias y vinculación con los clientes, cada empleado es un embajador de la marca con suficiente poder para poder acordar aspectos de la transacción y relación con cada cliente, con cada persona. Y es un intraemprendedor que sabe que sus ideas de mejora de la experiencia no caen en saco roto (<http://bit.ly/1DQNYgg>).

En el mercado de pescado Pike Place de Seattle (Estados Unidos), se jactan de que la

clave de su éxito no es el pescado, sino el personal que atiende, mimas y asesora a cada persona que va.

La juguetería Hamleys, una de las tiendas más populares de Londres con sus más de cinco millones de visitantes cada año, es considerada hoy en día una atracción turística por sí misma. Sus trabajadores destacan por su buen humor, por ofrecer atención personalizada y por haber convertido su forma de trabajar en todo un espectáculo.

3.-La Comunicación –Creación de engagement

3.1.- Comunicación emocional. Efectivo Marketing afectivo.

La comunicación será emocional, coherente y consistente con la estrategia de Experiencia Cliente. Tiene que transmitir valores empresariales, sensaciones y emociones a provocar, deliberada y estratégicamente, nunca al azar, o inopinadamente: en experiencia cliente, todo es “natural”, pero está “preparado”, no es azaroso, ni fruto del libre albedrío.

Será una comunicación orientada a crear engagement, vínculos. El Marketing afectivo es muy efectivo.

3.2.- Marketing de contenidos de valor.

En este punto es fundamental tener en consideración el Marketing de contenidos y el Marketing creador de valor emocional: trucos, consejos, recomendaciones, socialización, comunidad y pertenencia son las palabras clave y positivas de la comunicación experiencial. Spam, mensaje no deseado, oferta, promoción: son palabras destructoras, en general, del vínculo, fulminan el engagement y rompen la magia de la marca que ampara y mimas a sus clientes, usuarios y consumidores, cautivando primero su corazón que su bolsillo.

La comunicación ha de generar relación y más relación, confianza y, a la postre, ventas y recomendaciones.

Los tutoriales de Apple, los cursos de nutrición de Caprabo, con casi veinte años de historia, o los consejos de salud de Sanitas son buenos ejemplos.

3.3.- Directivos “alcanzables”. El directivo de la empresa customer centric evidencia que debe su salario a sus clientes y se esmera en estar disponible, de manera interna y externa para ellos, y los asuntos concernientes a la clientela.

3.4.- La comunicación es bidireccional: la gestión multicanal no puede ser entendida como una batería de cañones para “achicharrar” clientes, sino como un generador de vínculos que evidencien que: “el roce hace el cariño”.

4.-Calidad y Calidez

La experiencia, diferencia. Calidad y calidez dan un diez. Operaciones y emociones ganan los corazones.

4.1.- La calidad es un básico.

No se puede descuidar, por supuesto, ni bajar el listón en la calidad, al contrario, hay que subirlo, pero por si sola, ¡no basta!

Cumplir estándares, lograr ser eficaces y eficientes en calidad, ¡ya no diferencia!

4.2.- Sensaciones y Gestión de las emociones: memorabilidad. Es necesario recorrer la milla extra, pasar de la calidad a la experiencia. La calidad, la superación de estándares retadores debe estar trufada de detalles soft: provocar, en el viaje del cliente (customer journey) sensaciones (olfativas, acústicas, visuales y holísticas) que provocan emociones y estados de ánimo (alegría, optimismo, incluso euforia, calma, sosiego, sociabilidad, de manera holística), que provocan sentimientos (vinculación, compromiso y pertenencia a la empresa y la marca), que provocan pensamientos racionales (las comodidades, facilidades, placer y disfrute que consigue el cliente compensan con mucho lo pagado, lo justifican con creces, y el balance es favorable al cliente).

Amparo, caricias, mimo, calor humano, complicidad, son las palabras clave generadoras del vínculo, el compromiso y encienden la mecha de la prescripción positiva. En “Te Cuidamos” de Mapfre han entendido que la sensación de amparo en caso de siniestro es la única clave para lograr la satisfacción del cliente y su valoración global positiva.

4.3.- Memorabilidad y sorpresas positivas. Se debe buscar sorprender a cada cliente haciendo uso de la personalización cuándo sea posible. Placer y disfrute: más allá de la superación de expectativas, la empresa tiene el reto de buscar que cada interacción y que el recorrido del cliente sea de calidad, por supuesto, pero que genere placer, disfrute y ganas de recorrer el viaje nuevamente.

5.-Venta

“Honestidad y juego limpio son las claves del éxito. Si consigues simularlas, ¡tienes el juego ganado!”. Esta frase, cínica dónde las haya, de Groucho Marx, concentra y sintetiza la práctica a desechar.

5.1.- El asesoramiento honesto, la venta consultiva.

Sugerir al cliente un “no compres pues no te conviene”, vender al cliente lo que tú comprarías en su pellejo, tratar empáticamente y atender a cada persona como si fuera quién más quieres en tu familia, es la clave para lograr credibilidad sostenida en el tiempo y generadora del vínculo, el compromiso. Asesoramiento honesto, venta asertiva, empática y personalizada encienden, también, la mecha de la prescripción positiva entre personas y empresas.

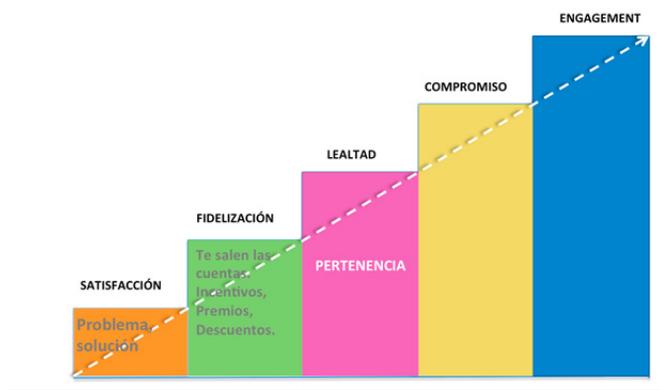
5.2.- Preventa y gestión de aspiraciones. En este sentido, es vital que la empresa cuide la preventa informativa y asesora, la venta en si misma, como la culminación natural de un proceso de asesoría y satisfacción de necesidades e ilusiones aspiracionales (casi siempre) y, muy especialmente, la postventa.

5.3.- Evitar la presión vendedora, pues en la empresa orientada a la Experiencia, la mentalidad es de agricultor: se siembra, se mima, se sigue mimando y ya llegará la cosecha.

6.-Gestión Rentable de Clientes

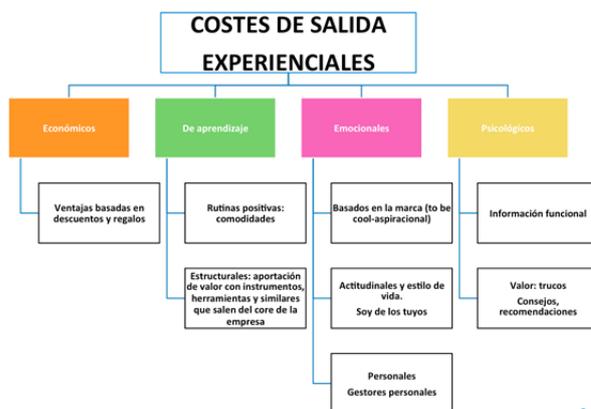
6.1. De la satisfacción al vínculo.

En la empresa orientada a la Experiencia Cliente, la preocupación es: La satisfacción, la fidelización (incentivos racionales a la recurrencia), la vinculación y lealtad (compromiso con el cliente logra compromiso del cliente).



6.2. Costes de salida/costes de cambio.

La empresa busca crear costes de cambio *win-win*, evidenciando que en la balanza racional-emocional de la relación empresa-clientes, los clientes ganan por todo lo que reciben.



6.3. Del CRM al CEM.

Palabras centrales de la relación empresa-cliente, serán:

- Anticipación.
- Prevención de insatisfacción.
- Prevención del *churn rate*.
- *Valor de Vida del cliente y carterización de clientes*.
- Evitación de fugas: cero defecciones y retención de clientes. Creación de argumentarios de retención y una estrategia y tácticas coherentes y consistentes de contención de fugas.
- Upgrade.
- Crossselling.
- *Service Recovery*.

Es importante destacar que, en la empresa orientada a la Experiencia de Cliente, el crosselling se plantea con muchísimo tacto. ¡Es un gran destructor, si es mal utilizado, del vínculo y el engagement con los clientes!

En todos los procesos relacionales de gestión de clientes (en los que, nótese, CRM tiene un papel fundamental), la gestión emocional y la creación de *feelings* en las personas. No basta con gestionar clientes de manera automatizada, antes al contrario, el toque humano y no robotizado son vitales en la creación de vinculación y engagement de y con clientes.

La gestión de la base de datos será cada vez más emocional, clasificando clientes por expectativas, aspiraciones, estilo relacional, gustos y preferencias y, en suma, pasando de la gestión de clientes a la gestión de personas y emociones de cada quién. El CRM ya no basta (<http://bit.ly/1cDoGsL>)

7.- Postventa

Por supuesto, en la empresa orientada a la Experiencia del Cliente, no hay miedos, incertidumbres o dudas. Todos actúan con la certeza de que el cliente insatisfecho es un destructor de la reputación.

7.1. Una queja es un regalo.

Cada insatisfacción es un tesoro que nos ayuda a mejorar. La empresa *customer centric* y gestionada desde la perspectiva de la Experiencia del Cliente, hace de la gestión de insatisfacciones un pilar central-central de la gestión: anticipación a las insatisfacciones (usando la estadística predictiva), mejora continua (analizando y estudiando las insatisfacciones, tomando decisiones cada día para evitar los motivos y causas), siendo veloz en la reacción, compensando y resarcando al cliente insatisfecho (que lo amerite), evidenciando que la insatisfacción del cliente es asunto

de la alta dirección. En definitiva haciendo de la felicidad del cliente el objetivo último de la venta y la gestión relacional postventa.

8.- Multicanalidad

No cabe duda de que la omnicanalidad es una oportunidad para la empresa española (<http://bit.ly/1gQYkRu>).

8.1. Inmediatez y sencillez.

La empresa orientada al cliente y sus experiencias debe adaptarse al siglo XXI, siendo fundamental orientarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- los clientes buscan inmediatez,
- los clientes buscan sencillez sin engorros, ni farragosos trámites,
- los clientes buscan poder interactuar con las empresas en cualquier momento, en cualquier lugar, en cualquier dispositivo,
- de hecho, la palabra clave ya no es internet, sino “movilidad”.
- Muchos, no, todos los canales (de forma consistente y coherente), pero una única experiencia (de forma consistente y coherente).

Por ejemplo, Iberia (<http://bit.ly/1PYnEXJ>) intenta ser eficaz y rápida en la gestión de la relación con sus usuarios en redes sociales, entendidas en un todo holístico de relación omnicanal con las personas (<http://bit.ly/1FSxSR5>).

8.2. Muchos, quizá todos, los canales: una experiencia.

El cliente espera que la coordinación interfuncional sea perfecta. Si llama a un contact center el día después de haber interactuado con la web, espera que quién le atiende, sepa perfectamente qué gestión hizo y cómo concluyó.

Son muchos los negocios que, como consecuencia de la multicanalidad, han cambiado en esencia y como modelo de gestión: banca, retail, turismo, y muchos otros.

ING comprendió antes que los demás, que la banca del siglo XX no servía para el siglo XXI. En banca, por ejemplo, no se puede entender el marketing sin una mirada o obsesiva de la multicanalidad, como demuestran informes de CISCO (<http://bit.ly/1DfkbZ>) o IBM (<http://bit.ly/1ImQYBJ>).

Conclusión

En suma, la gestión de la Experiencia, como el hombre de Vitruvio, es holística, proporcionada e integral. Y el ser humano está en el centro. Es el centro. Y nuestra búsqueda de la conexión emocional con esa persona en el centro, debe ser sincera, honesta y basada en el juego limpio, y no sólo parecerlo.