



Harvard Business Review

América Latina

Comprendiendo la experiencia del cliente

por Christopher Meyer y Andre Schwager

Las empresas que monitorean sistemáticamente la experiencia de sus clientes pueden dar pasos importantes para mejorarla, y junto con ella sus resultados finales.

Comprendiendo la experiencia del cliente

por Christopher Meyer y Andre Schwager

Cualquiera que haya contratado recientemente un servicio de telefonía celular ha pasado por el duro trance de intentar calcular el costo de sus minutos diferidos versus las llamadas gratis dentro de una red, y cómo esto se compara con el costo de servicios relacionados tales como *push-to-talk* (pulsar para hablar), roaming y mensajería móvil. Muchos también han sucumbido ante una oferta de descuento, sólo para descubrir que el formulario que deben llenar es tan complicado como el de la hipoteca de una casa. Y luego están los sistemas telefónicos automatizados, con sus laberínticos menús a través de los cuales los impacientes consumidores deben abrirse paso hasta dar con un ser humano. Tan poca confianza tienen los consumidores en estos sucedáneos electrónicos, que pocas semanas después de que el sitio web www.gethuman.com mostrara cómo llegar rápidamente a una

persona real en diez importantes sitios de consumidores, se habían agregado instrucciones para más de 400 compañías adicionales.

Un exceso de funciones, descuentos engañosos y una carencia de trato personal son prueba de indiferencia frente a lo que debería ser la primera preocupación de una empresa: la calidad de la experiencia de sus clientes. En el primer ejemplo, la empresa de telefonía ofrecía una mezcla de servicios telefónicos en parte para desincentivar la comparación con otras opciones y evitar así guerras de precios. En el segundo, la empresa ofrecía un descuento difícil de obtener para estimular una compra. Y en el tercero, el objetivo era reducir los costos de personal, pese a las tranquilizadoras promesas de autoservicio disponible las 24 horas. Lamentablemente, todas estas argucias se traducen en experiencias que generan arrepentimiento en

los clientes y luego la determinación de llevar su negocio a otra parte.

La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad del servicio al cliente, desde luego, pero también la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad. Sin embargo, son pocas las personas responsables de estas cosas que han pensado sostenidamente en cómo sus decisiones separadas dan forma a la experiencia del cliente. Cuando sí piensan en ello, todas tienen ideas diferentes acerca de lo que significa la experiencia del cliente, y nadie en un nivel superior supervisa sus esfuerzos.

En las empresas de productos, por ejemplo, el desarrollo de productos cede ante el marketing cuando se trata de asuntos relacionados con la experiencia del cliente, y ambos suelen enfocarse en características y especificaciones. Operaciones se preocupa principalmente de la calidad, la puntualidad y el costo. Y el personal de servicio al cliente tiende a concentrarse en la transacción en curso, pero no en su conexión con las transacciones precedentes o posteriores. Aun así, gran parte del servicio es rutinario: de lo contrario, ¿por qué habría de preguntar un representante de servicio (como a menudo lo hacen), “¿Hay algo más que pueda hacer por usted?”, cuando ni siquiera han solucionado la razón original de la llamada o visita?

Algunas empresas no entienden por qué deberían preocuparse de la experiencia de sus clientes. Otras reúnen y cuantifican información sobre el tema, pero no hacen circular los hallazgos. También están las que sí miden y distribuyen, pero no responsabilizan a nadie por dar uso a la información. La extensión del problema ha sido documentada en una reciente encuesta de Bain & Company a clientes de 362 empresas. Sólo 8% de ellos describió su experiencia como “superior”, mientras que 80% de las empresas encuestadas cree que la experiencia que brindan es efectivamente superior. Ante semejante disparidad, las posibilidades de mejorar son escasas. Pero la necesidad es urgente: los consumidores tienen hoy una mayor cantidad de opciones que nunca antes, opciones más complejas y más canales para perseguirlas. En un entorno así, las soluciones simples e integradas –no fragmentadas y engorrosas– ganarán la lealtad del consumidor presionado por el tiempo (para más sobre cómo simplificar el proceso de compra, vea el artículo de James P. Womack y Daniel T. Jones “Consumo ligero”, HBR Marzo 2005). Más aún, en mercados que son cada vez más globales, es peligroso suponer que una determinada oferta, comunicación u otro contacto afectarán a los consumidores lejanos de igual forma que a los domésticos.

Aunque pocas empresas han puesto su foco en la experiencia del cliente, muchas han intentado medir su satisfacción y como resultado poseen abundante información. El problema es que medir la satisfacción del cliente no le dice a nadie cómo lograrla. La satisfacción del cliente es esencialmente la culminación de una serie de experiencias del cliente o, podría decirse, el resultado neto de las experiencias buenas menos las malas. Se produce cuando la brecha entre las expectativas de los clientes y sus experiencias posteriores ha sido cerrada. Para entender cómo lograr satisfacción, una empresa debe desglosarla en las experiencias que la componen. Debido a que una gran cantidad de experiencias de clientes no son consecuencia directa de los mensajes de la marca o de los productos reales de la empresa, la reexaminación de las iniciativas y elecciones de una empresa no será suficiente. Son los propios clientes –es decir, la gama completa y la realidad desnuda de sus experiencias previas, y luego las expectativas, positivas o negativas, que éstas han provocado– quienes deben ser monitoreados y sondeados.

Este grado de atención en los clientes requiere de un proceso integrado donde cada función se preocupe de entregar una buena experiencia, y donde la alta dirección se asegure de que la oferta mantenga todas esas concepciones parciales en equilibrio y ligadas a los resultados financieros finales. Este artículo describirá cómo crear este proceso, compuesto por tres clases de monitoreo de los clientes: patrones pasados, patrones actuales y patrones potenciales (estos patrones también pueden aludir a la frecuencia con que son medidos: persistentes, periódicos e intermitentes). Al entender los diferentes propósitos y los diferentes encargados de estas tres técnicas –y cómo trabajan juntos (sin conflictos)– una empresa puede convertir sus fantasías de orientación al cliente en un verdadero sistema de negocios.

Qué es la experiencia del cliente

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera. Un contacto de este tipo puede ocurrir cuando los caprichosos logotipos navideños de Google aparecen en la página

Christopher Meyer (cm@fastcycle.com) es presidente del consejo de Strategic Alignment Group, una consultora con sede en Portola Valley, California, que se especializa en innovación y en competencia basada en el tiempo. Es el autor de *Fast Cycle Time* (Free Press, 1993). Andre Schwager (aschwager@customersenseconsulting.com) es ex presidente de Seagate Enterprise Management Software y fundador de Satmetrix Systems, una empresa de software para experiencia del cliente con sede en Foster City, California.

principal del sitio al iniciar una búsqueda, o puede ser el característico sonido del sistema de escape de las motocicletas Harley-Davidson. Podría ser un simple e-mail enviado de un cliente a otro.

El secreto de una buena experiencia no está en la multiplicidad de funciones ofrecidas. Microsoft Windows, que es rico en funciones, puede brindar lo que un director corporativo de TI considera una experiencia positiva, pero muchos usuarios particulares prefieren el sistema operativo Macintosh de Apple, que ofrece menos funciones y opciones de configuración. La experiencia de un cliente con un producto de Apple comienza bastante antes de encenderlo; en el caso del iPod, quizás comience con las siluetas danzantes de la publicidad televisiva. La caja tipo origami (y reciclable) envuelve el iPod como si fuera un huevo de Fabergé hecho para un zar. Una pequeña etiqueta que reza "Diseñado en California, hecho en China" comunica el mensaje de que Apple está claramente a cargo, pero también interesada en mantener los costos bajos. Incluso los usuarios de Windows aprecian el intuitivo estilo "Mac" del dispositivo y encuentran que bajar canciones de iTunes es más fácil que comprar un CD en Amazon. Cada producto de Apple está diseñado con el propósito principal de convertir el tiempo que se pasa con Apple en una experiencia placentera.

Una marca exitosa moldea las experiencias de los clientes incorporando la propuesta de valor fundamental en cada aspecto del producto. Para BMW, "The Ultimate Driving Machine" ("La más avanzada máquina de conducir") es mucho más que un eslogan: comunica las opciones de fabricación y de diseño de la empresa. En 2000, Mercedes-Benz introdujo un sistema que controla automáticamente la distancia entre un Mercedes y el vehículo que lo antecede. BMW no consideraría desarrollar esa función a menos que amplifique –y no disminuya– la experiencia de conducir.

La calidad y cobertura del servicio también son importantes, pero principalmente cuando la oferta central es en sí misma un servicio. Por ejemplo, el soporte de seguimiento y envío que ofrece FedEx en Internet y por teléfono es tan importante para los clientes como su propuesta de valor fundamental: la entrega a tiempo.

En su preocupación por la logística –cómo se entrega algo, y no sólo qué se entrega– las empresas que atienden a otras empresas (B2B) siguen el ejemplo de las empresas que prestan servicios a consumidores. Para ambas, el objetivo es brindar una experiencia positiva al usuario final. El socio comercial o proveedor de una empresa B2B ayuda a esta última a lograr eso entendiendo primero en qué parte de la cadena de valor de sus clientes directos puede hacer una contribución significativa, y luego cuándo y cómo. Éstas son acciones diferentes que las de registrar y desglosar la experiencia interna e inefable de un ser humano determinado. Se podría decir que la "experiencia" de una empresa es su manera de funcionar, y que un proveedor B2B ayuda a sus empresas clientes a atender a sus clientes resolviendo sus problemas de negocios, tal como una empresa B2C eficaz

satisface las necesidades personales de sus clientes. En un contexto B2B, una buena experiencia no es la más excitante, sino aquella libre de problemas y, por tanto, tranquilizadora para quienes están a cargo.

De esta forma, un proveedor satisface al departamento de compras de su empresa cliente al proporcionarle un equilibrio entre costos y beneficios; satisface al área de operaciones al ofrecer productos o servicios fáciles de usar; y satisface a los ejecutivos de la empresa cliente al aumentar su capacidad al mismo ritmo que ésta, evolucionando en general con ella. Por consiguiente, ventas y marketing no necesariamente monopolizan los puntos de contacto con los clientes: la gente de operaciones en la primera empresa trata directamente con sus contrapartes en la segunda, y así sucesivamente. La naturaleza funcional de la relación –es más, el hecho de que sea una verdadera relación– genera una conciencia extendida de los aspectos y prioridades de la experiencia.

Sea una empresa o un consumidor el objeto de estudio, la información sobre sus experiencias se recoge en "puntos de contacto": instancias de contacto directo con el producto o servicio en sí, o con representaciones del mismo entregadas por la empresa o por un tercero. Empleamos el término "corredor del cliente" para describir la serie de puntos de contacto que experimenta un cliente. Lo que constituye un punto de contacto significativo cambia en el transcurso de la vida de un cliente. Para una familia joven con tiempo y recursos limitados, podría ser adecuado un encuentro breve con un agente de seguros o con un planificador financiero. El mismo tipo de experiencia no sería satisfactorio para alguien de más edad con mucho tiempo disponible y una sustancial base de activos.

No todos los puntos de contacto tienen un valor equivalente. Las interacciones de servicio son más importantes cuando la oferta central es un servicio. Los puntos de contacto que conducen al cliente a otra interacción posterior y más valiosa, como el expedito sistema de compras "1-Click" de Amazon, son aún más importantes. Las empresas necesitan trazar un mapa del corredor de puntos de contacto y vigilar los atascos. En cada punto de contacto, la brecha entre las expectativas del cliente y su experiencia señala la diferencia entre su satisfacción y algo inferior.

Las expectativas de las personas están definidas en parte por sus experiencias previas con los productos de una empresa. Los clientes comparan instintivamente cada nueva experiencia, positiva o no, con las anteriores y la evalúan según eso. Las expectativas pueden estar determinadas también por las condiciones de mercado, la competencia y la situación personal del cliente. Incluso cuando es la propia marca de la empresa la que fija las expectativas, el cliente puede ser conducido a una decepción. Por ejemplo, Dell transformó la compra de computadoras por Internet de una experiencia riesgosa en una confiable. Sin embargo, cuando extendió ese conjunto de procedimientos a la elección y compra de caros televisores plasma de alta

definición, decepcionó. Dell hizo un eficaz trabajo de generar expectativas positivas entre los clientes, pero éstas resultaron ser mejor satisfechas por la fuerza de ventas en persona de Best Buy.

Idealmente, un buen diseño logra que tanto las experiencias más rutinarias como las más importantes para los clientes –comparar un precio, obtener respuesta a una pregunta o colocar un pedido multimillonario– resulten agradables y eficientes. Sin embargo, incluso cuando surge insatisfacción o desconfianza, un control hábil de la experiencia del consumidor puede superarla.

En su desarrollo de un nuevo medicamento contra el Sida, Gilead Sciences brinda un buen ejemplo de cómo la incapacidad para entender los componentes de expectativa y experiencia en la insatisfacción de un segmento de consumidores puede convertirse en incapacidad para llegar a ese segmento. Tras el lanzamiento del nuevo medicamento, que había demostrado ventajas sobre otros ya existentes, Gilead notó que aunque las ventas a pacientes nuevos en la terapia eran sólidas, las ventas a pacientes que ya estaban bajo tratamiento crecían mucho más lentamente de lo esperado. Gilead descubrió que, para los pacientes de VIH/Sida, cambiar de medicamento es muy distinto a elegir un remedio alternativo para el resfriado. El cambio exige

terminar con una relación basada en la confianza con la esperanza de lograr un nivel incierto de mejoría. La empresa aprendió también que los pacientes con VIH están mucho más interesados en los potenciales efectos adversos de un nuevo fármaco que en su supuesta eficacia superior. Con esta nueva comprensión, Gilead decidió enfatizar en su marketing la menor incidencia de efectos colaterales serios de su medicamento. Segmentó además a los médicos de los pacientes según su disposición a recetar un medicamento diferente a los que conocían. Una vez que Gilead hizo más fácil para los pacientes cambiar de fármaco, la participación de mercado del principal competidor de la empresa cayó 33%.

¿Por qué el descuido?

Los CEO podrían no negar activamente la importancia de la experiencia del cliente o, para tales efectos, las herramientas utilizadas para registrarla, cuantificarla y analizarla, pero muchos de ellos no aprecian debidamente lo que esas herramientas pueden revelar. Tres fuerzas principales conspiran para mantener esta brecha.

Demasiado dinero ya gastado en CRM. Habiendo gastado millones de dólares en software de gestión de relacio-

CEM versus CRM

La gestión de la experiencia del cliente y la gestión de relaciones con los clientes difieren en tema, cronograma, monitoreo, audiencia y propósito.

	Qué es	Cuándo se aplica	Cómo se monitorea	Quién utiliza la información	Relevancia para el desempeño futuro
Gestión de la experiencia del cliente (CEM)	Registra y distribuye lo que un cliente piensa acerca de una empresa	En los puntos de interacción con el cliente: "puntos de contacto"	Encuestas, estudios dirigidos, estudios de observación, investigaciones de "voz del cliente"	Líderes de negocios o funcionales, para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios	Proactiva: localiza espacios donde añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencia
Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Registra y distribuye lo que una empresa sabe acerca de un cliente	Después de que existe un registro de una interacción con un cliente	Información de puntos de venta, investigación de mercado, clicks en página web, seguimiento automatizado de ventas	Grupos de contacto con el cliente, tales como ventas, marketing, servicio en terreno y servicio al cliente, a fin de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz	Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no lo son

nes con clientes (CRM, por sus siglas en inglés), muchos CEO consideran que su problema no es una falta de información sobre el cliente, sino una superabundancia de ella. Antes de invertir más tiempo y dinero, los ejecutivos quieren saber, con justa razón, en qué se diferencia la información sobre experiencia del cliente y cuál es su valor.

Puesto en términos crudos, la diferencia está en que los sistemas de CRM registran lo que una empresa sabe sobre un cliente específico –su historial de solicitudes de servicio, devoluciones de productos y consultas, entre otras cosas–, mientras que la información sobre experiencia del cliente registra los pensamientos subjetivos de los clientes sobre una empresa específica. La CRM rastrea las acciones de los clientes después de los hechos; la gestión de la experiencia del cliente (CEM, por sus siglas en inglés) registra la respuesta inmediata del cliente a sus encuentros con la empresa. Los empleados acostumbrados a leer los secos análisis del departamento de marketing sobre los datos de CRM obtenidos en el punto de venta hacen fácilmente la distinción al escuchar las palabras exactas de un cliente frustrado (para una relación detallada de la diferencia los dos enfoques, vea la tabla “CEM versus CRM”).

Además, muchos CEO no advierten suficientemente la diferencia entre la satisfacción del cliente, que creen tener sólidamente documentada, y la experiencia del cliente, que siempre exige mayor investigación.

Falta de sintonía con las necesidades de los clientes.

Los líderes que ascendieron desde funciones de contacto con clientes, como el CEO de Cisco Systems, John Chambers, tienden a actuar más con referencia a la experiencia del cliente que los líderes que no siguieron esa trayectoria. Cuando se torna difícil optar entre nuevas tecnologías rivales, Cisco posterga su decisión hasta registrar las reacciones de sus clientes clave. La empresa sabe que habrá un mercado para la elección que finalmente haga, por lo que puede permitirse optar más tarde que sus competidores.

En contraste, los ejecutivos que ascendieron desde finanzas, ingeniería o producción a menudo consideran la experiencia del cliente como una responsabilidad de las áreas de ventas, marketing o servicio al cliente.

Temor a lo que puedan revelar los datos. Es fácil decir que una empresa está orientada al cliente cuando no hay información que pruebe lo contrario. Una vez que los datos comienzan a fluir, los temores salen a la superficie. ¿Podemos permitirnos hacer lo que los clientes están pidiendo? ¿Cómo elegimos entre preferencias contrapuestas? ¿Podemos aceptar lo que los clientes dicen estar experimentando sin primero decirles lo que deberían experimentar? Líderes corporativos que jamás tolerarían una brecha importante entre ingresos proyectados y reales prefieren mirar hacia otro lado cuando las evaluaciones de la empresa y del cliente difieren, como ocurre en la encuesta de Bain.

Los ejecutivos también vacilan en actuar a partir de los hallazgos porque la información sobre experiencias es más ambigua que las acciones de los clientes; por ejemplo, los

pedidos que hacen. Sin embargo, el análisis estadístico se ha desarrollado al punto de que es posible cuantificar con fiabilidad tanto la importancia relativa de cada punto de contacto como la experiencia que brindó. También puede aislar transacciones clave, cuentas, regiones, segmentos de clientes, y así sucesivamente, para luego desglosar los datos resultantes. Hace unos diez años, las empresas comenzaron a reunir información sobre experiencias electrónicamente. Ahora pueden combinarla instantáneamente con datos extraídos de sistemas de CRM y otras bases de datos de clientes, efectuar análisis en tiempo real tanto de respuestas individuales como agregadas y luego canalizar y rastrear automáticamente asuntos que necesitan solución.

Menos rigurosos son los estudios de observación y los comentarios textuales, que por ese motivo no reciben la atención que merecen. Sin embargo, cuando son abordados con la necesaria empatía y profundidad, pueden ser, a su manera, más reveladores que los hallazgos concretos. Para empezar, incluso los consumidores claramente conscientes de las deficiencias de una marca o producto no pueden describir con exactitud lo que podría reemplazarlos. Por eso Henry Ford dijo que si hubiese preguntado a sus clientes antes de fabricar su primer automóvil cómo podía satisfacer mejor sus necesidades de transporte, simplemente le habrían dicho: “Dénos caballos más rápidos”. Correctamente entendidas, las corrientes subterráneas que dirigen el flujo de información sobre las experiencias de los clientes indicarán la forma de la próxima gran transformación.

Todas las manos disponibles

Muchas organizaciones entregan la responsabilidad de reunir y evaluar los datos sobre experiencia del cliente a un solo grupo en contacto con clientes, apoyado por TI. Lo hacen así al menos tres cosas: ahorran dinero; protegen a los clientes de solicitudes redundantes y molestas; y permiten comparaciones directas de los clientes sobre la base de su ubicación, elección de productos y algunos otros criterios.

Pero es un error asignar a los grupos en contacto con clientes la responsabilidad global por el diseño, entrega y creación de una experiencia superior para el cliente, liberando a aquellos más alejados del cliente de la obligación de comprenderla.

En contraste con este patrón habitual, Palm recurrió a la experiencia del cliente para hacer de Treo uno de sus productos más exitosos. Mezcla de teléfono celular y Palm Pilot, la Treo original usaba la misma batería recargable que los organizadores Palm. Cuando se utilizaba como teléfono celular, el aparato consumía mucho más energía que cuando se empleaba como organizador. De manera que los clientes que eran usuarios intensivos de la función de telefonía móvil descubrieron que sus Treo perdían energía con frecuencia, muchas veces a una inoportuna distancia de sus recargadores. Comenzaron a aparecer quejas sobre este problema en las encuestas transaccionales del depar

tamento de servicio al cliente de Palm. Pero éste sólo podía ofrecer a los descontentos propietarios de Treo algunos consejos menores para ahorrar energía.

Insatisfecho con el estatu quo, el vicepresidente de servicio al cliente Dan Gilbert, exhibiendo una desacostumbrada iniciativa, remitió los datos sobre experiencia que su departamento había reunido al área de desarrollo de productos, que se puso a trabajar en el problema. La Treo de siguiente generación incorporó una batería que podía ser reemplazada por los usuarios. En 2005, las ventas fueron 71% más altas que el año anterior.

Normalmente, sin embargo, una reacción vigorosa ante la inteligencia reunida sobre experiencias de los clientes requiere que la alta dirección orqueste una respuesta a sus problemas. Intuit aprendió esto cuando trató de abordar la dificultad que los usuarios tenían al instalar una nueva versión de TurboTax. La solución resultó ser interfuncional, pero ninguno de los convocados para lidiar con el problema tenía un cargo lo suficientemente alto para “hacerse cargo” del proceso de instalación completo.

Obtener la información correcta

Existen tres patrones de información sobre la experiencia del cliente, cada uno con su propio ritmo y nivel de recolección de datos (para un desglose detallado de los tres patrones, vea la tabla “Rastrear la experiencia del cliente: persistente, periódica, intermitente”).

Cuando las empresas monitorean transacciones que ocurren en grandes cantidades y que son realizadas por clientes individuales, están mirando *patrones pasados*. Enterprise Rent-A-Car supuestamente pregunta a cada conductor que devuelve alguno de sus vehículos: “¿Volvería a alquilar en Enterprise?”. Cualquier nuevo servicio que recibe un cliente de France Telecom va seguido de un breve cuestionario acerca de la calidad de su experiencia. Como muestran estos dos ejemplos, cada intento por determinar la calidad de la experiencia se produce directamente después de la experiencia misma. Así, las empresas reciben mediante este método un flujo de información ininterumpido o “persistente”, que luego analizan y comunican internamente. Aunque las encuestas son la herramienta utilizada con mayor frecuencia para obtener información sobre patrones pasados, los clientes son a veces abordados mediante foros online y blogs. Las empresas se guían principalmente por afirmaciones que generan un fuerte acuerdo entre los clientes, pero en ocasiones la ausencia de una reacción enérgica de los clientes frente a una prestación o servicio puede ser igualmente reveladora. Por este motivo, los empleados que evalúan resultados deben estar en sintonía con las áreas de experiencia del cliente que no son abordadas directamente por una encuesta u otra herramienta.

Los análisis de *patrones actuales* no son simplemente evaluaciones del significado y éxito de un contacto re-

ciente. Plasman una relación continua con el cliente. En consecuencia, las preguntas podrían ampliarse al grado de conocimiento del cliente sobre proveedores alternativos, nuevas funciones que el cliente pudiera desear y lo que percibe como desafíos a su competitividad. Dado el amplio alcance de la consulta, este tipo de monitoreo no debería ser activado exclusivamente por una transacción iniciada por el cliente. En lugar de eso, la información sobre los productos y servicios clave de una empresa debería recogerse a intervalos programados, o “periódicamente”. Hewlett-Packard y la consultora BearingPoint, por ejemplo, se acercan a cada cliente clave una vez al año. Al iniciar un contacto con diferentes clientes en diferentes momentos durante el año, BearingPoint creó un flujo casi persistente de datos, que no depende de la culminación de una transacción determinada y a la vez permite comparaciones entre clientes en una gama de asuntos. BearingPoint aprendió de esta manera que las mejores prácticas que había establecido en un grupo de mercado vertical no habían migrado hacia otros grupos.

Los patrones actuales se obtienen mediante encuestas o entrevistas cara a cara, estudios diseñados especialmente o alguna combinación de ellos. Es útil preparar a los clientes para la encuesta contándoles su propósito, cómo se enterarán de los resultados y qué papel podrán desempeñar en abordarlos. Hewlett-Packard premia a sus directores de cuentas por sus índices de participación en encuestas, al igual que por sus resultados.

Los *patrones potenciales* se descubren sondeando oportunidades, las que a menudo surgen de la interpretación de información sobre los clientes y de la observación de sus conductas. Como en el estudio realizado por Gilead, estos sondeos son derivaciones de estrategias que generalmente implican apuntar a segmentos específicos de clientes, y por lo tanto no son programados o “intermitentes”. Los hallazgos se utilizan a menudo como información para el proceso de desarrollo de productos.

Muchas empresas aplican un único indicador sumario a los datos sobre patrones pasados y actuales. El indicador de experiencia del cliente “Promotores Netos”, por ejemplo, registra las experiencias agregadas de los clientes, es decir, las experiencias positivas menos las negativas. El fundador de Intuit, Scott Cook, utiliza los índices de Promotores Netos para fijar objetivos y comprometer la atención de la organización, aunque reconoce que un aumento o disminución del índice no revela qué está impulsando la tendencia.

A medida que las relaciones con los clientes se profundizan, las empresas tienden a recopilar información con mayor frecuencia. Los patrones que emergen sugieren nuevas áreas de indagación. Por ejemplo, los estudios de relaciones actuales podrían indicar que una experiencia de servicio en terreno es deficiente. Tras realizar las mejoras, es común aplicar una encuesta transaccional después de cada llamada de servicio para evaluar el avance. Una encuesta posterior más exhaustiva podría revelar una buena expe-

Rastrear la experiencia del cliente: persistente, periódica, intermitente

Las empresas pueden monitorear diversos patrones de interacción con los clientes para obtener una mejor comprensión de la experiencia que están brindando. Dependiendo de la información precisa que una empresa busque, puede optar entre analizar patrones pasados, actuales, potenciales, o una combinación de ellos. Cada patrón requiere un método distintivo de generación y análisis de datos y arrojará diferentes tipos de percepciones.

Patrón y propósito	Encargado	Frecuencia y alcance de la recolección de datos	Recolección y metodología de análisis	Foros de discusión y acción
<p>Patrones pasados: Registra una experiencia reciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Busca mejorar las experiencias transaccionales > Rastrea objetivos y tendencias de las experiencias > Evalúa el impacto de nuevas iniciativas > Identifica temas emergentes <p>Ejemplos: Seguimiento post-instalación o de servicio al cliente, seguimiento de compras de nuevos productos</p>	Grupo o funciones centrales	<p>Persistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Encuestas electrónicas ligadas a transacciones de alto volumen o un sistema de feedback continuo > Activado automáticamente por el cierre de una transacción > Recolección de datos focalizada, programada y de ciclo corto > Feedback voluntario de usuarios en foros online 	<ul style="list-style-type: none"> > Encuestas por Internet, en persona o telefónicas > Foros y blogs de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> > Analizados dentro de las funciones, grupos centrales de encuestados o ambos > Temas interfuncionales dirigidos a los altos ejecutivos > Análisis y acciones estratégicas dirigidas por altos ejecutivos
<p>Patrones actuales: Rastrea aspectos de relaciones y experiencias actuales buscando identificar oportunidades futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mantiene una vigilancia consistente aunque más profunda del estado de la relación y otros factores > Mira hacia adelante así como hacia atrás > Se utiliza con poblaciones y problemas más críticos <p>Ejemplos: Revisión bianual de cuentas, estudios de clientes del tipo "seguirlos hasta sus casas"</p>	Grupo, unidades de negocios o funciones centrales	<p>Periódica:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Revisiones trimestrales de cuentas > Estudios de relaciones > Estudios de experiencia de los clientes > Encuestas a grupos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> > Encuestas por Internet precedidas por preparación en persona > Contacto directo personal o telefónico > Foros moderados de usuarios > Focus group y otros formatos programados con regularidad 	<ul style="list-style-type: none"> > Análisis inicial por grupo patrocinante > Tendencias y temas amplios remitidos a los foros estratégicos y operativos de altos ejecutivos > Análisis en profundidad de temas emergentes a nivel corporativo, de unidad de negocios o local
<p>Patrones potenciales: Dirige las indagaciones para descubrir y poner a prueba oportunidades futuras.</p> <p>Ejemplos: Estudios de diseño etnográfico, estudios de mercado con propósitos especiales, focus group</p>	Alta dirección o funciones	<p>Intermitente:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Específica, motivada por un propósito especial > Análisis provisional de tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> > Impulsada por clientes específicos o problemas únicos > Muy focalizada > Incorpora conocimiento existente sobre la relación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> > Centrados dentro del grupo patrocinante, con coordinación y apoyo del grupo central

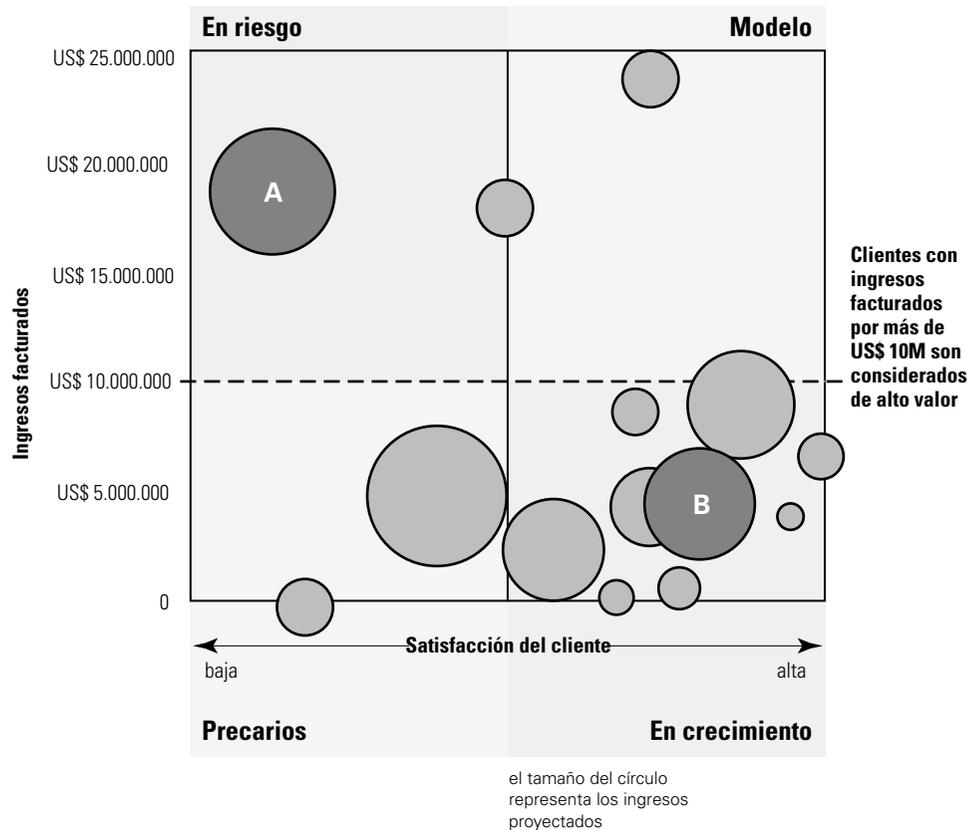
riencia con el tiempo de respuesta de servicio, pero bajos índices generales, lo que motivaría un estudio especial para identificar las prioridades de los clientes entre una gama de factores de experiencia de servicio.

Los bajos costos y la facilidad de modificación hacen que las encuestas sean el medio preferido por la mayoría para medir patrones pasados y actuales. Las encuestas por e-mail son superiores a las realizadas en papel, porque

pueden compartirse más fácilmente; permiten una rápida distribución; dan al encuestador flexibilidad para ampliar o abreviar el cuestionario según los deseos de los entrevistados o la sustancia de la respuesta; minimizan los atrasos al analizar los resultados; y conducen a acciones rápidas, tales como recurrir a un alto ejecutivo si los índices caen por debajo de un nivel predeterminado. Las encuestas por e-mail pueden además ser fácilmente adaptadas. Por ejemplo, las

Clasificar a los clientes

La matriz a la derecha organiza a los clientes de HiTouch (un compuesto de empresas reales) sobre la base del nivel de atención que requieren. El eje vertical muestra los ingresos facturados (productos y servicios entregados y pagados). El eje horizontal muestra un índice agregado que indica el nivel de satisfacción del cliente. Los clientes con baja facturación pero alta satisfacción representan oportunidades de crecimiento para HiTouch. Los círculos en la matriz clasifican a los clientes de HiTouch según una tercera dimensión: ingresos proyectados (pedidos realizados pero no pagados y pedidos potenciales), denotados por el tamaño del círculo. Las letras dentro de los círculos sirven específicamente como identificadores. Así, por ejemplo, el cliente A tiene la segunda mayor facturación y los segundos mayores ingresos proyectados, pero su negocio está “en riesgo” porque sus índices de satisfacción son bajos. La baja facturación, la alta satisfacción y los altos ingresos proyectados del cliente B sugieren un potencial de negocios no explotado por HiTouch.



encuestas que Marvin Windows and Doors envía a sus distribuidores son diferentes de las que envía a los arquitectos que compran sus productos.

Una encuesta bien diseñada no es simplemente aquella que extrae la información deseada. Debe también evitar convertirse en un aspecto desagradable de la experiencia del cliente. Por lo tanto, no debería ser costosa para quien la responde ni negarle la oportunidad de comunicar la naturaleza especial de su experiencia. Una forma de mantener las encuestas piadosamente breves es evitar preguntas sobre temas como compras recientes de las que la empresa ya tiene registros. Tampoco deberían ser activadas por las transacciones de clientes regulares tales como agentes de compras. Esos clientes, después de todo, están entre aquellos que la empresa menos puede permitirse molestar. De igual modo, las sanciones corporativas impuestas a distribuidores que reciben bajas calificaciones no deberían ser tan duras como para que los minoristas traten de desincentivar a los clientes de responder, ofreciéndoles arreglar

cualquier problema al instante. El cliente individual puede ser aplacado, pero el uso extendido de esta práctica impide que la alta dirección obtenga un cuadro completo de problemas sistémicos.

Las encuestas tienen sus limitaciones, pero los focus group, foros de usuarios, blogs y estudios de marketing y observacionales pueden entregar percepciones que las encuestas no arrojan (para más sobre escuchar a los usuarios, vea el artículo de Dorothy Leonard y Jeffrey Rayport “Spark Innovation Through Empatic Design”, HBR November–December 1997). Intuit, por ejemplo, es un líder en los estudios del tipo “seguirlos hasta sus casas”. Representantes de la empresa visitan a clientes en los lugares donde viven o trabajan y observan cómo usan los productos de Intuit, como QuickBooks. Fue al observar a las empresas más pequeñas lidiar con QuickBooks Pro que la empresa reconoció la necesidad de un producto como QuickBooks Simple Start. Estas herramientas se prestan a la medición de patrones actuales y potenciales, porque implican más

tiempo, preparación y gasto que las encuestas de tipo transaccional.

Actuar a partir de información basada en la experiencia

Analicemos el caso de una empresa a la que llamaremos HiTouch –que en realidad es un compuesto de varias empresas– a medida que se esforzó por crear un sistema para gestionar la experiencia del cliente. HiTouch, un proveedor global de servicios financieros para empresas, recibió un preocupante llamado de alerta cuando un importante cliente trasladó la mitad de su negocio a un archirrival. Los ejecutivos de HiTouch acababan de terminar una revisión trimestral de cuentas, clasificando la relación con esta cuenta como “superior”. Los atónitos ejecutivos se preguntaban qué habían pasado por alto.

De sus esfuerzos por rescatar la cuenta, los ejecutivos de HiTouch aprendieron lo suficiente para lanzar una iniciativa en toda la empresa y mejorar la experiencia de todas las otras cuentas grandes. Tras realizar una mini auditoría de los programas existentes de experiencia del cliente, las áreas responsables y los resultados, descubrieron que sus grupos de mercados verticales rara vez iban más allá de hacer un seguimiento de clientes y analizar patrones de compra. La mayoría de los empleados suponía que la experiencia del cliente era una tarea de marketing o ventas. El único indicador de CEM provenía de una encuesta anual de satisfacción de clientes por correo cuya redacción no había cambiado en tres años.

HiTouch contrató consultores para desarrollar la iniciativa. En vez de gastar demasiado tiempo estableciendo objetivos formales de experiencia del cliente o un plan detallado, los consultores propusieron un “prototipo rápido” de encuesta sobre relaciones con clientes principales. Los líderes de HiTouch identificaron los puntos de contacto que habían decepcionado a sus clientes más importantes. Comprendieron que prevenir futuras deserciones de clientes implicaría objetivos de experiencia en cada etapa de la cadena de valor, los que tendrían que servir a las metas financieras de cada mercado vertical y a la vez ser compatibles con el branding de la empresa.

A medida que se acumulaban los temas, quedó claro que el esfuerzo requería de un líder ejecutivo, un presupuesto y recursos dedicados. El principal ejecutivo de ventas de HiTouch, convertido en un creyente del proceso, dio un paso al frente. Para asegurar una buena tasa de respuesta, pidió a los ejecutivos de cuentas que prepararan a los clientes que recibirían la encuesta. Algunos mostraron un borrador de predistribución a los clientes para que éstos ayudaran a refinar la selección y de los temas y el tono. De las diversas preguntas acordadas, dos eran claves: “¿Cuán importante para su decisión de compra fue la marca HiTouch y la promesa de servicio que parecía hacer?”, y “¿Cree usted que HiTouch cumple la experiencia prometida por sus equipos de marketing y ventas?”. La encuesta piloto incluía un indicador

sumario que permitía a Hi Touch comparar respuestas por ubicación, plataforma de servicio y mercado vertical.

El ejecutivo de ventas observó que las reuniones sobre la encuesta piloto, en las cuales los vendedores entregaban información sobre experiencia del cliente a los propios clientes, diferían de la típica visita de ventas porque trasladaban el diálogo desde la transacción individual hacia el desarrollo de la relación. También brindaban una excelente oportunidad para que los clientes conocieran a los empleados de HiTouch que no pertenecían al área de ventas y que estaban en posición de solucionar los problemas que pudieran presentarse a los clientes. De esta forma, los vendedores empezaron a ver sus trabajos menos como una responsabilidad funcional que como un proceso organizacional.

Los datos de la encuesta comenzaron a fluir dentro de las 24 horas siguientes a su distribución. Muchos de los comentarios textuales de los clientes fueron tajantes. Algunos ejecutivos se pusieron a la defensiva y trataron de interpretar lo que decían los datos más que entender las inquietudes subyacentes. Algunos nunca dejaron de exigir datos adicionales. Otros presionaron por lanzar respuestas corporativas antes de entender plenamente lo que se estaba diciendo.

Con 60% de las respuestas recibidas, quedó claro cuáles experiencias eran cruciales para la satisfacción general. Sin embargo, eran diferentes en cada mercado vertical, con pocas excepciones. En cada uno, se compararon los índices finales con los ingresos de cada cliente. Sobre esa base, el área de finanzas ubicó a cada cliente en uno de cuatro cuadrantes (vea el gráfico “Clasificar a los clientes”).

• **Cientes modelo:** buenos índices finales; buenos ingresos.

• **Cientes en crecimiento:** buenos índices finales; potencial de ingresos más alto. Candidatos a ventas cruzadas y adicionales.

• **Cientes en riesgo:** bajos índices; buenos ingresos. Requieren intervención decisiva.

• **Cientes precarios:** bajos índices; bajos ingresos. Para ser rescatados o abandonados.

Auspiciosamente, el segmento de Crecimiento tenía tres veces más clientes que cualquiera de los otros. Pero en un análisis más acucioso se advirtió que algunos de esos clientes no compraban tanto como aquellos en otros cuadrantes. De hecho, uno de los mayores clientes estaba de lleno en el cuadrante En Riesgo.

Los resultados de la encuesta inicial coincidieron con el comienzo del ciclo de planificación estratégica. En el trimestre siguiente, cada equipo de mercados verticales, habiendo enseñado a algunos clientes los resultados y descrito lo que el equipo planeaba hacer con ellos, estaba preparado para enviar encuestas transaccionales sobre experiencias de los clientes junto con los servicios de instalación y reparación. Cada equipo se había fijado también objetivos de experiencia y programado estudios de relaciones.

Un año después, la información actualizada sobre experiencia había reemplazado a la opinión desinformada en HiTouch. En las reuniones mensuales de operaciones, los

directores de mercados verticales revisaban los temas clave de experiencia del cliente y las acciones adoptadas, antes de revisar los asuntos financieros. Un recuento móvil de los temas relacionales revelados por las encuestas de clientes daba inicio a las discusiones ejecutivas trimestrales sobre estrategia. Las deserciones en cada grupo de mercado vertical cayeron 16% en promedio.

No todo funcionó como se esperaba. La empresa estableció un tablero ejecutivo para hacer un seguimiento de los temas relacionados con la experiencia de instalación, pero la divulgación de información de transacciones de alto volumen perturbó de tal modo a los ejecutivos responsables, que nunca lograron resolver los problemas subyacentes. El tablero fue reemplazado por un sistema de alarmas automáticas que canalizaban los problemas a especialistas o a altos ejecutivos, quienes empezaron a hacer buenos avances en resolverlos. Un equipo de analistas reforzado e informes simplificados ayudaron a los ejecutivos a identificar nuevas oportunidades, un área que antes habían descuidado.

La experiencia del empleado

La experiencia del cliente no mejora hasta que se convierte en una alta prioridad y los procesos de trabajo, sistemas y estructura de una empresa cambian para reflejar eso. Cuando los empleados observan a los altos ejecutivos exigir persistentemente información sobre experiencia y la utilizan para tomar decisiones difíciles, sus propias decisiones son condicionadas por esa conciencia.

No mucho después de quebrar todas las marcas de crecimiento en la industria de software, Siebel Systems (ahora parte de Oracle) vio que sus índices de satisfacción comenzaron a caer. La empresa había adoptado la gestión de la experiencia del cliente y había reunido información que revelaba que los clientes veían una gran disparidad entre los costos reales y esperados de tener un Siebel 6, una herramienta de automatización de la fuerza de ventas basada en una arquitectura de cliente/servidor. La solución propuesta, un cambio a una arquitectura basada en Internet en Siebel 7, requería abandonar el desarrollo de otras funciones importantes –y de los ingresos que generaban– durante dos años. Pero el liderazgo de Siebel siguió adelante con el cambio de todos modos. Los niveles de satisfacción pronto volvieron a sus saludables niveles anteriores y los empleados apreciaron que la alta dirección priorizara la experiencia por sobre los ingresos.

Una vez persuadida de la importancia de la experiencia, cada función de la empresa tiene un papel que desempeñar.

Marketing tiene que identificar los gustos y estándares de cada uno de sus segmentos objetivos de mercado, hacer circular ese conocimiento al interior de la empresa y luego adaptar toda la comunicación con los consumidores con base en esa información.

Operaciones de servicio debe asegurar que los procesos, habilidades y prácticas estén en sintonía con cada punto de contacto (las encuestas de patrones actuales son buenas para

hacer seguimiento de puntos de contacto de alto volumen tales como centros de llamadas).

Desarrollo de productos debería hacer más que especificar características necesarias. También debería diseñar experiencias tras observar cómo los clientes utilizan los productos y servicios, aprender por qué usan los productos como lo hacen, y averiguar cómo los actuales productos podrían estar frustrándolos. Idealmente, los desarrolladores de productos identificarán las conductas de los clientes que van en contra de las expectativas de una empresa y descubrirán necesidades que no han sido identificadas.

Deben instalarse *tecnologías de información* que recopilen, analicen y distribuyan datos de CEM, integren la información con aquella generada por CRM y monitoreen los avances. A medida que el flujo de datos se estabiliza, la forma de presentación y su nivel de detalle debe adaptarse a cualquier audiencia interna a la que esté dirigida. Por ejemplo, un nivel de detalle adecuado para un analista puede fácilmente abrumar a un gerente de línea. La CEM es, por así decirlo, un juego dentro de un juego; así como los clientes deben tener una buena experiencia, los empleados también necesitan tener una buena experiencia al digerir información sobre sí mismos.

Recursos Humanos debería establecer una estrategia de comunicaciones y capacitación que transmita la lógica económica de la CEM y muestre un cuadro de cómo alterará el trabajo y los procesos de toma de decisiones. Puesto que la primera línea de empleados determina el grueso de la experiencia del cliente, sería una buena idea estudiar las capacidades individuales de esos empleados, sus procesos de trabajo y sus actitudes. En cuanto a la gestión del desempeño, los resultados de la experiencia del cliente ciertamente deberían afectar la compensación. Pero, como hemos aprendido en los últimos años, los incentivos demasiado poderosos tienden más a distorsionar que a canalizar productivamente el comportamiento.

Los *equipos de cuentas* deben evolucionar desde las encuestas anuales al análisis detallado de puntos de contacto, para luego traducir los patrones actuales de experiencia del cliente y los problemas extraídos de transacciones recientes en planes de acción que sean compartidos con los clientes. No todas las implicaciones significativas serán evidentes de inmediato. Los líderes necesitan expresar los datos para poner de relieve las aspiraciones escondidas de los clientes.

•••

La insatisfacción del cliente se ha extendido y, debido al mayor poder de los clientes, se ha vuelto crecientemente peligrosa. Aunque las empresas saben mucho sobre los hábitos de compra, niveles de ingreso y otras características de los clientes usadas para clasificarlos, saben poco acerca de los pensamientos, emociones y estados mentales inducidos por las interacciones de los clientes con productos, servicios y marcas. A menos que las empresas conozcan estas experiencias subjetivas y el papel que cada función juega en determinarlas, la satisfacción del cliente será más un eslogan que un objetivo alcanzable. ◻