

LA EXPERIENCIA DE CLIENTE COMO MOTOR DE DIFERENCIACIÓN

Diálogo sobre estrategias y
enfoques de gestión de la
experiencia del cliente

*Compartiendo y
mejorando juntos*

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

SOMOS una asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya **MISIÓN** es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

NUESTRA VISIÓN es conseguir que nuestros socios se conviertan en referentes por su gestión excelente

NUESTROS VALORES:

- Nos apasiona la Excelencia en gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y emociones

Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons



Índice

Contenido

Índice	3
Introducción	4
Métodos de captura de la experiencia del cliente	5
Relación de la experiencia del cliente con Calidad y Sostenibilidad	7
Experiencia de cliente desde perspectiva matricial	8
Experiencia de cliente en canales digitales	9
Reconocimiento a las personas asociados a la experiencia del cliente	10
El Management Talk en formato Tweet	11

Introducción

En la actualidad ir más allá de cubrir las expectativas de los clientes resulta un reto ineludible que todas las organizaciones están desplegando a través de diversas medidas. Generar momentos WOW, provocar la recomendación, estimular el Customer Delight son, entre otras, posibles líneas de acción orientadas a crear espacios de diferenciación respecto a los competidores.

En este contexto crear una Cultura de Experiencia de Cliente, e inyectarla en la Organización de manera sostenible, se convierte en una estrategia caracterizada como “condición necesaria” para desarrollar y aprovechar el valor diferencial en los mercados actuales.

La experiencia de cliente como motor de diferenciación fue el debate principal en el Management Talk en **Ibercaja**, que hizo de anfitrión



Impulsor de los Management Talks CEG



Organización anfitriona



DEPLOYMENT

Partner metodológico

y en el que participaron siete organizaciones invitadas:

ALSA



SIEMENS

Los Management Talks organizados por el Club Excelencia en Gestión son encuentros prácticos y dinámicos donde poder comentar, debatir y resolver entre todos los participantes las cuestiones planteadas a priori por cada uno de los asistentes. Son reuniones sin ponentes, reuniones de co-creación de soluciones entre todos los participantes, que suponen un lugar para compartir experiencias entre profesionales, en un clima de confianza, generando benchmarking y aprendizaje.

Estos cinco fueron los cinco debates principales sobre los que giró el diálogo durante el Management Talk:

Debate 1. **Métodos de captura de la experiencia del cliente**

Debate 2. **Relación de la experiencia del cliente con Calidad y Sostenibilidad**

Debate 3. **Experiencia de cliente desde perspectiva matricial**

Debate 4. **Experiencia de cliente en canales digitales**

Debate 5. **Reconocimiento a las personas asociadas a la experiencia del cliente**

1

Debate



Métodos de captura de la experiencia del cliente

- ⇒ *Enfoques y métodos para recoger la voz del cliente*
- ⇒ *Herramientas que cada organización emplea para monitorizar la experiencia de cliente. ¿es suficiente el NPS?*
- ⇒ *Cómo medir la experiencia de cliente de forma que permita obtener resultados consistentes para la toma de decisiones y priorizar los esfuerzos de la organización tanto en inversión, gasto, etc.?*

Un reto fundamental es traspasar la actual conceptualización de la medición de la experiencia hacia una visión del cliente que, efectivamente, nos permita conocer su experiencia y, especialmente, sus necesidades. En este sentido, la medición debería servir, entre otros fines, para conocer:

- ⇒ Por qué nos compra así como por qué no lo hace.
- ⇒ Las razones que determinan su actual nivel de experiencia.
- ⇒ Posibles nuevos umbrales del producto y servicio, calibrando, por ejemplo, nuevas prestaciones del producto o servicio.
- ⇒ Cuáles pueden ser aspectos del producto o servicio que nos diferencian respecto a otros competidores.

Las organizaciones corren el riesgo de saturar al cliente por una alta densidad de realización de encuestas. En este sentido, es recomendable completar la medición del NPS (medidor de la experiencia ampliamente extendido) con otro tipo de mediciones y fuentes de información; por ejemplo:

- ⇒ Indicadores objetivos que tracen la percepción de experiencia en datos “host”.
- ⇒ Indicadores que midan (desde la percepción y de manera objetiva) el esfuerzo que debe realizar el cliente en su relación con la organización o con el uso del producto/servicio.
- ⇒ Realización de Focus Group, seguimiento de la experiencia a través de paneles de clientes u observaciones directas del cliente en el uso del producto o servicio.
- ⇒ Comentarios realizados por los clientes, por ejemplo, a través de las redes sociales o del Call Center Corporativo o Servicio de Atención al Cliente.

En todos los casos en que el modelo de captura de información cualitativa del cliente es clave, hay que escuchar de manera activa al cliente así como hacer que el cliente perciba que es escuchado.

Es importante para la empresa aprovechar que los nuevos valores de la sociedad donde la experiencia de cliente se ha convertido en un concepto difundido, reconocido, utilizado y demandado. En este sentido es importante crear entornos en la organización donde “se tangibilice” la experiencia del cliente haciendo accesible esta información a las personas (pe. construyendo historias alrededor de los comentarios planteados por los clientes o mostrando ejemplos de prácticas de éxito y no éxito en la relación con el cliente).

Debate

2



Relación de la experiencia del cliente con Calidad y Sostenibilidad

- ⇒ *¿Hasta qué punto la importancia de la experiencia de cliente alcanza a la calidad efectiva del producto o servicio suministrado?*
- ⇒ *La excelencia en RSC y sostenibilidad, y cómo impacta en la decisión de compra de los clientes.*

Los clientes cada vez están cambiando más rápidamente sus expectativas así como sus pautas y comportamientos, motivados, entre otras causas, por el impacto de la digitalización. En este contexto cada vez resulta más importante identificar cuáles son los nuevos drivers que activan la compra y, en su caso, la posterior recomendación a otros clientes.

La tradicional concepción de la relación “calidad/precio” representa una suma cero (a más calidad, más precio) y, en consecuencia, no es un discriminante de alto valor. Por otro lado, los nuevos elementos que determinan las decisiones de los clientes son: las emociones generadas por nuestro producto o marca, las incomodidades que pueden representar acceder al mismo o usarlo y, la inseguridad de que, por ejemplo, el cliente adopta la mejor decisión en el momento de la compra.

Debido a que las expectativas cambian con rapidez es importante ampliar el perímetro de observación de las mismas. Para ello, una de las posibles estrategias a seguir es la colaboración con otras organizaciones (pe. nuevas empresas que generan nuevos servicios).

En relación a la Sostenibilidad, cada vez las organizaciones son más observadas por los clientes respecto a su desempeño en este ámbito. Los clientes valoran positivamente que las Compañías dispongan de una estrategia de sostenibilidad, mecanismos de diálogo con los Grupos de Interés, desplieguen acciones sostenibles o rindan cuentas de sus actuaciones de manera transparente. En este contexto, las organizaciones se encuentran con el reto/oportunidad de avanzar en el desarrollo de acciones de sostenibilidad donde el cliente perciba “que tiene algo que ganar” (obviamente sin que tenga que tener una consideración económica) por escoger una organización que despliega acciones de sostenibilidad.

Debate

3



Experiencia de cliente desde perspectiva matricial

- ⇒ *Cómo realizar una gestión homogénea de la experiencia del cliente (pe, en una empresa organizada por divisiones de negocio verticales, y con clientes comunes para esas Divisiones)*

Este reto podría extrapolarse a todas las organizaciones que, aunque no se organicen matricialmente, deseen desplegar una relación omnicanal con el cliente. Algunas de las posibles estrategias podrían ser:

- ⇒ Apoyarse en el despliegue de una Cultura única orientada a la experiencia del cliente; de tal manera que todas las personas de la organización la conceptualicen igual, reconozcan su importancia y sepan ubicar cuál es su papel en la generación de experiencias positivas. En este ámbito, es importante fundamentarse en los Valores Corporativos de la organización.
- ⇒ Avanzar en el desarrollo de la cotitularidad del cliente siendo clave articular el correspondiente mecanismo de distribución/imputación de los resultados alcanzados con el cliente entre los titulares de su gestión.
- ⇒ Sistematizar los encuentros y el trabajo transversal entre los distintos agentes que generan la experiencia de cliente.

4

Debate



Experiencia de cliente en canales digitales

- ⇒ *Roadmap de adopción de los canales digitales en el área de servicios para segmento clientes empresariales; ¿qué elementos hay que vigilar para garantizar un viaje exitoso?*

Algunos de los aspectos clave a tener en cuenta son:

- ⇒ Los clientes quieren sentir que su interacción es personalizada. En este sentido es importante:
 - La homogeneidad del mensaje de manera transversal entre todos los canales.
 - La personalización tanto del servicio ofrecido como de los mensajes emitidos a las particularidades de los distintos segmentos de clientes.
- ⇒ Priorizar las necesidades de los clientes en orden a plantear la implantación de la Omnicanalidad. Es importante ver cuántos clientes usarían las funcionalidades de los entornos digitales y utilizar esta referencia para establecer una hoja de ruta de desarrollo e implantación.
- ⇒ Tener en cuenta a las propias personas de la organización desplegando la digitalización interna, en la medida de lo posible, antes que la externa. Es importante considerar que las demandas operacionales y de información de los clientes suelen ir muy rápido.

5

Debate



Reconocimiento a las personas asociados a la experiencia del cliente

- ⇒ *Integración de la experiencia de cliente en la evaluación del desempeño de los profesionales: ¿Disponen de incentivos vinculados al resultado?*

El reconocimiento a las personas debe contemplar, entre otras, las siguientes características:

- ⇒ Ser sistemático y objetivo, integrándose en mecanismos de medición de la experiencia (tanto de percepción como medición objetiva).
- ⇒ Ser universal y atractivo para movilizar a todas las personas de la organización.
- ⇒ Ser oportuno y preciso, otorgándose con rapidez desde la generación de la experiencia.

El reconocimiento puede ser contemplado desde una perspectiva económica (bien sea como bonus o bajo formato de incentivos) así como una no económica. En este sentido, es recomendable que el formato bonus se utilice en los niveles más altos del organigrama y, a medida que descendemos a niveles más operativos, utilizar el formato de incentivos.

Por otro lado, los reconocimientos deberían ligarse no sólo a resultados individuales sino también, al logro de objetivos/resultados grupales. Esta cuestión es especialmente relevante al considerar la transversalidad que supone la generación de experiencias positivas en los clientes.

Por último, es importante establecer los reconocimientos a un mix de indicadores (no muchos) de tal manera que queden cubiertos los distintos puntos de vista de la experiencia; pe. midiendo NPS (Net Promoter Score) junto con el nº de nuevos clientes a partir de las recomendaciones.

El Management Talk en formato Tweet



Compartir ideas desde distintos puntos de vista ligadas a las múltiples aristas del Management es una experiencia enormemente enriquecedora, humana y profesionalmente.

Rafel González

Senior Advisor – ALSA

Interesantísimos temas y debate acerca de la Experiencia de Cliente ¡Gracias al CEG y a Ibercaja!.

Lola Valenzuela

Innovación, Estrategia & Operaciones P&CSD – BT Group

Experiencia de cliente, empoderar a tus empleados para que sean alquimistas de emociones. Olvidarás lo que has visto y lo que has oído pero nunca olvidarás como te han hecho sentir.

Joaquín García

Innovación y Excelencia - IBERCAJA

Experiencia del Cliente: cumplir y luego sorprender. Trabajar la cultura corporativa para garantizar organizaciones volcadas en el cliente. Escuchar al cliente y generar emociones.

Esther Viyuela

Head of Business Development & Innovation - SIEMENS

Intercambio de ideas que enriquecen e impactan en la experiencia del cliente como elemento de diferenciación.

Núria Díaz

Responsable Calidad - QuironSalud

Gran experiencia debatiendo sobre “Experiencia de cliente”: Problemas y soluciones reales.

Raúl Delgado

Jefe Departamento ACE - ZARDOYA OTIS

Fantástico evento para compartir experiencias con otras empresas sobre #experienciadelcliente #networking Muchos más de estos, por favor.

Alberto Esteban

Business Development & Innovation Expert- SIEMENS

El éxito de la experiencia cliente radica en ser generador de emociones.

Virginia Nuñez

Directora del Área de Transformación y Excelencia - ILUNION

Experiencia de cliente: Momentos de la verdad -> Emociones -> Rentabilidad (Fidelización y recomendación).

Cristina Sopena

Directora Organización y Calidad - METRO DE MADRID

Experiencia de Cliente: cómo objetivas las emociones de nuestros clientes para lograr que nos recuerden y nos elijan.

María José Lacosta

Gerente Comercial de Negocio de Instituciones y Colectivos de la D.T. Madrid - IBERCAJA

Es clave buscar: la diferenciación a través de la cultura de las personas.

Oscar Gracia

Consultor Director - CEGOS DEPLOYMENT

¡Qué importante es que las empresas cuenten y piensen en sus clientes!

Ana Rodríguez

Consultor - CEGOS

Imprescindible fomentar la cultura de empresa basada en la escucha activa del cliente.

Miquel Romero

Director Conocimiento - CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

www.clubexcelencia.org



