



knowsquare .

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

21 DE NOVIEMBRE DE 2012

LA RUTA CRÍTICA HACIA EL ÉXITO DE MERCADO A LARGO PLAZO: CLIENTE-CENTRISMO-SERVICIO- ENGAGEMENT

INFORME – II PARTE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Gestión de la experiencia de los clientes

¿Qué es una experiencia? Aunque sea una palabra de uso común y todos tenemos una idea respecto a qué es una “experiencia”, en muchos casos tendemos a tener una visión parcializada o segmentada del concepto. De ahí que valga la pena aclarar que para los fines de la gestión de la experiencia de los clientes (*customer experience management* o CEM en inglés), la misma se define como:

- **Todo tipo de interacción que se produce entre una empresa y sus clientes, cualquiera que sea el ambiente, los medios o las situaciones en que la misma se produce.**

Lo anterior quiere decir que no se trata tan solo de una interacción persona-a-persona con un miembro del personal de la empresa, sino que en el concepto integral de experiencia deben incluirse aspectos como:

- Productos o servicios básicos.
- Personas.
- Sistemas.
- Procesos.
- Ambiente.
- Procedimientos.
- Elementos físicos.
- Equipos.
- Medios utilizados para el contacto.
- Imagen.
- Uso o consumo del producto o servicio básico.
- Comunicaciones de la empresa.
- Y un largo etcétera.

La “experiencia del cliente” debe ser siempre concebida desde un punto de vista integral, en el que se incluyen todos aquellos elementos, aspectos o vectores que, si son bien gestionados, pueden aportar una experiencia altamente positiva y memorable al cliente, pero que si son mal gestionados o descuidados pueden convertir la experiencia en un desastre.

Si algunos de los elementos de la experiencia holística falla, fracasa toda la experiencia. Por ejemplo, se pueden tener las instalaciones perfectas para aportar una experiencia agradable, pero si el contacto humano persona-a-persona es deficiente, la experiencia, en su totalidad, será deficiente. También es válido el ejemplo contrario: un contacto humano excelente, pero producido en unas instalaciones inadecuadas tendrá el mismo resultado.

El ejemplo más socorrido para referirse al impacto que tiene la gestión eficaz de la experiencia de los clientes es el de la cadena de cafeterías Starbucks. En pruebas a ciegas, el café preparado en McDonald’s y en Dunkin Donuts fue calificado por los consumidores como mejor que el servido en Starbucks. Es decir, que Starbucks cobra hasta cinco veces más por un café simple y llanamente por **la experiencia que ofrece a sus clientes**. Lo que hacen mejor que todos los demás es planificar cuidadosamente todo lo que ocurre mientras usted se bebe el café. El ambiente, la decoración

relajada que invita a una larga conversación, el aroma a café en todo el local, el acceso inalámbrico a Internet, el servicio y las actitudes del personal, los otros clientes. Todos estos elementos crean la atmósfera que le permite a Starbucks distinguirse del resto de las cafeterías.

Así, la gestión de las experiencias de los clientes se basa en algunas ideas clave:

- El marketing, además de inducir la compra, debe centrarse en aportar valores “experienciales”: sensoriales, emocionales, cognitivos y de relaciones que acompañen a los factores funcionales de los productos y servicios (calidad, funcionalidad, seguridad, etcétera).
- En los mercados modernos, los factores funcionales se dan por descontado y existen muchas ofertas en una misma categoría de productos que ofrecen los mismos factores funcionales con una conveniente relación calidad-precio.
- Los clientes son susceptibles de reaccionar tanto a los impulsos racionales como a los impulsos emocionales, que deben ser atendidos, estimulados y creativamente provocados.
- El producto o servicio básico no puede ser concebido como una realidad independiente, auto-suficiente en sí misma, sino que debe ser analizado y promocionado como una realidad integral y holística integrada por los elementos funcionales y, además, por los llamados vectores socioculturales de consumo.
- Los elementos más importantes de los vectores socioculturales de consumo son las experiencias que los clientes viven durante el proceso de uso o consumo del producto o servicio comprado.

En síntesis:

- **El propósito de la eficaz gestión de la experiencia del cliente es convertir cada contacto, encuentro o interacción del cliente con la empresa en un evento que, actuando tanto a nivel racional como emocional y vivencial, no sólo satisfaga las expectativas del cliente, sino que sea memorable, sorpresivo, y se convierta en un factor adicional para el Engagement o vinculación del mismo y en un generador de comunicación boca-a-boca positiva.**

Engagement

La traducción formal al castellano del término *engagement* es “compromiso”. Sin embargo, en nuestro idioma, la palabra compromiso, ahondando, puede referirse a una obligación estrictamente racional por parte del cliente; por ejemplo, el compromiso de pagar el producto en una fecha acordada o en un determinado número de cuotas o abonos. En inglés, por el contrario, una de las acepciones de la palabra *engagement* es, según el diccionario Merriam-Webster, la siguiente: “*implicación emocional*”. Y este último es el enfoque a seguir:

- **No se trata tan sólo de que el cliente cumpla determinadas condiciones, incluso la de seguir comprando en la empresa, sino de que se sienta implicado EMOCIONALMENTE con la organización, sus productos, sus servicios y la relación que mantiene con ella.**

Y de ahí que hayamos optado por traducir *engagement* como “**vinculación**”, que es el término que utilizaremos en el resto de este texto. A partir de esta aclaración, véanse en la **Figura 4** algunas de las definiciones que se han dado de *engagement* en la bibliografía empresarial anglosajona: De estas

definiciones, nos interesa destacar el señalamiento repetido que se hace a los aspectos emocionales de la relación entre una empresa y sus clientes. En la práctica, la vinculación se sustenta en la **dimensión emocional de la relación** que se establece entre la empresa y sus clientes.

A partir de lo que hemos visto, podemos avanzar una definición de engagement o vinculación:

- **Vincular es lograr, a nivel emocional, una identificación profunda, voluntaria y espontánea entre el cliente y la empresa, que induce al primero a preferir de forma reiterada y prolongada en el tiempo los productos y/o servicios de la organización, al considerar que no existe otro proveedor que satisfaga mejor todas sus expectativas racionales y emocionales.**

Resultados prácticos: casos reales

Figura 4. Definiciones de engagement

1	“Es la implicación positiva y activa de un cliente hacia una empresa, sus productos o servicios.” Peppers & Rogers
2	“Creación de una conexión profunda con el cliente que perdura a través del tiempo.” MyCustomer
3	“Interacción repetida que refuerza y aumenta la inversión emocional, psicológica y física que un cliente tiene en una marca (producto o empresa).” Customer Engagement Network
4	“Creación de una profunda conexión con los clientes que alimenta compras, decisiones, interacción y participación a lo largo del tiempo.” Forrester Consulting
5	“Es el vínculo o ‘apego’ emocional que un cliente desarrolla durante sus repetidas y continuas interacciones acumuladas actuando como un cliente satisfecho, leal e influyente. Cuando los clientes están ‘vinculados’ (<i>engaged</i>) con una organización, están emocionalmente conectados, apasionados con sus productos y servicios, así como alineados con los propósitos y directrices de la organización.” Dr. Gary Rhoads y Dr. David Whitlark

En resumen, la secuencia que hemos definido como “la ruta crítica hacia el éxito de mercado a largo plazo”, se puede resumir de la siguiente manera:

- a. **La plataforma en la que se sustenta todo es la adopción de una cultura cliente-céntrica, que**
- b. **induce a toda la empresa a centrar sus mejores esfuerzos en el servicio al cliente, y que**
- c. **tiene como resultado el engagement o vinculación a largo plazo de los clientes.**

Es posible que esta secuencia sea percibida como muy teórica o idealista por algunos lectores. Sin embargo, la realidad de tantas empresas en el mundo indica que la misma es viable, práctica y está basada en la generación de altos niveles de rentabilidad de forma sostenible. Para evidenciar que han hecho esas empresas hemos seleccionado cuatro casos reales de la gran distribución de los EE.UU., significativos y ejemplarizantes, que veremos a continuación.

Nordstrom

Nordstrom, Inc. es una cadena de tiendas por departamentos de lujo de los EE.UU. Inició en 1901 como minorista de calzado y hoy en día también vende ropa, accesorios, bolsos, joyas, cosméticos, fragancias, y, en algunos lugares, muebles para el hogar. Nordstrom compite con un nivel de precios más bajos que Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue, y a un nivel ligeramente más alto que Lord y Taylor. La sede corporativa y la tienda principal se encuentran en Seattle, Washington. En la actualidad, opera 105 tiendas completas, 51 tiendas Nordstrom Rack, dos Jeffrey Boutiques, una tienda de zapatos y dos tiendas de liquidación. Nordstrom es muy conocida por el servicio a sus clientes, tanto que varias leyendas urbanas han surgido sobre el servicio que ofrece la empresa.

Nordstrom ha sabido encontrar el éxito con base en la orientación al cliente mediante:

- Una estrategia de comunicación basada en un **servicio legendario** que busca **la satisfacción del cliente en toda circunstancia**.
- El foco en el cliente es la clave cultural; tiene una cultura cerrada, casi sectaria, en la que el eje cliente es la esencia.
- Toda la organización se gestiona con base en la convicción de que *“el servicio te hace único o te hacer ser una tienda más...”*.
- La única manera de lograr la felicidad del cliente es el empowerment de los empleados. Usar el sentido común en todas las circunstancias. *“Nuestro único objetivo (sea como sea, con sentido común) es **hacer feliz al cliente**”* afirman.
- Cultura férrea en la que los **valores dominantes son**: mentalidad cliente-céntrica basada en la ética, ser mejor que el competidor en productos y servicio, el respeto a las personas, las recompensas internas al trabajo bien hecho que genera felicidad al cliente.
- Espíritu competitivo centrado en ser **los mejores en Atención Cliente**: gente cortés y bien educada que busca la **felicidad** del cliente.
- Los recursos humanos se casan con el marketing: selección y formación, motivación y premios son el eje de la **felicidad del cliente**; empleado contento, cliente feliz.
- Cada empleado donde mejor encaje (no todos sirven para el servicio de cara al público).
- No vendemos productos, **hacemos gente feliz**.
- Se aplica fielmente la pirámide invertida: se cuida muchísimo el clima laboral.
- Los vendedores tienen gran-gran importancia en la estrategia de la empresa.
- El presidente comienza fregando suelos. Tanto si eres de la familia Nordstrom o no, has de empezar desde abajo. Y todos los directivos han sido vendedores en algún momento de sus vidas.
- La relación con el cliente es la base del crecimiento (**la venta no acaba nunca**), y el feedback de los vendedores es esencial en la estrategia de la empresa. Como Sam Walton dice: *“Las grandes ideas surgen desde la planta en la que se atiende a los clientes”*.
- En términos de marketing son maestros en la creación de **mitos y leyendas centradas en el servicio al cliente**. Se trata de historias sorprendidas que han de correr de boca en boca al estilo de *“no te lo vas a creer, pero mira qué me pasó en Nordstrom”*.

Wanamaker's

La cadena de tiendas por departamentos **Wanamaker's**, fundada en 1861, fue la primera de su género en Filadelfia y una de las primeras en los EE.UU. A fines del siglo pasado contaba con 16

tiendas. Desde sus inicios, Wanamaker' se ha distinguido por ser, muy posiblemente, la cadena de tiendas más innovadora en las prácticas de gestión en todo el mundo, siendo la primera, desde la apertura de su primer local, en garantizar la calidad de los productos que vendía al ofrecer a los clientes la devolución del dinero en caso de no satisfacción; por igual, fue la primera en otorgar un alto nivel de respeto y reconocimiento interno a su personal, así como por su preocupación por la formación del mismo, para lo que creó el John Wanamaker Commercial Institute.

El caso Wanamaker's es claramente descriptivo de la aplicación en la práctica de la gestión de la orientación al cliente. En la cadena de tiendas Wanamaker's, de los EE.UU.,

Figura 5. Los diez enfoques estratégicos clave de Wanamaker's

1	Verificación y control de la cultura	Han desarrollado y utilizan un método fiable para controlar y darle seguimiento a la cultura de la empresa, lo que les permite detectar y corregir a tiempo cualquier desviación en el seguimiento de los valores clave de gestión de la organización.
2	Responsabilidad de los niveles de dirección	Los niveles directivos aceptan, y lo hacen público, que una de sus primeras responsabilidades es apoyar los valores y creencias de la organización (como hemos dicho, en la gestión de la cultura, el mejor maestro es el ejemplo de los superiores).
3	Historia	Utilizan, a su favor, la historia del grupo: las historias de éxito se comentan y se hacen públicas.
4	Comunicación interna	Se aseguran de que los medios de comunicación impresos de la empresa (boletines, periódicos y <i>newsletter</i>) se centren en historias sobre los clientes. Trabajan para estar seguros de que los ejemplos relacionados con los clientes se publican con mayor frecuencia que los referidos a cualquier otro asunto.
5	Implicación del personal	Implican a todo el personal, especialmente a los de primera línea. Todas las sugerencias prácticas para mejorar las relaciones con los clientes, en todas sus facetas y ángulos, se someten a revisión, se evalúan en sesiones de análisis y se premian.
6	Nuevos procedimientos	El análisis de todo nuevo procedimiento o sistema se inicia determinando cuál es su impacto potencial en los clientes. Cualquier cosa que no mejore las relaciones con los clientes se descarta.
7	Retroalimentación	Utilizan, de forma regular y frecuente, diferentes métodos para recibir retroalimentación de los clientes; en especial, un eficaz sistema abierto y honesto para la gestión de las quejas, centrado en facilitar al máximo a los clientes el planteamientos de sus inconformidades.
8	Puestos de trabajo	En Wanamaker's se aseguran de que los objetivos de todos los empleados contengan, por lo menos, un objetivo relacionado con la satisfacción del cliente: todos en la empresa son responsables de la misma, no sólo el personal de primera línea.
9	Formación	Ofrecen entrenamiento constante, tanto en habilidades como en conocimientos. A todo nuevo empleado se le forma rápidamente en la cultura orientada al cliente de la organización.
10	Cumplimiento	Existe una idea subyacente en todos los enfoques estratégicos de Wanamaker's: todos los miembros del personal de la organización

		<p>deben ser capaces y estar en disposición permanente de cumplir, de cara a los clientes, las promesas de satisfacción contenidas en las actividades publicitarias y promocionales, en los mensajes de venta, en los contactos de los niveles directivos, etcétera. En Wanamaker's son conscientes de que la satisfacción de los clientes es igual a "cumplimiento de <i>todas</i> las promesas".</p>
--	--	--

han logrado convertir el cliente en una de las prioridades personales de todos los empleados, incluidas, en especial, las personas que diseñan e implantan los sistemas y procedimientos. La pregunta crucial que se hacen continuamente quienes trabajan en esta área en Wanamaker's es: "*¿Cómo afecta esto al cliente?*" Si la respuesta es algo menos que "*de forma positiva*", es necesario volver a pensar la decisión.

Para llegar al alto nivel de orientación al cliente que muestra esta empresa, mantienen diez enfoques estratégicos clave, que han incorporado profundamente en la cultura de la empresa: véase la **Figura 5**. Estos diez enfoques están sustentados por una declaración de principios, explícita, clara y precisa, sobre cuál es su filosofía respecto a la importancia de los clientes para el destino de la empresa, a la que se hace frecuente referencia tanto dentro como fuera de la organización.

Kroger

Fundada en 1883 en Cincinnati, Ohio, Kroger Company ocupa la tercera posición entre las cadenas de supermercados de los EE.UU. A pesar de sus dimensiones y la aceptación lograda en el mercado, en los inicios de los años 2000 estaba confrontando un fuerte desafío que es propio del sector minorista de los EE.UU.: tenía que hacer frente a una fuerte competencia por parte de Wal-Mart, el minorista más grande del mundo. Mientras mantenía su guerra de precios con Wal-Mart, en Kroger comenzaron a detectar que la fidelidad de sus clientes iniciaba a decrecer. Todo indicaba que los enfoques de gestión adoptados por Kroger para influir en los clientes eran ineficaces. La orientación al precio y al producto (*price-product centric*), tan extendida en tantos sectores de negocios, era insostenible ante la competencia de Wal-Mart.

Incapaz de competir en precios con Wal-Mart, desde el año 2001 Kroger comenzó a moverse hacia un modelo de negocios basado en la orientación al cliente (*customer-centric*). En Kroger diseñaron una estrategia a varios años denominada **Client First** o "*El cliente es lo primero*". Esta estrategia se centró en cuatro factores que, descritos desde la óptica de los clientes, se pueden expresar de la siguiente manera:

1. **La gente de Kroger es maravillosa.**
2. **Los precios de Kroger son buenos.**
3. **En Kroger consigo los productos que realmente quiero y algo más.**
4. **La experiencia de compra en Kroger hace que desee volver.**

¿Los resultados? El incremento de las ventas pasó de -1,8% (negativo) en el 2002 a un 3,7% (positivo) en el 2005. David B. Dillon, presidente del Consejo de Administración y CEO de Kroger declaró en el 2008: "*Los avances que hemos venido teniendo, año tras año, de forma consecutiva, en nuestra participación de mercado son muy significativos porque indican que la estrategia a largo plazo de Kroger está funcionando*".

Best Buy

Un buen ejemplo de un minorista importante que ha adoptado un enfoque centrado en el cliente es Best Buy. Hace unos cinco años, Best Buy determinó que no podía continuar operando con el precio como su principal estrategia y el mensaje a sus clientes. Brad Anderson, CEO de Best Buy, dijo: *"Si no hacemos nada, Wal-Mart nos supera por el simple hecho de que abren más tiendas de las que abrimos nosotros cada año. No tiene sentido tratar de competir en precios"*, añadió enfáticamente.

¿Cómo se convirtió Best Buy en una empresa centrada en el cliente? Con esa declaración en mente, Best Buy lanzó su estrategia centrada en el cliente. Durante el año 2005, Best Buy difundió su mensaje a un grupo seleccionado de sus tiendas de los EE.UU. (110 en total), y asignó más de \$ 50 millones de dólares para el programa.

Best Buy identificó los principales segmentos de clientes en cinco grupos: (a) profesionales ricos que buscan la mejor experiencia en tecnología; (b) hombres más jóvenes que quieren la tecnología de vanguardia y entretenimiento; (c) padres en busca de la tecnología para mejorar su estilo de vida; (d) madres que buscan tecnología para enriquecer las vidas de sus hijos; y (e) los dueños de pequeñas empresas que utilizan la tecnología para mejorar sus negocios.

La forma como Best Buy ha adaptado sus tiendas para apuntar a cada segmento es interesante. Por ejemplo, para las madres, las tiendas cuentan con señalización de colores brillantes, áreas de juego para niños, juguetes educativos, grandes pantallas en las paredes y asistentes personales de compras. Para las pequeñas empresas, las tiendas tienen letreros que dicen "Best Buy for Business", tienen una sección ampliada y un equipo más fuerte en tecnología, así como las islas centrales de ayuda integradas por "socios" que llevan camisas de cuello azul (a diferencia del uniforme usual).

Parte de la estrategia también incluye dar a los empleados más cercanos al cliente algunas de las más importantes responsabilidades de toma de decisiones. Además, los asociados de la tienda Best Buy han recibido formación centrada en el cliente para poder ofrecer realmente la promesa a nivel de tienda.

"La gente viene a las tiendas especializadas, ya que busca un servicio o selección que no pueden conseguir en el mercado masivo", dijo Anderson; que continuó diciendo que *"por estas razones, Best Buy tiene la intención de invertir más en el servicio al cliente y posicionarse como un proveedor de soluciones para los consumidores de productos de entretenimiento de alta tecnología. Las iniciativas de Best Buy en el servicio al cliente se traducirán en una estructura más descentralizada."* Internamente, Best Buy también ha trabajado intensamente en su base de datos de clientes con el fin de identificar quiénes son sus mejores clientes, así como quiénes son los clientes que le están costando dinero al abusar de sus políticas de servicio al cliente.

¿Resultados? Inicialmente, la estrategia centrada en el cliente se aplicó en las tiendas de liquidación. La compañía registró un incremento increíble de un 85 por ciento en beneficios en su primer trimestre fiscal en 2005, un aumento que en Best Buy atribuyeron en parte a su iniciativa centrada en el cliente. En el primer trimestre, el aumento de las ventas en las tiendas convertidas al nuevo modelo fue más del doble de los aumentos en las tiendas en las que no se había aplicado la iniciativa.

© Juan Carlos Alcaide Casado

© Know Square S.L.