

# DOSSIER

ELABORADO POR ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

## HACIA LA EXPERIENCIA WOW

Todo lo que esperas... y mucho más de lo que imaginas. Así podríamos resumir la filosofía que debe dirigir tu Customer Journey (CJ). El objetivo, apelar al lado emocional de tu consumidor/usuario para que su contacto contigo sea memorable y se convierta en tu más leal prescriptor. Esa es la clave de la llamada experiencia de Cliente o Customer Experience.



### Expertos consultados:

JESÚS ALCOPA, DIRECTOR DE LA SALLE SCHOOL OF BUSINESS; ALBERTO CÓRDOBA, SOCIO DIRECTOR DE LUKKAP CUSTOMER EXPERIENCE; JORGE CORREA, DIRECTOR DE EXPERIENCIA DE USUARIO Y PRODUCTO DE TRIVE; JUAN JOSÉ CHAVES, COO DE GREYHOUNDERS; PHILIPPE DELESPESE, COFUNDADOR DEL JUEGO BINNAKLE; ÓSCAR GARCÍA, SOCIO COFUNDADOR DE FORUM BUSINESS TRAVEL Y CEO DE MICE IN THE CLOUD; MARTA LOBO, CEO DE C3X CUSTOMER EXPERIENCE Y DIRECTORA DE PROGRAMAS DE EXPERIENCIA DE CLIENTE PARA PYMES EN LA EOI; JOSÉ MARÍA MACHUCA, DIRECTOR DEL ÁREA DE GESTIÓN DE EXPERIENCIA DE CLIENTE DE WAM (WE ARE MARKETING) Y DIRECTOR DEL CLUB DE IE DE CUSTOMER EXPERIENCE; ALBA MANZANERO, CMO DE CLICARS; JORGE MARTÍNEZ-ARROYO, PRESIDENTE Y FUNDADOR DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE; GUILLERMO RIUS, DIRECTOR DE NEGOCIO DE NEXE; PRIMITIVO ROIG, FUNDADOR DE CLÍNICAS W Y DIRECTOR DE DENTALDOCTORS INSTITUTE OF MANAGEMENT; EVA SANAGUSTÍN, PROFESORA DE EAE Y CONSULTORA DE CONTENIDOS; DANIEL TORRES, COORDINADOR DE FORMACIÓN DE EXPERIENCIAS DE USUARIO DE DIGITAL INNOVACIÓN CENTER (DIC).

# De cliente a aliado fiel... Las ventajas de un buen Customer Experience

Hay que estar muy ciego para no observar que de un tiempo a esta parte ya nadie vende un producto o un servicio, venden “una experiencia”. Hacer un buen Customer Journey que nos ayude a trabajar la experiencia de cliente puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

**P**ara empezar algunas cifras: “aquellas empresas que implementan una estrategia de experiencia de cliente multiplican por un 60% el nivel de satisfacción y fidelización del cliente”, señala **José María Machuca**, director del Área de gestión de Experiencia de cliente de WAM (We Are Marketing) y director del Club de IE de Customer Experience. Más: según la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (DEC), entre los clientes con mejor experiencia sólo el 3% está dispuesto a cambiar de compañía frente al 46% de aquellos con peor experiencia. Y, como recuerda **Daniel Torres**, coordinador de Formación de Experiencias de Usuario de Digital Innovación Center (DIC), “con experiencias de usuarios podemos tener un 15% más de beneficios que sin ellas”. Resumiendo, como señala el informe conjunto de DEC y Boston Consulting Group, BCG, “La mejora continua de la experiencia del cliente como motor del cambio”: “las empresas que ofrecen una experiencia de cliente diferencial crecen más, venden más y tienen una tasa de abandono de sus clientes menor”. En la versión actualizada, “Reinventarse: el gran reto de la experiencia del cliente”, que recoge datos de 2018, se asegura que las empresas mejor valoradas por sus clientes aumentaron de media 8 puntos su Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente.

Pero aún hay más, la diferencia del Brand Advocacy Index (BAI) puede variar hasta 70 puntos entre las más valoradas y las menos valoradas. La importancia de este índice promovido por el BCG radica en que mide la cali-

**El deseo de cambiar de compañía es de apenas un 3% entre los clientes con una buena experiencia frente al 46% de aquellos que declaran tenerla mala, según señalan en DEC**

dad de la experiencia percibida en función de las recomendaciones. Es decir, el gran objetivo del Customer Journey: que te recomienden.

## LA VIVENCIA MEMORABLE

Es que, no cabe duda. Uno de los grandes cambios que ha vivido el marketing en los últimos tiempos está relacionado con lo que **Marta Lobo**, CEO de C3X Customer Experience y directora de Programas de Experiencia de Cliente para Pymes en la EOI, resume como “el viaje desde el customer service al customer experience que implica pasar de poner el foco en el producto o servicio a ponerlo en la persona para crearle una experiencia individual. No pensar en dónde están tus clientes sino en dónde están las emociones de tus clientes”. Un cambio de paradigma que tiene mucho que ver con el ritmo actual, totalmente vertiginoso y cambiante. Como explica **Óscar García**, socio cofundador de Forum Business Travel y CEO de Mice in the Cloud, “hay una lucha por el tiempo de las personas y por su atención”.

**Hacia una gestión perfecta.** Para Machuca, “el cliente ya no busca la marca sino lo que esa marca desprende y cómo se relaciona. Ahora al cliente no le basta con que el servicio o producto sean buenos, sino que toda la gestión sea perfecta.” O en palabras de **Alberto Córdoba**, socio director de Lukkap Customer Experience, “consiste en entender mejor lo que el cliente vive contigo versus lo que querría vivir”. “El customer journey constituye un giro de 180 grados respecto a lo anterior. Es la primera herramienta de trabajo que verdaderamente pone en primer lugar aquellos puntos de



## LAS HERRAMIENTAS CLAVE

Hay tres herramientas que contribuyen a facilitar el diseño de un buen CX:

### 01

**EL MAPA DE EMPATÍA:** Ayuda a identificar bien lo que piensa y siente tu cliente. Consiste en ponerle en el centro de un mapa y formular cuatro bloques de preguntas: ¿Qué piensa y siente? (necesidades, expectativas, preocupaciones), ¿Qué ve? (cómo es su entorno, su sector, sus amigos) ¿Qué dice y hace? (cuál es su actitud y su conducta), ¿Qué escucha? (qué dicen sus colaboradores, sus más cercanos). De todo ello extraeremos sus principales Debilidades y Fortalezas.

### 02

**EL ARQUETIPO DE CLIENTE.** Complementa al anterior. Con el arquetipo de clientes segmentamos a los clientes por grupos. Pregúntate quiénes son, qué papel ocupan en la empresa, dónde viven, su status social, edad, nivel económico, hábitos, aficiones... Ponles nombre y cara. Te ayudará a hacer pruebas y anticipar cuáles serán sus reacciones.

### 03

**EL MANIFIESTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE.** Es un documento que define qué experiencia quiere transmitir la marca en su relación con el cliente. Para realizarlo bien, desde DEC proponen estas pautas: debe alinearse con la misión, visión, valores y el propósito de la marca; debe redactarse en segunda persona; debe expresarse en modo de deseo; ha de evitar hablar de los productos/servicios concretos, pero sí incluirá las emociones o el objetivo superior que deseamos alcanzar. Por ejemplo, en el caso del restaurante: “queremos ofrecerte una experiencia temática única que apelará a tus cinco sentidos. Te sorprenderemos y te conmovemos para que quieras salir de casa”



contacto que evidencian la relación entre marca y cliente, intentando entregarle una experiencia memorable. Hoy día los clientes ya no compran productos ni servicios, sino experiencias que integran en su biografía. Cuando se genera una emoción suficientemente intensa como para que esa experiencia se quede grabada en el imaginario del cliente, alcanzamos una *experiencia wow*", señala **Jesús Alcoba**, director de La Salle School of Business.

#### EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Para preparar una buena *experiencia wow* debes tener en cuenta estos tres aspectos:

##### 1. LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Una buena experiencia se construye a partir del propio cliente: hay que ponerse en su piel y observar el mercado y nuestro sector como lo haría él, analizar todos y cada uno de los puntos de fricción que tenemos con él y ver cómo podemos mejorarlos. De la suma de cada una de estas acciones concretas obtendremos una mejor experiencia de cliente global. En palabras de **Guillermo Rius**, director de Negocio de Nexa, "habitualmente descubrimos que los clientes no valoran determinados *touchpoints* que creíamos importantes, mientras que surgen interacciones aparentemente poco relevantes que en el fondo sí lo son". De ese análisis puede surgir incluso el modelo de negocio, como le ocurrió a Trive, que "nació de un estudio del mercado de la automoción off line. Identificamos los *touchpoints* del usuario con el proceso de compra y atacamos ahí", explica **Jorge Correa**, director de Experiencia de Usuario y Producto de Trive. Pero también puede modificar el modelo inicial, como les pasó Clicars: "al empezar pensamos que íbamos a interesar a un público más joven del que realmente tenemos", explica **Alba Manzano**, CMO de la compañía.

**Los momentos de la verdad.** "La forma más sencilla de preguntar al cliente cómo mejorar cada uno de los momentos de la verdad es hacer una encuesta durante un tiempo específico en la web: cómo has llegado a nosotros, qué te gusta, qué no, qué sección eliminarías, por qué nos has elegido, qué canal te ha gustado más, cuántas veces

Una buena experiencia se construye a partir del propio cliente: hay que ver la empresa desde su óptica y analizar cada uno de los puntos de fricción o momentos de la verdad que tenemos con él para intentar mejorarlos.



dudaste, con quién nos has comparado, cómo ha sido tu experiencia, ¿nos has recomendado?...". insiste **Eva Sanagustín**, profesora de EAE. Córdoba propone siete momentos para un comercio tradicional: entrada, oteo, exposición de la necesidad, alternativas, comparación, visualización y decisión. En un ecommerce, estos momentos podrían ser internet general, comparadores, web corporativa, búsqueda, comparación, conversión y entrega. Y, según el sector al que pertenezcamos, esos momentos también varían.

**Eso sí, segmenta.** "Es imposible generar el nivel de *satisfacción wow* si se dirige a todo el mundo, es más fácil cubrir al límite las necesidades de un target muy concreto. Saber quién es tu paciente/cliente es muy importante y entendiendo que son personas antes que clientes", señala **Primitivo Roig**, fundador de Clínicas W y director de dentalDoctors Institute of Management.

##### 2. EL CONOCIMIENTO DE TU MARCA

"La empresa debe saber cuál es su promesa de marca y ofrecer una experiencia acorde. Preguntarse en qué se quiere diferenciar de la de al lado y cómo lo puede transmitir al cliente. Esa experiencia debe ser coherente con la imagen de marca porque, si no, puede tener un efecto totalmente contrario al buscado", explica **Jorge Martínez-Arroyo**, presidente y fundador de DEC. Y, para trabajar esa experiencia, es fundamental mimar la vinculación emocional con el usuario, porque, como señalan en el citado informe de DEC, "es esa conexión la que asegurará que el cliente sea fiel y que promueva la marca".

**Catálogo emocional.** Y para ello no está de más elaborar el catálogo emocional de la marca. Como explica **Jesús Alcoba**, "debes incorporar dos aspectos relevantes: el primero es una reflexión estratégica sobre el mundo emocional que la organización desea proyectar sobre el cliente, un concepto al que yo llamo manifiesto de experiencia de cliente (en el recuadro). El segundo, el conocimiento del cliente, lo cual obviamente incluye la captura de insights signi-

ficativos". No está de más en este proceso el *storytelling*. Como recordaba recientemente **Marcos de Quinto**, "desde las pinturas rupestres a los Entremeses del Siglo de Oro o a las actuales películas, los acontecimientos narrados en forma de historia tienen un poder de sugestión enorme" y una gran capacidad para enganchar con el lado más emocional. De manera que, si somos capaces de contar una historia atractiva, creíble y coherente tendremos más papeletas de crear una experiencia diferente.

##### 3. EL PAPEL DEL EMPLEADO

"Si yo quiero entregar una experiencia al cliente, tengo que entregar otra similar al empleado. Si se la creen, ganas en credibilidad y la transmiten", recuerda **Martínez-Arroyo**. Y es cierto: empleado feliz, cliente feliz. O como explica **Roig**, "es imposible conseguir una experiencia wow en un paciente o en un cliente cuando tú no sientes la misma pasión, si tú no te diviertes o no eres un apasionado de lo tuyo." En palabras de **Alcoba**, "es vital que las personas encargadas de llevar a cabo la experiencia de cliente estén suficientemente formadas. Las empresas cuyos líderes tienen una visión clara de lo que quieren en este ámbito y disponen de personal cualificado, están ganando terreno frente a los rezagados".

**Con las personas clave.** Rius va más allá: "para el éxito del CJ es necesario involucrar a las personas clave: no dejarse a nadie que sea relevante fuera de la iniciativa. Y, si es necesario, realiza una prueba piloto en la que participen las personas más proclives al cambio". Y para promover la implicación del equipo no está de más, como recuerda **Martínez-Arroyo**, que "cada empleado tenga en cuenta cómo impacta su trabajo en el cliente y considerar esta variable a la hora de promocionarle".

##### LAS ETAPAS DEL VIAJE

Asumidas las tres palancas imprescindibles para construir una buena experiencia de cliente, es el momento de diseñar ese mapa del viaje del cliente o *Customer Journey Map* que será el que nos permitirá pasar de la *experiencia Ought* a la *experiencia Wow*. Las etapas serán fundamentalmente cinco:

## DEL OUGHT AL WOW

En las relaciones con el cliente puede haber cuatro tipos de momentos:

**EL MOMENTO OUGHT.** Cuando algo no cumple nuestras expectativas y nos enfadamos. Siguiendo con el ejemplo del restaurante, reservamos una mesa y cuando llegamos está ocupada o tenemos que esperar.

**EL MOMENTO OK.** La empresa cumple con lo que se espera de ella. En el ejemplo, llegamos y la mesa reservada está preparada y el servicio es atento.

**EL MOMENTO OH.** La empresa supera las expectativas. En el ejemplo: un chupito con el licor especial de la casa, un pequeño regalo con el bombón en forma de pelota de golf...

**EL MOMENTO WOW.** La empresa hace algo que realmente nadie más hace. Nos envía un whatsapp antes de nuestra llegada indicándonos dónde hay plaza para aparcar cerca del restaurante o nos escribe dos días después para agradecerarnos la visita.



## EXPERIENCIA DE USUARIO VS EXPERIENCIA DE CLIENTE

Aunque similares no son idénticas y a veces se confunden, lo que puede provocar errores de interpretación. Las principales diferencias de la experiencia del usuario (UX) con respecto a la experiencia de cliente (CX) son:

-Se circunscribe al ámbito digital.

-Busca mejorar la forma en que el cliente se acerca, conoce, interactúa, se relaciona, compra y recomienda la empresa, pero siempre a través de la web o la app.

-Su diseño corresponde al programador o desarrollador.

-La experiencia del usuario "se percibe cuando falla. El objetivo de la UX es que todo fluya sin dificultades. El de la CX es que todo sea memorable", recuerda Alcoba.

-Se mide en términos como tasa de abandono, tiempo de navegación, tasa de conversión... Frente a recomendación, satisfacción o fidelización de la CX.

-Son independientes. Se puede tener una buena UX (he realizado la reserva del restaurante sin problema) y una mala CX (el camarero es antipático...) y al revés: una mala UX (la aplicación para reservar es muy confusa) y una buena CX (al llamar por teléfono me resuelven todas las dudas). El UX forma parte del CX.



### 1. SIENTE LA NECESIDAD

Si conocemos a nuestro cliente e identificamos cuáles pueden ser los momentos de la verdad que tiene con nosotros, podemos anticipar cuándo puede sentir la necesidad de consumir nuestro producto, antes incluso de que él mismo sea consciente de que lo necesita. Esta es la primera gran diferencia del *customer experience* con respecto a la relación tradicional, que arrancaba en el momento de la compra o, como mucho, en el momento en que el cliente entraba en contacto con nuestra compañía. En el CX o CJ, la relación empieza mucho antes de que ni siquiera se plantee que nos necesita. "Hay una primera fase fundamental, que es entender lo que está pasando ahora con los clientes actuales, detectar tendencias, oportunidades, ámbitos de mejora, lo que dicen los no clientes, cómo está la industria en la que compites...", explica Rius.

**Trabaja los contenidos.** A partir de este trabajo de prospección hay que desarrollar contenidos y posicionarnos en aquellos canales que puedan ser consultados por nuestros potenciales clientes. "Podemos publicar entrevistas, blogs, informes, infografías, estadísticas... Se trata de crear un ambiente favorable a nuestra propuesta de forma casi imperceptible, de manera que cuando el cliente llegue a la segunda fase, a la de considerar satisfacer una necesidad, nos acabe encontrando inevitablemente porque nos hemos convertido en sus referentes indiscutibles", replica Sanagustín. Imaginemos que tenemos un restaurante al que queremos atraer a los amantes del golf. En esta fase publicaríamos informes, estadísticas e historias interesantes sobre las ventajas de comer fuera y de comer vegetariano (si por ejemplo es nuestro fuerte) en aquellos foros vinculados al mundo del golf (torneos, deportivos, clubes, tiendas especializadas...)

### 2. CONSIDERA SATISFACERLA

Si hemos hecho el trabajo previo de estar ahí donde el cliente acude para buscar información sobre su necesidad (buscadores, internet, portales especializados, comparadores, estudios sectoriales...), es más fácil que acuda a nosotros cuando decide

satisfacerla. Este momento resulta fundamental para atraerle o alejarle. Es un poco la primera impresión de la compañía y no podemos estropear el trabajo anterior. De manera que es importante que todos los canales por los que el cliente se pone en contacto con nosotros respiren el mismo aire y sean igual de eficientes.

**Identifica tu valor diferencial.** "Si en la fase previa tenemos que convertirnos en proveedores de información sobre el sector, en esta fase tenemos que trabajar muy bien nuestro elemento diferencial: en qué somos diferentes, cuál es nuestro valor añadido, nuestra ventaja competitiva", recuerda Sanagustín. En el ejemplo anterior, el usuario accede a nuestra web y hace la reserva de forma ágil y sencilla. Técnicamente tenemos que ser impecables. No está de más refrescar dos cifras: según *Customer Xperience in 2020*, de Cisco, el 40% de los clientes abandonan una web si tarda más de 3 segundos en descargarse y un segundo de retraso en una transacción en ecommerce desciende la satisfacción del cliente un 16%. Sorpréndele ya mandándole un whatsapp recordatorio o incluso informándole de la ruta más rápida.

### 3. COMPRA/CONTRATA

En los modelos tradicionales éste era el momento culminante de la relación con el cliente. En el *customer experience*, esta es una de las pruebas de fuego. Cuando el cliente llega a esta fase es importante que todo funcione como un reloj tanto on como off line: atención personalizada y humanizada, disposición y disponibilidad de la mercancía adecuada, información completa y accesible, transparencia en todas las transacciones, cero esperas, procesos de pago adecuados... Cada negocio sabe cómo mejorar cada uno de los momentos de la verdad. En el ejemplo que nos ocupa, al llegar tenemos la mesa esperándonos, nos atienden con amabilidad y el local y la carta están tematizados en materia de golf.

### 4. SUPERAMOS SUS EXPECTATIVAS

Es el momento de la ejecución y la implementación de la experiencia. "Consiste en llevar cada punto de contacto a la situación ideal. Es decir, se trata de diseñar la expe-



Contamos con metodologías como Agile, Scrum, Design Thinking o Business Model Canvas que aceleran el proceso de creación, exponiendo las ideas al cliente lo antes posible para testarlas y afinarlas", explica Rius

riencia que realmente resultará memorable y significativa para el cliente. En esa tarea son tan necesarios los insights como el manifiesto de experiencia de cliente, porque cada punto de contacto tiene que respirar ambos elementos: lo que la organización quiere hacer sentir y lo que el cliente espera", señala Alcoba. "Para llevar a cabo el diseño de la experiencia lo mejor es co-crear en grupos de trabajo multidisciplinares, que incluyan a empleados, proveedores, clientes, expertos, dinamizadores. Contamos con metodologías como Agile, Scrum, Design Thinking, Business Model Canvas y otras. El denominador común de estas metodologías es que aceleran el proceso de creación, exponiendo las ideas a los clientes lo antes posible para aprender pronto, afinar y volver a testar", insiste Rius. En el caso del restaurante puedes sorprender al cliente ofreciéndole, por ejemplo, un regalo de despedida en forma de pelota de golf de chocolate o un descuento para un campo de golf...

### 5. NOS RECOMIENDA

"Es necesario fidelizar al cliente para que se acuerde de nosotros, realice compras asociadas, nos convirtamos en sus partners y, sobre todo, nos recomiende", insiste Sanagustín. "Hoy en día los precios de la tecnología permiten democratizar tecnologías de recomendación. Así, por ejemplo, hay plataformas como Guudjob, para la gestión del reconocimiento y la experiencia de cliente, que cualquiera puede utilizar a precios muy asequibles", señala Rius. Es el Advocacy Marketing o marketing de recomendación y pasa por hacer una buena medición de la experiencia de cliente "trabajando el NPS (Net Promoter Score): un indicador para que los clientes valoren su experiencia y te recomienden", explican desde Clicars. Del análisis de esos NPS concluirás, además, las nuevas áreas de mejora de tu relación con el cliente, porque no hay que olvidar que la experiencia es algo vivo. En el ejemplo, podemos ofrecerle una encuesta de satisfacción ahí mismo, enviarle un whatsapp a los dos días recordándole el descuento en el campo de golf o enviándole por mail las últimas novedades sobre la materia.