

Enjoy the ride



La experiencia que viven los clientes es determinante para la sostenibilidad y crecimiento de nuestra marca, de nuestra empresa. Tener una oferta de productos y servicios competitiva claramente ya no es suficiente.

Sin embargo, la mayoría de las empresas todavía no han engranado bien las piezas para entregar una experiencia diferencial y memorable que supere las expectativas de sus clientes. Según el último estudio publicado por DEC y BCG, el nivel de percepción de la experiencia de los clientes en España, representado por el índice BAI (*Brand Advocacy Index*), ha bajado de 32 puntos a 22 puntos en los dos últimos años. La afiliación a algunas marcas se ha reducido un 39%, el entusiasmo de los clientes se ha traducido en indiferencia hacia el 46% de las empresas y un 14% de los clientes han pasado de recomendar una marca a odiarla. ¿Qué está pasando?, ¿las empresas no llegan a conectar con sus consumidores o usuarios?, ¿hemos generado unas expectativas en los clientes que ahora no podemos cumplir?

La realidad es que la media aritmética de nuevo nos vuelve a jugar una mala pasada. Nuestro mercado se está polarizando en dos tipos de compañías, los *believers*, que se esfuerzan de forma constante en mejorar la experiencia y aumentar la vinculación emocional de sus clientes, y los agnósticos, que siguen manteniendo su *legacy* cultural, tecnológico, organizativo y de liderazgo.

En este último grupo también incluyo a los falsos creyentes, que lanzan y comunican iniciativas superficiales para no ser penalizados por el mercado, mientras siguen utilizando sus recetas de éxito del pasado. Esta dicotomía es cada vez más patente y de facto se traduce en que los *believers* mantendrán la relación direc-

Actualmente nos encontramos inmersos en la economía de la experiencia. La palabra "experiencia" invade los artículos que leemos, los anuncios que vemos y muchas de las conversaciones que tenemos con colegas o amigos.

ta con los clientes, y los agnósticos terminarán siendo sus factorías proveedoras de productos o servicios con márgenes mucho menores. Y es que el que quiera seguir vendiendo de forma directa, tiene que ganarse la relación con el cliente en un mercado en plena disrupción y con consumidores cada vez más exigentes.

Penalización a las marcas

La generación Z, o *posmillennial*, con edades entre 18 y 24 años, ya no es la única que penaliza severamente a las marcas tradicionales. Todos llevamos ya algunos años como clientes de Google, Facebook, Uber, Amazon... con potentes experiencias que crean niveles de exigencia más elevados para nuestros bancos, aseguradoras, proveedores de internet, hoteles, etc. Los peores competidores ya no están en nuestra industria. Según el estudio mencionado anteriormente, tres son los principales factores que en 2018 han marcado las prioridades de los clientes y han contribuido a cumplir o superar sus expectativas. Un excelente servicio en todos los puntos del *customer journey* o pasillo del cliente, la transparencia y personalización de oferta y precio, y la experiencia digital y omnicanal.

Las palancas básicas para desarrollar internamente una experiencia diferencial y rentable pasan por una clara promesa de marca, el posicionamiento de la gestión de la experiencia de cliente en el comité de dirección, una cultura de cliente real con una experiencia de empleo ad-hoc, el análisis y revisión de los puntos de interacción con el cliente y, por supuesto, la medición y gestión de la voz del cliente en el día a día.

Sin embargo, esto no es suficiente. Hoy la diferenciación requiere adicionalmente el entendimiento y correcta aplicación de las nuevas tecnologías y metodologías. El *Big Data* y la IA para la realización de ofertas personalizadas, la implantación de nuevas formas de trabajo Agile, el Devops para mejorar el coste y *time-to-market* de productos y funcionalidades y como base, la migración total a un entorno *cloud* para la reducción del coste de servicio al cliente y la explotación flexible de todas estas herramientas, y por supuesto un gran diseño simple, sencillo, fácil y diferencial.

Nadie dijo que sería fácil; empezamos por analizar si tenemos el equipo que necesitamos y una clara visión de cómo construir y acoplar todas estas piezas, el resto vendrá por añadidura... *enjoy the ride*. ■



JORGE MARTÍNEZ-ARROYO

PRESIDENTE DE DEC (ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE)