



Ante la desaceleración, retener clientes con experiencias memorables

Sonia Agrawal

Gerente de Proyectos

E-mail: Sonia.Agrawal@Ipsos.com

Siempre que se produce una desaceleración del crecimiento económico, surgen viejos temores y nuevas inquietudes sobre las posibles acciones que las empresas deberían tomar para enfrentar el nuevo escenario de incertidumbre. En tiempos como el actual, cuando la cartera de clientes crece a un ritmo menor, o en tiempos más difíciles, cuando esta cartera se estanca o contrae, es clave la estrategia de retener a los clientes existentes, no solo para asegurar la subsistencia del negocio sino también para incrementar sus utilidades.

De acuerdo con una publicación del *Harvard Business School*, un aumento del 5% en la tasa de retención de clientes incrementa las utilidades del negocio entre 25% y 95%. Por otro lado, es mucho más costoso adquirir un nuevo cliente que retener uno ya existente. La lista de beneficios es larga: prolongar el ciclo de vida del cliente, mejorar el *share of wallet* y la venta cruzada, aumentar el *word of mouth* y la recomendación a terceros, entre otros.

Pero la retención de clientes requiere mucho más que campañas de comunicación y programas de fidelización. En un entorno de negocios cada vez más competitivo, resulta cada vez más difícil retener a los clientes y superar a los competidores únicamente sobre la base de la calidad del producto o servicio. Hoy, más que nunca, es fundamental enfocar los esfuerzos de toda la organización en la creación de valor para los clientes sobre la base de la calidad de la experiencia.

Independientemente del sector al que pertenece su empresa, la experiencia que ofrece a sus clientes es un elemento fundamental para diferenciar la oferta de la competencia, construir el *branding* y lograr una ventaja competitiva. La experiencia del cliente es un intangible que puede ser imitado, pero difícilmente copiado por la competencia.

El *Customer Experience Management* (CEM) es una estrategia que enfoca las operaciones y los procesos de un negocio alrededor de las necesidades y expectativas del cliente, con la finalidad de crear y gestionar experiencias memorables y diferenciadas que tengan valor para los clientes. El objetivo es crear un intercambio de valor *win-win* entre la empresa y sus clientes, al concentrar los esfuerzos de la organización en la calidad de la experiencia para lograr la satisfacción del cliente y, eventualmente, su lealtad.

El enfoque del CEM en las experiencias y su impacto en el comportamiento del cliente permite gestionar tanto la calidad de la ejecución como la eficiencia del resultado. Esta estrategia alinea la



capacidad operativa de la empresa con las expectativas de los clientes, lo que conduce a la revisión y mejora de las operaciones y procesos para la entrega de experiencias valiosas, lo que lleva a su vez al desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas entre las partes.

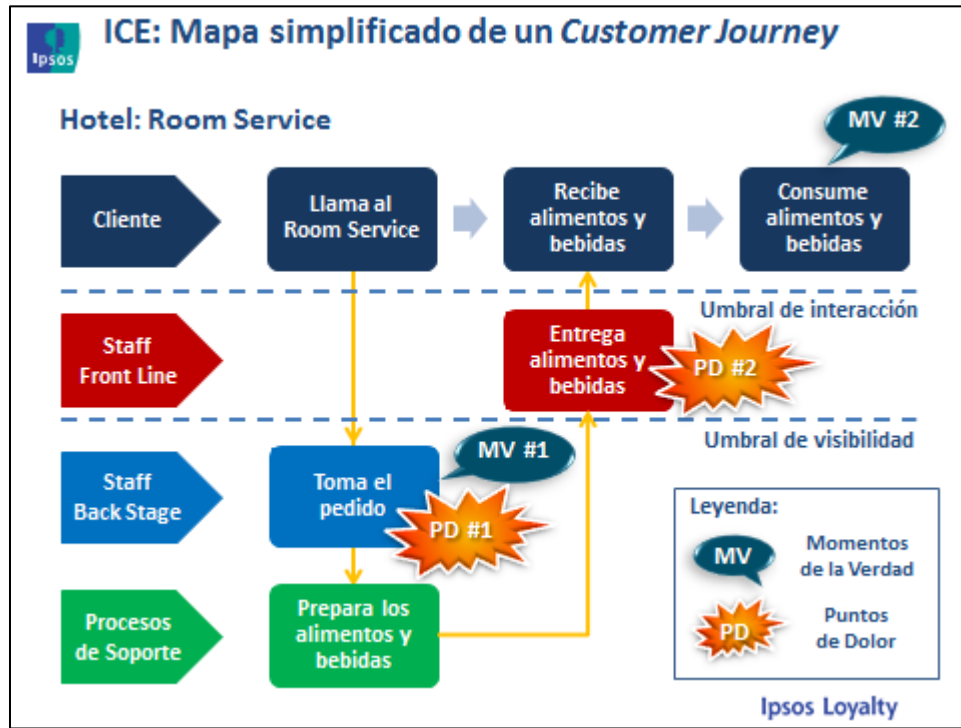
Aunque usted no lo crea, en este mismo momento su empresa está entregando experiencias a sus clientes. ¿Cómo saber si son buenas o malas experiencias? ¿Cuál es el impacto de entregar malas experiencias? Un estudio reciente de Ipsos revela que dos de cada tres clientes han vivido al menos una experiencia de servicio insatisfactoria en los últimos seis meses. Como resultado de esta mala experiencia, un 42% de clientes insatisfechos usará menos o dejará de usar la marca para siempre. Lo más preocupante es que casi una tercera parte también compartirá sus malas experiencias con terceros.

Para evitar resultados tan negativos y perjudiciales para el negocio y asegurar la calidad de la experiencia, resulta necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes como punto de partida, para luego colocar al cliente en el corazón de nuestra estrategia y alinear a toda la organización para la entrega de experiencias memorables.

Una herramienta cualitativa etnográfica de Ipsos, que ya está disponible para beneficio de las empresas centradas en el cliente, es el *Ideal Customer Experience* (ICE). Se trata de una solución de *Customer Journey Mapping* que permite:

- Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Identificar los “momentos de la verdad” o experiencias claves en la interacción con los clientes.
- Identificar los “puntos de dolor” o experiencias negativas que están muy alejadas de las expectativas de los clientes.
- Elaborar un mapa del *Customer Journey* que refleje las experiencias de los clientes a lo largo de todo el proceso de atención.
- Comprender la experiencia ideal del cliente, con *insights* accionables para el rediseño de los procesos, la elaboración de planes de acción para corregir los problemas y mejorar la experiencia.

Al acompañar al cliente durante todo el *Customer Journey* o proceso de atención, el ICE nos permite explorar en profundidad la experiencia del cliente, con la finalidad de identificar los momentos claves que no debemos descuidar y los puntos de contacto que debemos corregir para crear una experiencia memorable. El mapa del *Customer Journey* nos permite visualizar las experiencias de los clientes a lo largo de todo el proceso de atención (ver debajo):



A pesar de que el desarrollo del *Customer Experience Management* es relativamente reciente, muchas empresas lo vienen aplicando con éxito desde hace mucho tiempo, con la ayuda de herramientas como el ICE. Piense en Disney, Apple, Amazon, Starbucks, Nordstrom, Tesco, Virgin, Vodafone... la lista es larga. ¿El denominador común? Organizaciones alineadas con la entrega de experiencias únicas y memorables a sus clientes. ¿La mejor parte? Los clientes estamos dispuestos a pagar un *premium* por estas experiencias memorables. Todas estas empresas son líderes globales en sus industrias y cosechan los beneficios del CEM... ¿le gustaría sumarse a la lista?