
Aliviando el Dolor

Jean-François Damais & Roger Sant



Respondiendo a
malas experiencias
para aumentar
la lealtad del cliente

Aliviando el dolor

Jean-François Damais | Roger Sant

INTRODUCCIÓN

La importancia de la experiencia del cliente en el rendimiento de la empresa es ampliamente reconocida y la mayoría de éstas hace inversiones significativas en la planificación de acciones estratégicas y diseño de herramientas para entregar experiencias que respondan realmente a las necesidades de los clientes.

Cada vez más compañías utilizan programas de Voz del Cliente (VOC) o programas Enterprise Feedback Management (EFM) para monitorear la experiencia del cliente en tiempo real y permitir intervenciones oportunas cuando los clientes se enfrentan a lo que llamamos “incidentes críticos”. Incidentes críticos son momentos de verdad en la experiencia del cliente, que tienen el potencial de crear o romper una relación.

Muchos de los programas VOC/EFM poseen sistemas de gestión de casos que permiten a las compañías manejar incidentes críticos uno a uno e intervenir con el fin de “cerrar el ciclo” en cada parte de la retroalimentación del cliente.

Pero muy a menudo las compañías no piensan de una forma suficientemente estratégica la manera de gestionar y responder a estos incidentes críticos. Esto nos lleva a intervenciones que no están del todo enfocadas y son ineficaces en la mitigación de efectos negativos, tales como malos comentarios boca a boca o la pérdida de clientes. Adicionalmente, sistemas ineficaces de gestión conducen a un derroche de esfuerzos y recursos, a una carga adicional sobre el personal de servicio y un aumento de costos.

Cerrar el ciclo (Close the Loop) con cada cliente es algo difícil de sostener, ya que es extremadamente costoso en dinero y recursos. Entonces, ¿cómo las compañías pueden priorizar acciones y entender cómo responder mejor a los problemas de los clientes?

ALIVIANDO EL DOLOR

Julio 2017

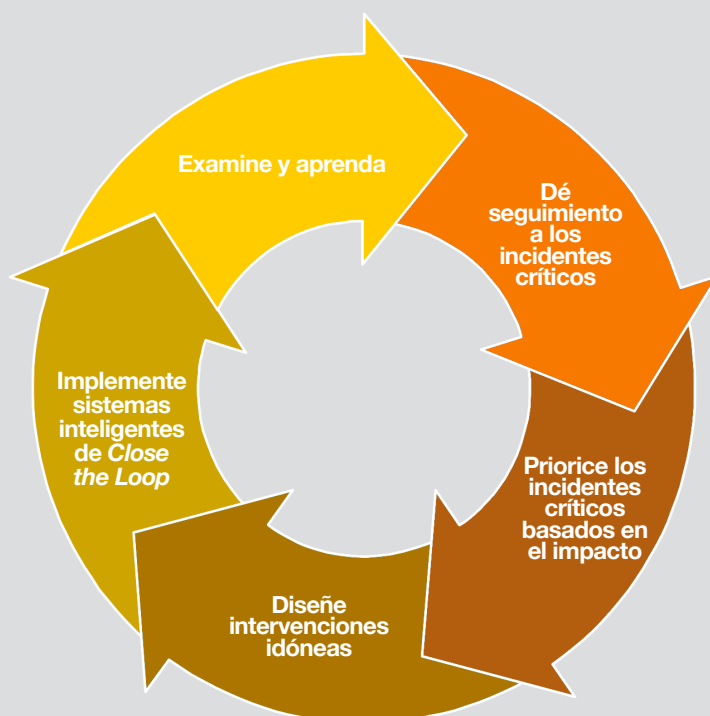


Jean-François Damais | Roger Sant

El *Smart Intervention Framework* de Ipsos Loyalty ayuda a los clientes a optimizar las intervenciones con el máximo de efectividad, enfocándose en dos principios esenciales:

- **No todos los incidentes críticos son iguales.** Las compañías necesitan diferenciar entre los diferentes tipos de incidentes y priorizar intervenciones en base a la probabilidad de impacto.
- **No existe una intervención “única para todos”.** Diferentes tipos de incidentes necesitan diferentes tipos de respuesta, teniendo en cuenta el perfil e historial del cliente.

Algoritmos basados en una combinación de factores, tales como el tipo de incidente crítico, perfil del cliente e historial de transacciones, pueden crearse para ayudar a las compañías a implementar sistemas inteligentes de manejo de casos y de *Close the Loop*, que puedan sugerir cuál es la mejor acción e intervención a seguir para cualquier situación dada. Esto puede maximizar el ROI de los programas EFM y reducir las quejas y la pérdida de clientes.



Maximice el ROI de programas EFM y reduzca las quejas y la pérdida de clientes.

Ipsos Loyalty ha realizado un estudio (*) en 7 sectores en Estados Unidos con el fin de investigar la ocurrencia y el impacto de los incidentes críticos y la medida en que las empresas son exitosas mitigando resultados negativos tras un problema de un cliente. Este documento presenta nuestros hallazgos y las implicaciones comerciales asociadas.

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE REALMENTE IMPORTA

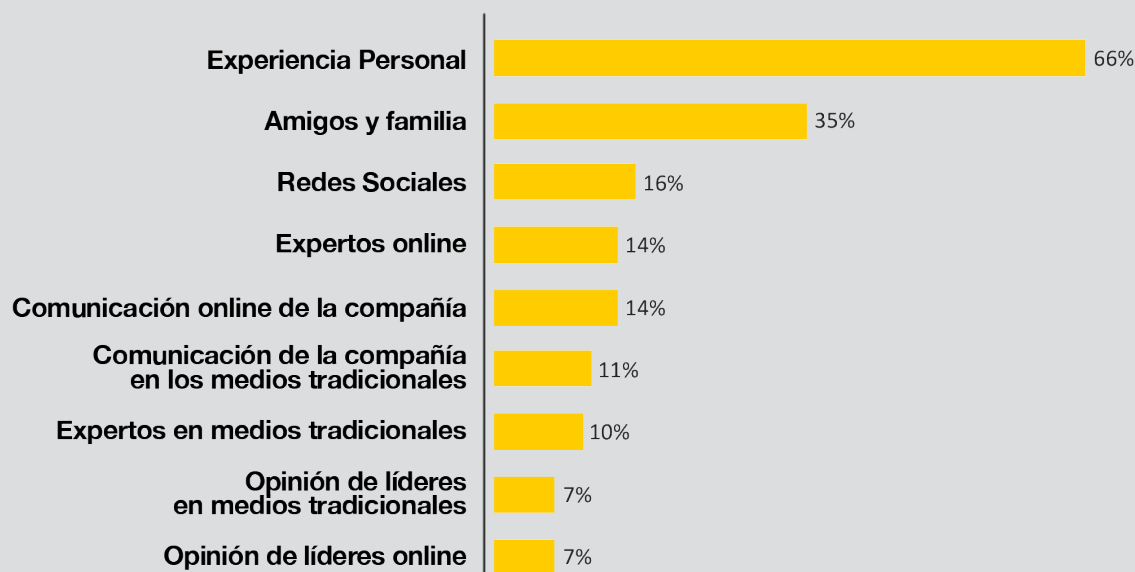
Primero investigamos el grado de influencia que diferentes factores tienen en cómo los clientes toman decisiones acerca de qué marcas prefieren usar, a lo largo de distintos sectores.

El hecho de que la experiencia personal importa no es una sorpresa – como era de esperar la experiencia del cliente tiene un impacto significativo en la decisión, lo que significa que los clientes confían en su propia experiencia y juicio antes de confiar en otros tipos de fuentes de información como los amigos y la familia, las redes sociales, expertos, líderes de opinión y las comunicaciones de la propia empresa.

El dominio de la experiencia del cliente en el ecosistema de influencias es impactante y tiene consecuencias directas para las empresas en lo que se refiere a la asignación de recursos y planificación estratégica. Es crucial asignar la cantidad correcta de recursos para gestionar la experiencia del cliente apropiadamente con la finalidad de impulsar el uso y la lealtad del cliente.

*Según nuestra investigación, el **66%** de los encuestados afirma que su experiencia personal tiene una alta influencia en cómo ellos toman las decisiones sobre qué marcas elegir.*

GRADO DE INFLUENCIA EN LA ELECCIÓN DE LA MARCA



TENGA CUIDADO CON LOS INCIDENTES CRÍTICOS

El manejo de la experiencia del cliente no es una tarea fácil. En particular en industrias de servicios, mantener un alto grado de consistencia en la forma en que se prestan los servicios a los clientes es un reto. Y el número de canales de interacción ha crecido recientemente haciendo aún más difícil para las marcas ofrecer una experiencia consistente para todos los clientes en todo momento.

La pregunta de incidentes críticos de Ipsos Loyalty permite a las empresas identificar y realizar un seguimiento de la ocurrencia de estos incidentes. Una posterior pregunta abierta puede ser estudiada usando Text Analytics y así ponerse en los zapatos de los clientes y entender cuáles son los temas más recurrentes.

Q - Pensando en su última visita a X,
¿Experimentó alguno de los siguientes?

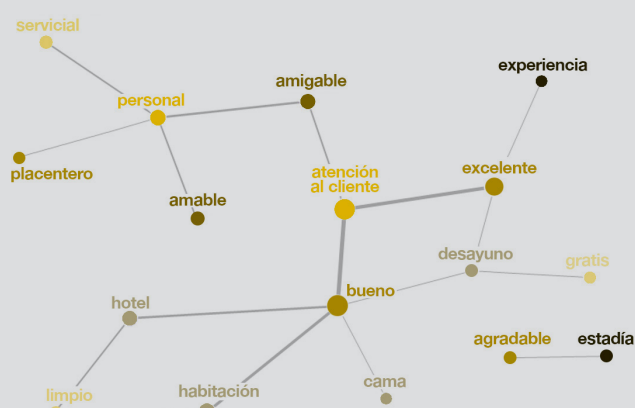
1. *Experiencia muy positiva*
2.
3.
4.
5. *Experiencia muy negativa*

Si es una experiencia positiva, pregunte:

Pensando en lo que le agradó, ¿puede decirnos qué pasó? – PREGUNTA ABIERTA

Si es una experiencia negativa, pregunte:

Pensando en el problema que tuvo, ¿puede decirnos qué pasó? – PREGUNTA ABIERTA



OCURRENCIA Y NATURALEZA DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

La siguiente información muestra el % de incidentes críticos positivos y negativos entre los clientes que han tenido interacciones con empresas a lo largo de varios sectores y canales.

La primera conclusión es que una proporción significativa de los clientes realmente experimentan incidentes críticos en todos los sectores. La segunda conclusión es que la ocurrencia de estas experiencias varía significativamente entre los distintos sectores y canales de servicio.

- En promedio en todos los sectores y canales, el **78%** de los clientes han experimentado algunos incidentes críticos en el pasado reciente.
- El **48%** ha experimentado un incidente crítico positivo.
- El **30%** ha experimentado un incidente crítico negativo.



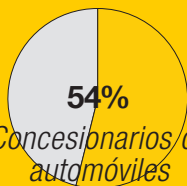
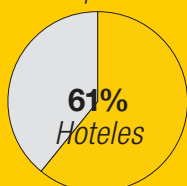
ALIVIANDO EL DOLOR

Julio 2017

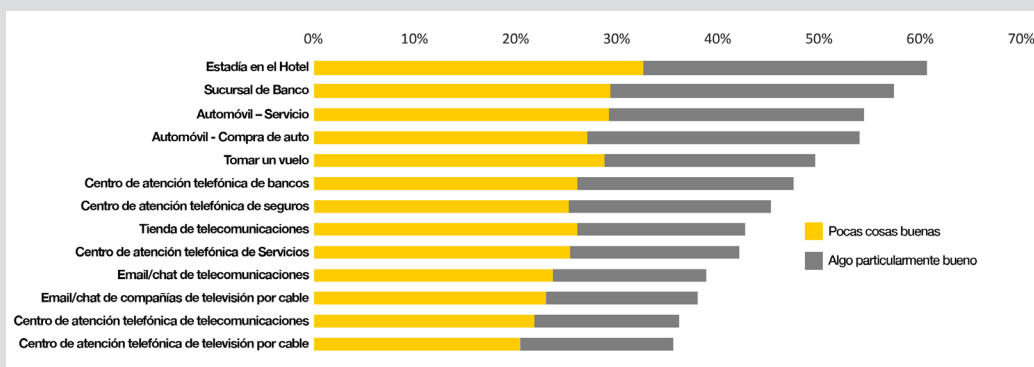


Jean-François Damais | Roger Sant

Los incidentes críticos positivos son más frecuentes para



INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS

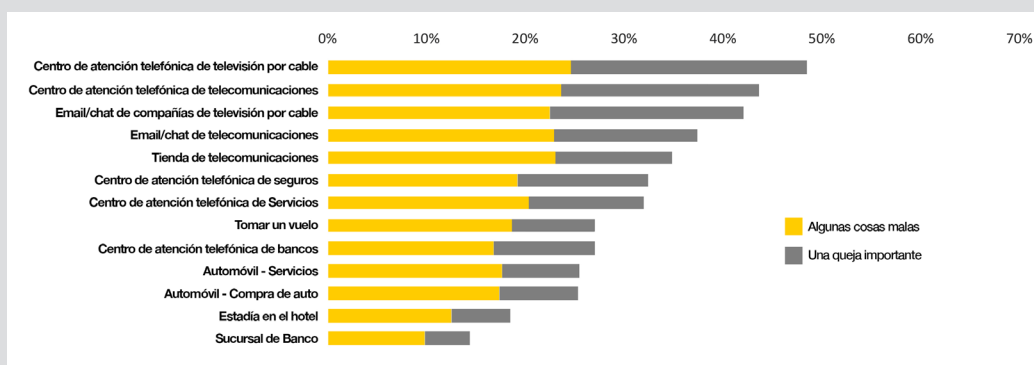


Los incidentes críticos negativos son más frecuentes para



+ Centros de atención telefónica comparado con otros canales.

INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS



¿QUÉ HAY SOBRE EL IMPACTO?

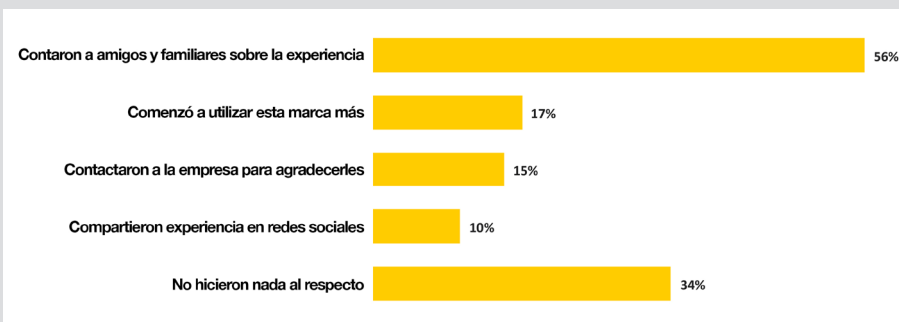
Por lo tanto, sabemos que hay muchos incidentes críticos, pero ¿qué hay sobre el impacto? ¿Estas experiencias realmente hacen una diferencia en términos de actitudes del cliente y comportamientos hacia las marcas? ¿Pueden realmente los incidentes aislados construir o romper relaciones de largo plazo entre clientes y compañías? La respuesta es claramente un Sí. Nuestros datos muestran que ...

- **52%** de la gente que ha tenido una experiencia negativa dice que contaron a amigos, familia o colegas sobre esta mala experiencia
- **50%** contactaron a la compañía para quejarse
- **24%** declara que comenzaron a utilizar menos la marca o dejaron de usarla desde que ocurrió el incidente
- **12%** compartieron esta mala experiencia en redes sociales desde que ocurrió el incidente



Esto se aplica de igual manera a los incidentes críticos positivos ...

- **56%** de quienes han tenido una experiencia positiva con una marca dice que compartió su experiencia con amigos y familiares
- **10%** dice que compartió su experiencia en redes sociales
- **17%** dice que comenzó a utilizar esa marca más desde entonces



Los incidentes críticos no sólo tienen un impacto en la repetición de compra y en el comportamiento, también tienen un importante efecto multiplicador a través de los comentarios boca a boca y las redes sociales. En el caso de experiencias negativas, otra consecuencia es el aumento de la carga sobre el personal del centro de atención telefónica, ya que los clientes seguirán quejándose del incidente hasta que se les proporcione una solución adecuada.

Claramente los riesgos son altos y las empresas necesitan esforzarse mucho para potenciar las buenas experiencias de sus clientes y el *goodwill* resultante, mientras se diseñan procesos y experiencias de servicio que minimicen la ocurrencia de incidentes críticos negativos.

¿Qué tan exitosas son las compañías al intervenir cuando algo va mal en la experiencia del cliente?

La mayoría de las empresas reconocen que ofrecer una experiencia perfecta a todos los clientes en todo momento no es un objetivo realista. Es inevitable que algunas experiencias con el cliente resulten mal y la clave es saber cómo intervenir de la mejor manera para mitigar de forma rentable el impacto que causan los efectos de los incidentes críticos negativos. Nuestro análisis nos permite visualizar los actuales mecanismos de intervención que las compañías implementan cuando las cosas van mal y el grado en que estas intervenciones son exitosas.

*De manera transversal a los sectores estudiados, los clientes reportan que en **1 de 3** casos las compañías no son aún conscientes de una queja o experiencia negativa, esto significa que no tienen los sistemas correctos implementados para capturar los comentarios de los clientes después de una interacción.*

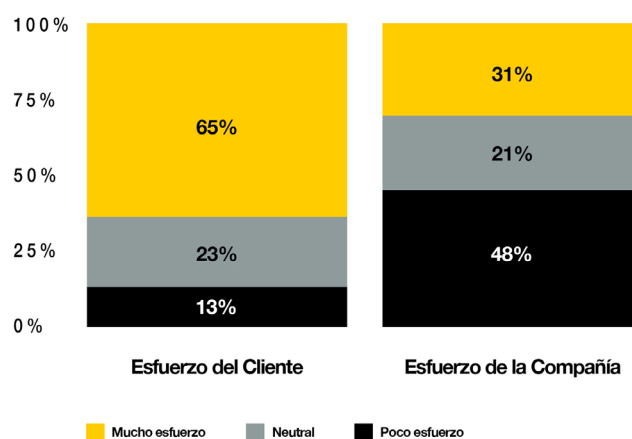
Y cuando las empresas son conscientes de estos incidentes críticos negativos encontramos lo siguiente:

- *La compañía no hizo nada en **1 de 3** casos*
- *En **3 de 4** casos la compañía no se disculpó con el cliente*
- *Solo el **16%** de los clientes afirma que la empresa los ha mantenido informados de la situación*

¡NO DEJE QUE SUS CLIENTES HAGAN TODO EL TRABAJO!

Mientras nosotros esperaríamos que las empresas se esfuercen mucho para solucionar el problema de un cliente, los datos muestran que con demasiada frecuencia los clientes perciben que están poniendo más esfuerzo que las compañías para conseguir que las cosas se resuelvan después de un incidente crítico negativo o de una queja.

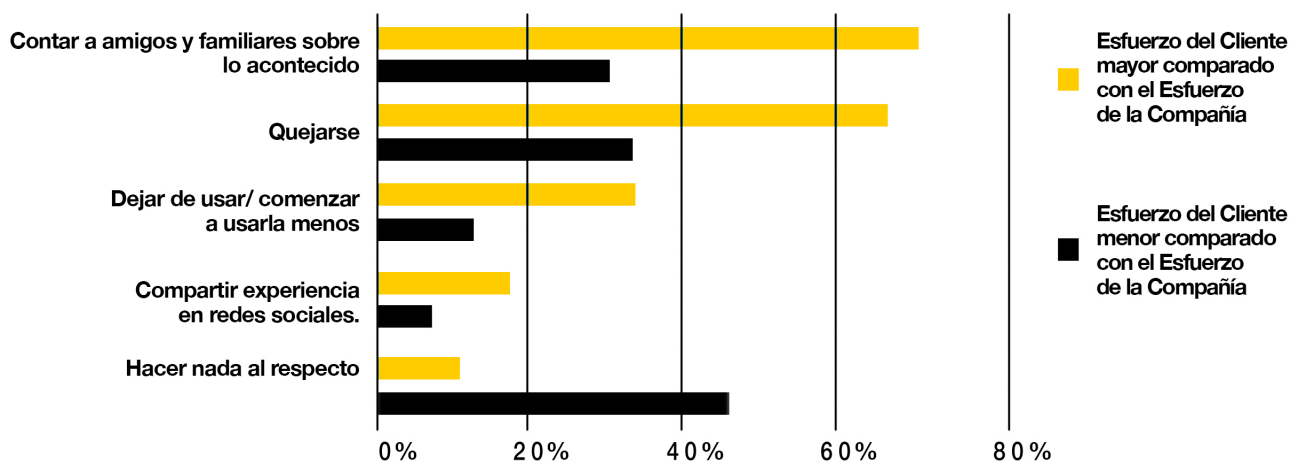
- El **65%** de los clientes piensa que tiene que poner mucho esfuerzo en conseguir que los problemas se resuelvan
- Casi el **50%** de los clientes percibe que las compañías han hecho poco esfuerzo para resolver los problemas



Aún más preocupante es el hecho de que en aproximadamente 6 de cada 10 casos los clientes perciben que han tenido que esforzarse más que las compañías para solucionar un problema. Cuando comparamos a estas personas con quienes piensan que la compañía puso más esfuerzo, encontramos que son:

- Más de **3 veces** más propensos a compartir su mala experiencia en los medios sociales.
- **4 veces** más propensos a usar menos la compañía o dejar de usarla
- **2,5 veces** más propensos a contar a sus amigos y familiares sobre la experiencia.
- **2 veces más probable** que reclamen a la compañía por lo ocurrido.

EL RATIO DE ESFUERZO: CLIENTE/COMPAÑÍA IMPORTA



Uno de los hallazgos clave aquí es que la medición del Esfuerzo del Cliente en forma aislada no es suficiente. Si bien se vincula con los resultados del cliente, encontramos que es el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía el que realmente importa.

Este ratio, que toma en cuenta tanto el Esfuerzo del Cliente como el Esfuerzo de la Compañía, es 3 veces más predictivo respecto de la propensión de un cliente de volver a usar la compañía después de un incidente crítico negativo o queja, que el Esfuerzo del Cliente por sí solo.

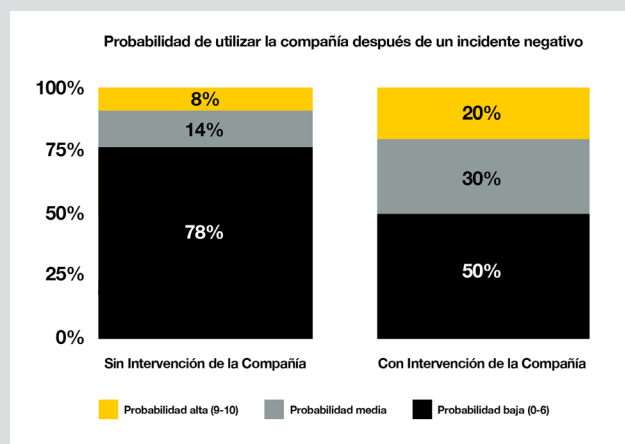


HACIENDO LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE MÁS INTELIGENTE

Optimizando intervenciones para una máxima eficacia

En total, aproximadamente el 50% de clientes que experimentaron un incidente crítico negativo están insatisfechos con cómo se resolvió. Esto claramente muestra que las compañías necesitan hacer mucho más para intervenir o responder a experiencias negativas a fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Hace sentido el hecho de que las intervenciones pueden hacer una real diferencia en la actitud y comportamiento de los clientes después de un incidente crítico negativo. De hecho, nuestros datos muestran que la proporción de clientes que es improbable que utilicen la compañía en el futuro, como resultado de una experiencia negativa que no ha sido abordada por ésta, será de 78% versus 50% entre aquellos cuyo problema sí ha sido abordado por la compañía.



Las intervenciones funcionan.

El desafío es diseñar planes de intervención costo efectivos, que maximicen el retorno del esfuerzo y la inversión.

Algunas preguntas clave que las compañías necesitan abordar:

- *¿Necesitamos contactar a cada cliente cada vez que nos dan una baja calificación o reportan un incidente?*
- *¿Qué tipos de incidentes críticos deberíamos responder con prioridad?*
- *¿Cuándo solo una disculpa es suficiente?*
- *¿Cuándo alguna forma de compensación debe ofrecerse?*

ALIVIANDO EL DOLOR

Julio 2017



Jean-François Damais | Roger Sant

Hemos utilizado nuestro *Smart Intervention Framework* para entender cómo las empresas deben priorizar las intervenciones y maximizar su eficacia. Hemos aplicado este marco a los datos recopilados y algunos resultados se muestran a continuación.

Hemos usado *Text Analytics* para estudiar los comentarios de los clientes con el fin de identificar los diferentes tipos de problemas que enfrentan en cada uno de los sectores y evaluar su posible impacto en el comportamiento. Nuestro *Action Priority Index* es un promedio ponderado del impacto vs la incidencia y clasifica los problemas en que las empresas deben centrarse en orden de prioridad.

• Paso 1 - Entender qué incidentes críticos tienen el mayor impacto



Ocurrencia



Impacto*



Action Priority Index

Mala actitud del personal	5%	1.3	156
Sobrefacturación	9%	.8	154
Escasa competencia del personal	5%	.9	100
Mal servicio al cliente	4%	.8	73
Falla del producto o del Servicio	13%	.3	71
Problema no resuelto	2%	1.4	46



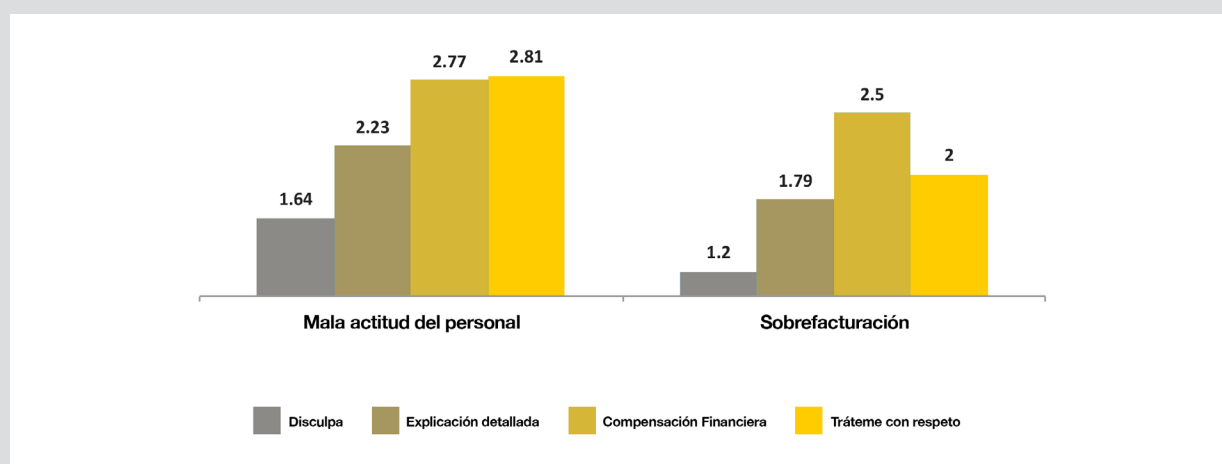
Identificar prioridades para la acción



Aquí la mala actitud del personal y la sobrefacturación son prioridad para la acción

El segundo paso nos permite comprender qué intervenciones son más adecuadas para cada tipo de incidente. El gráfico abajo muestra el potencial impacto ** de los diferentes tipos de intervenciones sobre la probabilidad de utilizar la compañía en el futuro para los dos incidentes críticos con mayor prioridad.

- **Paso 2 - Identificar las respuestas más adecuadas a los incidentes críticos de alto impacto**



Mala actitud del personal -

Tratar a los clientes con respeto es la respuesta más adecuada, puesto que es menos costosa e igual de eficaz que la compensación económica.

Sobrefacturación -

Aquí, una compensación financiera será necesaria para hacer una verdadera diferencia.

LAS CONCLUSIONES CLAVES SON:

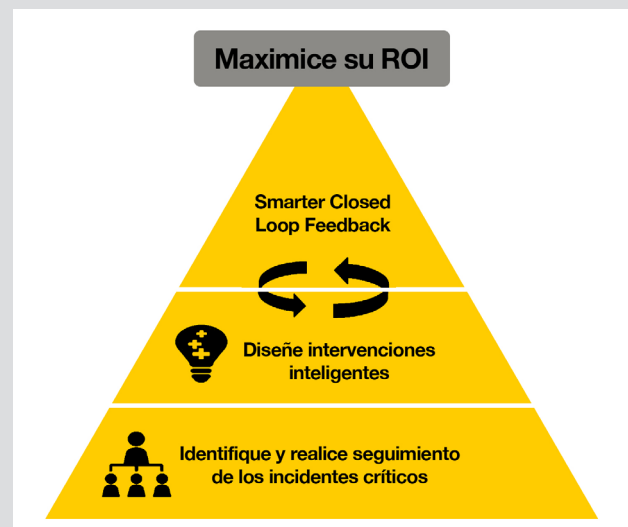
- Tratar a los clientes con respeto es la respuesta más adecuada hacia los clientes que tienen un incidente crítico relacionado con la "actitud de personal". No sólo va a ser menos costoso que cualquier otra intervención, tales como compensaciones financieras, descuentos o regalos, sino que además impactará tanto como éstas.
- Intervenciones más duras, como una compensación financiera, descuento o regalos de promoción, suelen ser necesarias cuando los clientes han sido sobrefacturados, aunque intervenciones más suaves también tendrán algún impacto positivo.
- Es muy importante que las compañías comprendan el impacto de las intervenciones y saber cuándo es el momento adecuado para aplicar una intervención "suave" vs "dura" dependiendo de la situación.
- Sin una comprensión clara de cuáles incidentes críticos son los prioritarios y cuál es la mejor manera de responder a ellos, las compañías podrían estar perdiendo recursos valiosos, clientes y dinero luchando una lucha incorrecta.

CONSECUENCIAS CLAVE

1) Cerrar el ciclo para cada cliente es algo difícil de sostener, ya que es extremadamente costoso en dinero y recursos. Las compañías necesitan **priorizar esfuerzos e intervenciones** mediante el **seguimiento y la focalización de los incidentes críticos** que tienen el **el mayor impacto en los clientes**.

2) Entonces, las empresas necesitan **entender** cómo responder mejor a estos **incidentes críticos de alto impacto** para **maximizar el retorno del esfuerzo y la inversión**.

3) Esto a su vez permitirá la implementación de una gestión de casos más inteligente y sistemas de **Close the Loop** que maximicen el ROI de los programas EFM y reducir las quejas y la pérdida de clientes.



ACERCA DE IPSOS LOYALTY

Ipsos Loyalty ayuda a las empresas a abordar los problemas de los clientes para obtener la máxima rentabilidad de esfuerzo y eficacia. Nuestro *Smart Intervention Framework* permite a las empresas identificar incidentes críticos de alto impacto, priorizarlos y optimizar la respuesta. Este tipo de análisis puede ayudar a las compañías a diseñar e implementar inteligentemente la gestión de casos y sistemas de *Close the Loop* que puedan maximizar el ROI de los programas EFM y reducir las quejas y la pérdida de clientes.

*10,061 entrevistas recolectadas a través de Ipsos online en los EE.UU. en 7 sectores entre los clientes que han experimentado un incidente crítico en el pasado reciente.

**Impacto definido como % de aumento en la probabilidad de utilizar la compañía en el futuro, suponiendo que la intervención fue ofrecida tras un incidente negativo.

ALIVIANDO EL DOLOR

Julio 2017

Jean-François Damais es Deputy Managing Director del equipo de Ipsos Loyalty's Global Client Solutions team.

Roger Sant es Head del equipo de Global Client Solutions for Ipsos Loyalty.

Ipsos Loyalty es líder global en experiencia del cliente, investigación de satisfacción y lealtad, con más de 1000 profesionales dedicados en más de 40 países alrededor del mundo. Nuestras soluciones creativas construyen estrechas relaciones que impulsan mejores resultados para nuestros clientes. Esto nos ha convertido en los asesores de confianza de las empresas líderes a nivel mundial en todos los temas relacionados con medición, modelamiento y gestión de la relación con clientes y empleados.

Esta copia de *Ipsos Views* white paper es producida por **Ipsos Knowledge Centre.**

www.ipsos.com
@_Ipsos

GAME CHANGERS

<< Game Changers >> es la firma de **Ipsos**. En **Ipsos** somos apasionadamente curiosos sobre la gente, los mercados, las marcas y la sociedad. Hacemos nuestro cambiante mundo más fácil y más rápido para navegar e inspirar a los clientes a tomar decisiones más inteligentes. Entregamos con seguridad, simplicidad, velocidad y sustancia. Somos Game Changers.

GAME CHANGERS

