

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio y John Flesta



Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta



La experiencia del cliente ha sido siempre de importancia.

Existe un gran número de estudios que demuestran que las marcas que dan prioridad a sus clientes y que proporcionan una experiencia mejor que la de las marcas de su competencia logran una mayor fidelización de los clientes, unos beneficios más elevados y un mejor retorno de la inversión para los accionistas.

No obstante, las apuestas nunca habían sido tan altas como hasta ahora. En una era actual en la que la atención se focaliza en el cliente, nunca había resultado tan fundamental, ni complicado, ofrecer constantemente una experiencia positiva para el mismo. Esto es debido a una combinación de diferentes factores, como las elevadas expectativas de los consumidores, un complejo entorno de distribución minorista multicanal, el incremento de la facilidad a la hora de realizar compras por internet o a través del móvil y el poder que las redes sociales han otorgado a los consumidores particulares. En este sentido, el Mystery Shopping tiene como objetivo mitigar estos problemas e inquietudes que experimentan las empresas.

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

¿Qué es el Mystery Shopping?

Se trata de una metodología de investigación observacional que contribuye a garantizar que las marcas cumplan de forma sistemática las promesas realizadas a los clientes. Para ello, utiliza a «Mystery Shoppers» formados para que examinen todas las interacciones de servicio o productos que ofrece la empresa en cuestión y, consecuentemente, elaboren un informe detallado y objetivo de su experiencia. El Mystery Shopping ayuda a las empresas a determinar cuál es la experiencia media del cliente, qué comportamientos del personal se deben reconocer o premiar y qué partes del proceso de ventas o de atención al cliente se pueden mejorar.

Los resultados obtenidos se agrupan y se utilizan para identificar y corregir los fallos sistémicos de la experiencia del cliente que se pretende conseguir. Si se emplea eficazmente, la investigación a través del Mystery Shopping puede resultar ser una poderosa herramienta de gestión de rendimiento que genere conciencia sobre los estándares o iniciativas de importancia y que promueva un cambio de comportamiento en el seno de la empresa, todo ello con la intención de mejorar el servicio ofrecido al cliente.

Sin embargo, según nuestra experiencia en el diseño y aplicación de programas de Mystery Shopping en toda una empresa, a menudo vemos que hacen un uso incorrecto de esta metodología. El resultado de ello es que los programas no terminan aportando un valor apreciable al negocio o no satisfacen las necesidades de los interesados en el programa. Si bien es importante comprender en qué consiste el Mystery Shopping y de qué forma puede ser beneficioso para las empresas, es igualmente importante saber **lo que no es el Mystery Shopping**:

- No es una forma de «espíar» a los empleados para detectar comportamientos inadecuados.
- No es un sustituto para evaluar la voz del cliente ni tampoco es un método para obtener directamente comentarios de los clientes. (Del mismo modo, la voz de cliente no constituye un sustituto del Mystery Shopping).
- Esta metodología no se limita a medir el grado de cumplimiento de los estándares de la marca en los

establecimientos físicos. Actualmente, se puede efectuar un programa de Mystery Shopping en cualquier canal para el cliente: en el establecimiento o por teléfono (una tienda física o en el centro de atención al cliente), así como en los puntos de contacto por internet y a través de móviles (sitio web, aplicación, correo electrónico, etc.).

“si se emplea eficazmente, la investigación a través del Mystery Shopping puede ser una poderosa herramienta de gestión de rendimiento que genere conciencia sobre los estándares o iniciativas de importancia y que promueva un cambio de comportamiento en el seno de la empresa, todo ello con la intención de mejorar el servicio ofrecido al cliente”

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

Lograr un Mystery Shopping más inteligente a través del diseño del programa

Aparte de estas consideraciones metodológicas, cuando analizamos las causas de fracaso de los programas de Mystery Shopping que aplican multitud de empresas, con frecuencia detectamos que el origen de los problemas se encuentra en un diseño inadecuado de los mismos. Además de aplicar una o varias de las estrategias anteriormente mencionadas, también vemos que en las empresas ocurre de forma sistemática lo siguiente:

- Planteamiento de preguntas incorrectas, demasiadas preguntas, o preguntas que no son importantes para los clientes.
- Problemas relacionados con la calidad derivados del descubrimiento de los Mystery Shoppers, lo que provoca reclamos sobre el programa de Mystery Shopping los cuales ocupan una gran cantidad de tiempo y suponen una desviación de la atención de la introducción de mejoras organizativas.
- Carencia de impacto real o valor de negocio apreciable de los programas, a menudo debido a que se centran en los parámetros de medición incorrectos o a que no analizan los resultados del programa ni distribuyen las conclusiones extraídas de forma adecuada.

En Ipsos hemos analizado las medidas que deben implementarse para ofrecer un **mejor diseño, aplicación e impacto** de todos nuestros programas de Mystery Shopping. Independientemente de la experiencia que tenga la empresa con estos programas, hemos desarrollado una serie de medidas y un modelo contrastado que debe tomarse como referencia para desarrollar satisfactoriamente un programa e incrementar su rentabilidad. Se trata de siete sencillos pasos que se pueden aplicar a la hora de diseñar un programa de Mystery Shopping más inteligente:

PASO 1



Empezar por la estrategia

Como en muchos programas de investigación, la ausencia de objetivos claros para el programa de Mystery Shopping dirigidos a resolver cuestiones comerciales específicas resulta a menudo en un programa menos efectivo que no genera un valor claro. Es recomendable **consultar la propia estrategia organizativa** para establecer una dirección clara en cuanto a las iniciativas de trato al cliente y cuál sería el enfoque deseado del Mystery Shopping como herramienta para mejorar la experiencia del cliente. A partir de ahí, es preciso definir unos objetivos claros que se ajusten a esta estrategia y garantizar que el programa de Mystery Shopping cubra tales objetivos.

A continuación, se detallan algunos puntos a tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de Mystery Shopping para cada empresa:

- Evaluar el cumplimiento de los estándares específicos de la marca o de las promesas de marca realizadas a los clientes.
- Realizar un Mystery Shopping a las marcas de la competencia para conocer las mejores prácticas y los motivos de pérdida o rotación de clientes.
- Tras el lanzamiento de un producto nuevo, evaluar la eficacia de la capacitación de los empleados y el cumplimiento de la implementación del material publicitario en los puntos de venta.



GAME CHANGERS



Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

PASO 2



Realizar el diseño teniendo en cuenta al cliente

Una vez desarrollada la estrategia, el siguiente paso para poner en práctica un programa de Mystery Shopping más inteligente sería diseñarlo teniendo en cuenta al cliente. Un error que las empresas cometen con frecuencia consiste en desarrollar un programa de este tipo basado en lo que es importante para ellas, en lugar de para los clientes.

Por ejemplo, aunque sea importante que los empleados lleven siempre una etiqueta con el nombre, puede que a los clientes no les parezca lo mismo. Podría importarles más que el personal sea amable, atento y competente. Incluso, el hecho de que los baños estén limpios o que la cola en caja sea rápida pueden resultar de mayor importancia que el hecho de que el empleado haya intentado venderles un producto de mayor valor.

En este caso, se utilizan varias técnicas para asegurarnos de que las opiniones de los clientes queden integradas de forma adecuada en los programas de Mystery Shopping. Entre ellas, se incluyen el empleo de mapas de experiencia del cliente, el análisis de los factores de motivación a partir de los datos de satisfacción del cliente y la utilización de grupos de estudio y prototipos que sirvan de base para el diseño del programa. **En este sentido, es preciso dar importancia a los «momentos de la verdad» (moments of truth) claves** en los que se pueda generar satisfacción o insatisfacción desde el punto de vista de los clientes. ¿Qué expectativas tiene el cliente sobre la marca en cuanto a esos momentos? ¿Y sobre las marcas de la competencia? ¿Qué lenguaje utiliza el cliente para hablar de esos momentos?

Incluso se podría ir mucho más allá de estos métodos de estudio convencionales, por ejemplo, mediante la vinculación de los datos de ventas a los canales o ubicaciones individuales y/o datos de empleados. El programa se puede adaptar a lo largo del tiempo para

tener también en cuenta los cambios en las técnicas de capacitación y actividades promocionales.

Por tanto, no es recomendable saltarse este paso esencial. Cuando las empresas no enfocan los programas desde el punto de vista de los clientes, a menudo se acaban desarrollando comportamientos perjudiciales, como la «obsesión por las puntuaciones numéricas» en lugar de la promoción de resultados como la reducción de la rotación de clientes, el aumento de la satisfacción y la probabilidad de recomendación o adquisición y retención de clientes nuevos.

“aunque pueda resultar importante que los empleados lleven siempre una etiqueta con el nombre, puede que a los clientes no les parezca lo mismo. Podría importarles más que el personal sea amable, atento y competente. Incluso, el hecho de que los baños estén limpios o que la cola en caja sea rápida pueden resultar de mayor importancia que el hecho de que el empleado haya intentado venderles un producto de mayor valor”

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

PASO 3



Definir los requisitos del Mystery Shopper y del Mystery Shop

La siguiente mejor práctica consiste en definir los requisitos del Mystery Shopper y del y de las evaluaciones para el programa. A menudo vemos que las empresas no acometen este paso de forma deliberada o estratégica, lo que con frecuencia conduce a que con el programa se obtengan resultados sesgados, se incurra en costes innecesarios o que las conclusiones sean erróneas.

La definición de los requisitos del Mystery Shopper comienza por **la identificación de los perfiles de cliente objetivo** (la opción más conveniente sería por medio de los datos de segmentación de clientes). Asimismo, es conveniente tener en cuenta los perfiles demográficos y psicográficos de la base de datos de clientes. Puesto que es probable que existan varios segmentos diferenciados, resulta preciso determinar a cuáles estará orientado el programa de Mystery Shopping. Se puede optar por una muestra representativa a nivel nacional o por centrarse en un segmento concreto o desatendido. Esto conducirá a determinados «perfiles» que los Mystery Shoppers deberán asumir o situaciones hipotéticas en las que deberán desempeñar un papel concreto (y que examinaremos en el paso 5).

Después de definir cuál va a ser el perfil del Mystery Shopper, hay que decidir las «reglas» o los requisitos de la propia evaluación. Concretamente, habrá que pensar en cuestiones específicas, como los tipos de establecimientos que visitarán los Mystery Shoppers (o los centros de atención al cliente a los que acudirán), cuántas veces visitarán el establecimiento, así como la franja horaria o el día de la semana en los que se realizarán las evaluaciones, cuánto tiempo deben pasar en el establecimiento o al teléfono, si tienen que realizar alguna compra, etc.

PASO 4



Diseñar una pauta de evaluación sólida

Una vez que se haya obtenido una idea general de los requisitos de la evaluación y del Mystery Shopper, el paso siguiente consistirá en diseñar un instrumento de pauta de evaluación sólido. Se trata de la pauta de evaluación que el Mystery Shopper completará después de interactuar con la marca. La pauta de evaluación en sí servirá para **captar lo que se desea evaluar** y deberá elaborarse de forma organizada y sistemática. Según nuestra experiencia, las pautas de evaluaciones con un diseño deficiente son el factor que más problemas ocasiona con respecto a la calidad y al diseño de los programas.

- En primer lugar, la pauta de evaluación debe ser eminentemente objetiva. Se deben evitar las preguntas subjetivas tipo likert basadas en la percepción. En lugar de ello, la pauta de evaluación se debe centrar en preguntas específicas y binarias.
- Para evitar que los Mystery Shoppers tengan problemas a la hora de recordar datos, la pauta de evaluación deberá ser lo más breve posible (es decir, menos de 30 preguntas) y estar siempre relacionada con los objetivos que se establecieron al comienzo del programa.
- Por último, la pauta de evaluación debe contener un esquema de puntuación o ponderación mediante una asignación de puntos a cada pregunta que sea proporcional y que esté basada en una escala de importancia.

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

PASO 5

Crear situaciones hipotéticas realistas y material con instrucciones detalladas para los Mystery Shoppers

De igual forma, es preciso diseñar las situaciones hipotéticas para las evaluaciones y el material de instrucciones en paralelo con la pauta de evaluación. **La situación hipotética de la evaluación difiere de la pauta de evaluación en sí**, ya que se trata del guión, la situación o el «perfil» que nos gustaría que el Mystery Shopper tuviera en el establecimiento (o bien, en función del programa, por teléfono, por internet, etc.). El material de instrucciones se utiliza para entrenar a los shoppers sobre cómo deben interactuar. Este punto resulta esencial para garantizar la coherencia, la calidad y el éxito general del programa, sea cuál sea la magnitud o la escala previstas.

Durante varios años, el **material de instrucciones para los Mystery Shoppers** se ha presentado en formato escrito y contenía cada paso del proceso. Si bien este planteamiento puede resultar efectivo, en el diseño de programas más inteligentes se debe hacer uso de la tecnología disponible en cada fase del programa, incluidas las instrucciones para los Mystery Shoppers. La presentación del material de instrucciones por medio de videos breves y atractivos es una forma eficaz de ilustrar lo que se desea lograr durante las evaluaciones, así como los puntos cruciales de la situación hipotética que los Mystery Shoppers deben tener en cuenta.

También podría resultar útil elaborar una **certificación en línea para los Mystery Shoppers** con el objetivo

de garantizar que han entendido e interiorizado las instrucciones de manera adecuada. Esto proporciona un nivel adicional de confianza y credibilidad para toda la empresa sobre quién lleva a cabo las evaluaciones y los resultados que se obtienen.

Otro ejemplo de mejores prácticas es la realización de **evaluaciones de calibración** (es decir, varias inspecciones de prueba llevadas a cabo por parte de los interesados en el programa) para asegurarse de que el diseño del programa de Mystery Shopping que se ha previsto es viable y permite recopilar el tipo de información deseado.

PASO 6

Formular un plan de muestreo estratégico e inteligente

El sexto paso a seguir en el diseño del programa de Mystery Shopping consiste en formular un plan de muestreo estratégico e inteligente. No existe una respuesta inequívoca en cuanto al número de evaluaciones, Mystery Shoppers, situaciones hipotéticas o a la frecuencia con la que se debe acudir a una ubicación concreta para cada programa.

No obstante, el método de Mystery Shopping basado en «todas las ubicaciones, todos los meses» ha quedado obsoleto y, a menudo, supondrá un gasto mayor de lo que se necesita realmente.

Sin embargo, **si se vincula el plan de muestreo a la estrategia y a los objetivos**, se dispondrá de una mejor capacidad para responder a estas preguntas. Hay varias áreas que conviene tener en cuenta, siempre que estén disponibles y resulten aplicables:

- Utilización de los datos de ventas para realizar visitas de Mystery Shopping en las ubicaciones con mayor (o menor) volumen de ventas, ya que pueden ofrecer evaluaciones más uniformes.

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

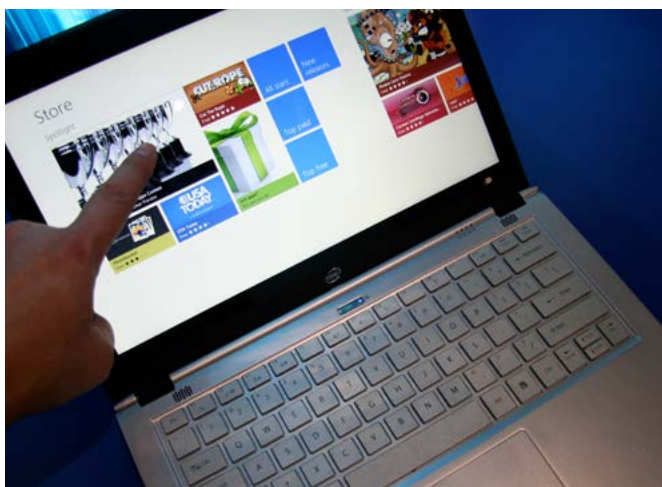
Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

- Utilización de los datos de experiencia del cliente para poder evaluar más a menudo las ubicaciones con peor rendimiento.
- Realizar evaluaciones con mayor frecuencia en aquellas zonas geográficas, regiones o distritos donde se halle la empresa que reciban un número desproporcionadamente elevado de reclamos de clientes.

A menudo, ayudamos a nuestros clientes a conseguir «más por menos» gracias a la implementación de varias de estas estrategias para desarrollar un planteamiento de «muestreo inteligente». Esto implica la combinación de los objetivos del programa y los datos de negocio o de clientes (como los datos de ventas o de satisfacción del cliente) con métodos estadísticos para determinar el volumen y la frecuencia de las evaluaciones. El plan de muestreo puede (y debe) ajustarse a lo largo del tiempo para dar respuesta a las necesidades variables de la empresa y de los clientes. Con ello, se obtendrán economías de escala más sólidas y se optimizará el gasto de la empresa en el programa.

El diseño de un plan de muestreo inteligente también implica determinar cuáles son los **canales adecuados** en los que hay que realizar evaluaciones (establecimientos físicos, centros de atención al cliente, plataformas en línea y móviles, etc.), así como definir la **combinación adecuada** del tipo de evaluación y complejidad.



“el método de Mystery Shopping basado en «todas las ubicaciones, todos los meses» ha quedado obsoleto y, a menudo, supondrá un gasto mayor de lo que se necesita realmente”

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

PASO 7



Diseñar un plan analítico

El último paso del diseño de un programa de Mystery Shopping óptimo consiste en diseñar un plan analítico. Con demasiada frecuencia, las empresas se precipitan sobre los datos de campo sin dedicar tiempo a pensar antes en la formulación de conclusiones, en las personas que tendrán acceso a los resultados del programa, así como en qué lugar y de qué manera. Esto suele conducir a situaciones de dificultad en las que los resultados no son factibles, o no proporcionan las respuestas requeridas para afrontar las cuestiones comerciales planteadas.

Antes de llevar a cabo las evaluaciones en sí, se debe desarrollar primero un plan analítico completo. Un plan analítico no es más que un borrador de los informes que se esperan obtener una vez concluido el estudio. En este plan, se formulan las preguntas previstas, las hipótesis sobre tales preguntas y una evaluación desglosada por temas de los enfoques analíticos que se van a emplear. **Un plan analítico elaborado de forma adecuada puede ayudar a que los miembros del equipo sepan validar o refutar las lecciones extraídas al finalizar un estudio concreto.** Asimismo, es importante identificar los subgrupos de información que se pretenden comprender en el análisis, ya sean zonas geográficas, canales de ventas o cualquier otro elemento.

Resumen

Un programa de Mystery Shopping optimizado y con un diseño más inteligente tendrá un mayor efecto en la empresa a largo plazo. Además, una evaluación adecuada del mapa de experiencia de los clientes y de los canales mejorará el rendimiento de la empresa en su conjunto. La utilización de los consejos anteriormente mencionados ayudará, de igual forma, a mejorar el diseño y la ejecución operativa del programa de Mystery Shopping, además de contribuir a obtener unos resultados más eficaces y a crear un verdadero cambio de conducta en el seno de la empresa.

Diseño de un programa de Mystery Shopping «más inteligente»

Siete pasos para lograr el éxito

Nicholas Mercurio and John Flesta

Nicholas Mercurio es Vicepresidente Ejecutivo del Departamento de Mystery Shopping de Ipsos Loyalty en Estados Unidos

John Flesta es Vicepresidente del Departamento de Experiencia del Cliente de Ipsos Loyalty en Estados Unidos

Ipsos Loyalty es líder mundial en la realización de estudios de mercado relacionados con la experiencia, satisfacción y fidelización del cliente, y cuenta con más de 1000 profesionales especializados repartidos por más de 40 países de todo el mundo. Nuestras soluciones creativas forman relaciones sólidas que conducen a mejores resultados para nuestros clientes. Esto nos ha permitido convertirnos en el asesor de confianza de las empresas más importantes del mundo en todas las cuestiones relacionadas con la evaluación, elaboración de modelos y gestión de las relaciones entre los clientes y los empleados.

Ipsos Mystery Shopping es una de las agencias de mystery shopping más importantes del mundo. Cada año realizamos más de un millón de evaluaciones en establecimientos físicos o negocios virtuales, así como de carácter telefónico, de todos los sectores y tamaños de empresa. Nuestros clientes tienen la certeza de poder contar con un equipo de abultada experiencia con alcance de ámbito mundial y presencia local, así como con grandes conocimientos en el campo de la investigación y un enfoque innovador en el diseño y gestión de programas de Mystery Shopping. Ipsos forma parte de la Asociación Europea de Estudios de Opinión y Mercado y de la Asociación de Proveedores de Mystery Shopping (ESOMAR y MSPA, por sus siglas en inglés, respectivamente) y se rige por sus códigos de conducta para la ejecución de Mystery Shoppings.

Los libros blancos de Ipsos Views son elaborados por
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
@_Ipsos
IKC@ipsos.com

<<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 nuestros clientes a tomar decisiones más inteligentes. Entregamos con seguridad, simplicidad, velocidad y sustancia. Somos Game Changers.

GAME CHANGERS

