
¿Están esforzándose mucho sus clientes?

Jean-François Damais



Optimice el Ratio de Esfuerzo
entre Cliente y Compañía
para maximizar la lealtad

¿Están esforzándose mucho sus clientes?

Jean-François Damais

MEDIR EL ESFUERZO DEL CLIENTE NO ES SUFICIENTE

Recientemente el Esfuerzo del Cliente ha recibido mucho interés y atención en lo relativo a gestión de experiencia del cliente. El Indicador del Esfuerzo del Cliente o Customer Effort Score (CES), figuró en el artículo Harvard Business Review de 2010: “No sigas intentando deleitar a tus clientes”. En este artículo los autores¹ demuestran un vínculo entre el Esfuerzo del Cliente y dos indicadores de experiencia del cliente: la probabilidad de volver a comprar a la misma compañía y la probabilidad de hablar positivamente de ella.



El CES se mide con una sola pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal tuviste que hacer para resolver tu solicitud?

En general la premisa es que mientras menos esfuerzo tengan que hacer los clientes en una interacción, más probable es que recomienden la compañía y sigan comprando sus productos o servicios. Esto es particularmente relevante en la gestión de reclamos. Es de sentido común que cuando los clientes se enfrentan a ‘incidentes críticos’ o a ‘momentos de verdad’ negativos en una experiencia, mientras más esfuerzo tengan que hacer para resolver los problemas, mayor será su insatisfacción. Se espera que esto tenga un impacto significativo en la recomendación del cliente y su lealtad.

Ipsos Loyalty realizó un estudio² en 7 sectores en los EE.UU. para investigar cómo responden las compañías a los problemas de los clientes o a los incidentes críticos, y el grado de éxito que tienen mitigando los efectos negativos en estos clientes. Como parte de este estudio investigamos el rol que juega el Esfuerzo del Cliente en su satisfacción con la gestión de quejas y en resultados más generales, como la recomendación y lealtad.

¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?



Julio 2017

Jean-François Damais

Una de las conclusiones clave es que no es suficiente la medición del Esfuerzo del Cliente de forma aislada. Si bien se vincula a indicadores de experiencia del cliente, encontramos que el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía³ es lo que realmente importa. Este ratio, que toma en cuenta la percepción del cliente sobre su esfuerzo y el de la compañía, es 3 veces más predictivo sobre la propensión del cliente a utilizar la compañía nuevamente tras un incidente crítico negativo o queja, que el Indicador del Esfuerzo del Cliente por sí solo.

Las percepciones que tienen los consumidores del esfuerzo que las empresas realizan en resolver sus problemas, tienen un impacto significativo en la recomendación y la lealtad de estos clientes. Si no se toman en cuenta estas percepciones estamos dejando fuera una parte clave de la ecuación del esfuerzo. Una implicancia fundamental de lo anterior es que las compañías deberían comenzar a medir el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía, como un indicador crítico de potencial abandono

y mala propaganda, y esforzarse por optimizarlo. Detallamos a continuación las conclusiones clave de nuestra investigación y las implicancias a nivel del negocio.

“

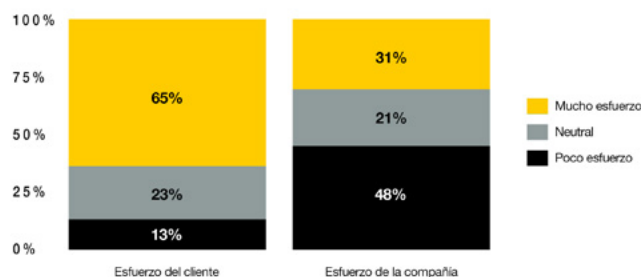
Las compañías deberían comenzar a medir el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía, como un indicador crítico de potencial abandono y mala propaganda, y esforzarse por optimizarlo.

”

NO DEJES QUE TUS CLIENTES HAGAN TODO EL TRABAJO

Si bien esperaríamos que las compañías hagan grandes esfuerzos por solucionar los problemas de un cliente, nuestros datos muestran que con demasiada frecuencia los clientes perciben que ellos hacen más esfuerzo que las compañías para conseguir que las cosas se resuelvan luego de un incidente crítico negativo o una queja.

- El **65%** de los clientes piensa que tienen que poner mucho esfuerzo para conseguir que las cosas resulten.
- Casi el **50%** de los clientes percibe que las compañías han hecho pocos esfuerzos para resolver los problemas.



¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?



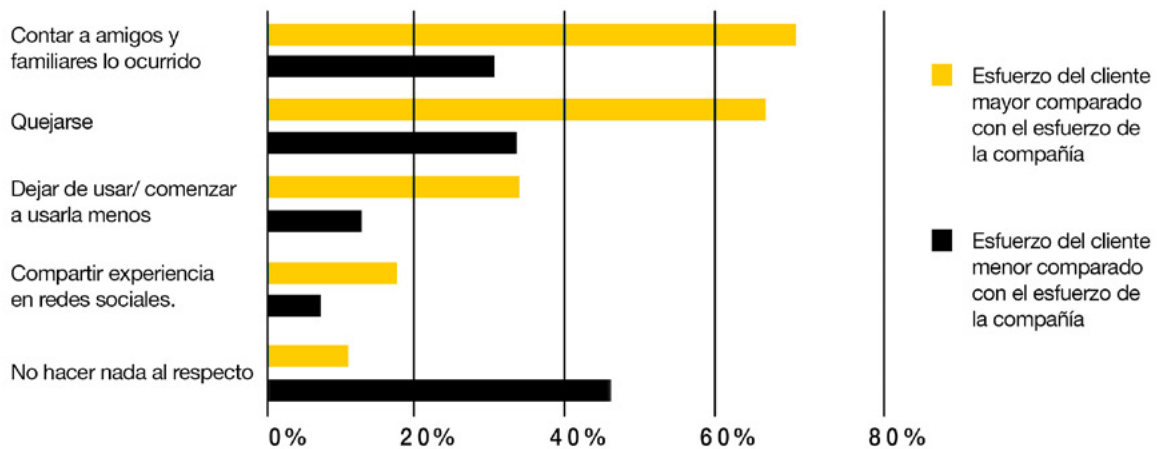
Julio 2017

Jean-François Damais

EL RATIO DE ESFUERZO: CLIENTE/COMPAÑÍA IMPORTA

Nuestros datos muestran que es el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía el que importa. Cuando los clientes perciben que tienen que poner más esfuerzo que las compañías en arreglar una situación, ellos son:

- **4 veces** más propensos a usar menos la compañía o dejar de usarla si tienen la sensación que se han esforzado más que ella.
- **3 veces** más propensos a compartir su mala experiencia en las redes sociales.
- **2,5 veces** más propensos a contarle a sus amigos y familiares lo ocurrido.
- Casi **2 veces** más propensos a realizar un reclamo en la compañía.



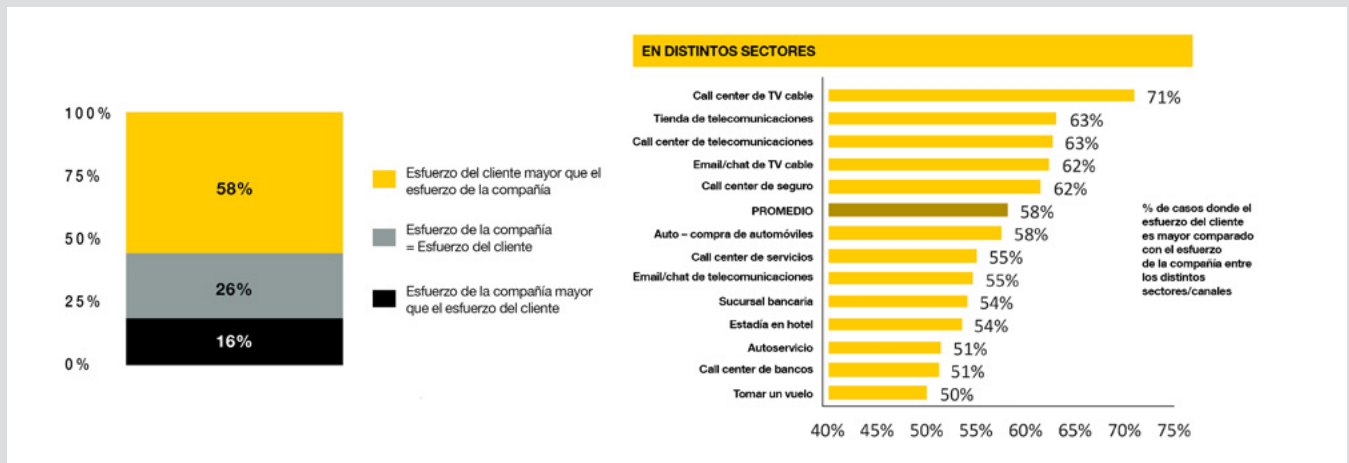
¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?



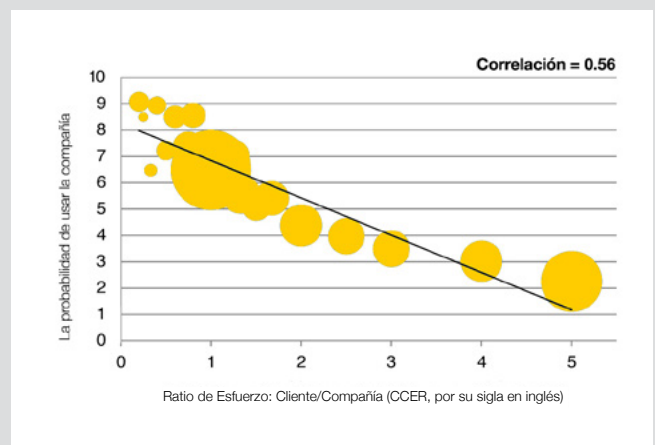
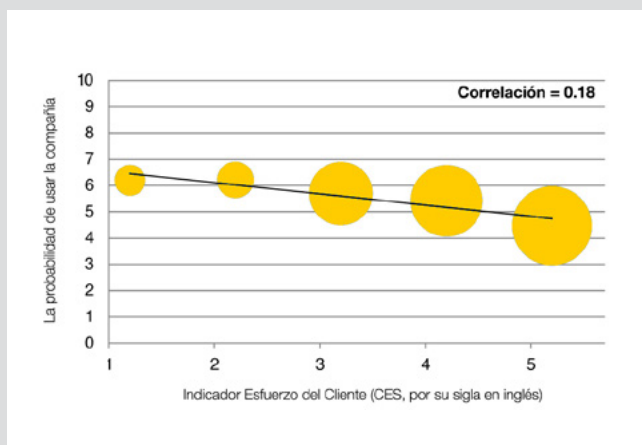
Julio 2017

Jean-François Damais

En promedio, para todos los sectores, en 6 de cada 10 casos los clientes perciben que han tenido que poner más esfuerzo que las compañías para solucionar un problema. Entre los encuestados que tuvieron un incidente crítico negativo en un centro de llamadas de una compañía de televisión por cable, este número alcanzó el 71%. Estas cifras son alarmantemente altas cuando sabemos los posibles resultados asociados con tales percepciones entre los clientes.



Nuestros datos muestran que el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía es 3 veces más predictivo sobre la propensión de un cliente a usar nuevamente una compañía que el Indicador del Esfuerzo del Cliente por sí solo.



¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?



Julio 2017

Jean-François Damais

OPTIMIZANDO EL RATIO DE ESFUERZO: CLIENTE/COMPAÑÍA

Después de un incidente crítico negativo o queja, las compañías pueden intervenir para reducir la molestia de sus clientes. Las intervenciones pueden ir desde acciones suaves, como una disculpa o una explicación detallada de la situación, a acciones más duras, como ofrecer un descuento o alguna forma de compensación financiera.

Se espera que las intervenciones oportunas reduzcan la cantidad de esfuerzo del cliente. En la mayoría de los casos las intervenciones aumentarán la percepción de los clientes de que las compañías están tomando sus problemas en serio y haciendo algún esfuerzo en la resolución de éstos.

Nuestros datos muestran que las intervenciones relacionadas con el problema de un cliente pueden ser un camino para optimizar el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía. Y los beneficios de hacerlo son altos:

- Cuando la compañía ha intervenido a raíz de un incidente negativo, el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía es **1,7 veces menor** que cuando la compañía no ha realizado esfuerzo alguno.
- Este menor resultado del Ratio hace más propenso a los clientes a usar la compañía en un futuro alrededor de **3,8 veces más**.

El desafío, sin embargo, es que las compañías sepan intervenir de la mejor manera para obtener la máxima rentabilidad del esfuerzo. Mantener a todos los clientes felices en todo momento es costoso y es una meta no realista. Entonces, ¿cómo las compañías deben priorizar y administrar las intervenciones? Para aplicar y optimizar el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía hay dos principios fundamentales que las compañías deben seguir:

1. No todos los incidentes críticos son iguales. Las compañías necesitan discriminar entre diferentes tipos de incidentes y dar prioridad a los incidentes que tengan un alto impacto en los clientes.

2. No existe una intervención “única para todos”. Distintos tipos de incidentes necesitan diferentes tipos de respuesta. El perfil del cliente y su historial también tienen que ser considerados.

¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?



Julio 2017

Jean-François Damais

IMPLICACIONES CLAVES PARA EL NEGOCIO

- Las compañías necesitan empezar a medir el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía como el mejor indicador de posibles abandonos y mala propaganda.
- Las compañías pueden mejorar este Ratio comunicando a sus clientes que están tomando en serio su problema y haciendo su mejor esfuerzo para resolverlo.
- Las compañías necesitan entender cómo responder mejor a los problemas del cliente para maximizar los resultados del esfuerzo y optimizar el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía.



1. Matthew Dixon, Karen Freeman, Nicholas Toman

2. 10.061 entrevistas recolectados a través de paneles online de Ipsos en los EE.UU. en 7 sectores en enero de 2015.

3. Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía: Ratio entre la Puntuación de Esfuerzo del Cliente y la Puntuación de Esfuerzo de la Compañía, ambos medidos en una escala de 5 puntos. Una puntuación baja significa que el cliente percibe que las compañías están poniendo más esfuerzo que ellos para resolver un problema, mientras que una puntuación alta significa que los clientes sienten que ellos están poniendo más esfuerzo que las compañías.

¿ESTÁN ESFORZÁNDOSE MUCHO SUS CLIENTES?

Julio 2017

Jean-François Damais es Deputy Managing Director del equipo Global Client Solutions de 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 compañías 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
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 
