

---

# Latinoamerica Aliviando el Dolor: Cómo responder a malas experiencias para aumentar la lealtad del cliente

Jean-Francois Damais | Nicolás Fritis | Roger Sant



## Introducción

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

Cada vez más compañías utilizan programas de Voz del Cliente (VOC) o Enterprise Feedback Management (EFM) para monitorear la experiencia del cliente en tiempo real y permitir intervenciones oportunas cuando ellos enfrentan lo que llamamos “incidentes críticos”\*.

Muchos de estos 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 encuentran el camino estratégico más indicado para gestionar y responder a estos incidentes críticos. Pese a sus esfuerzos, terminan moviéndose a ciegas, sin un modelo que dé soporte y gestione de manera eficiente los problemas de sus clientes.

Esto 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. No es lo único. 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.

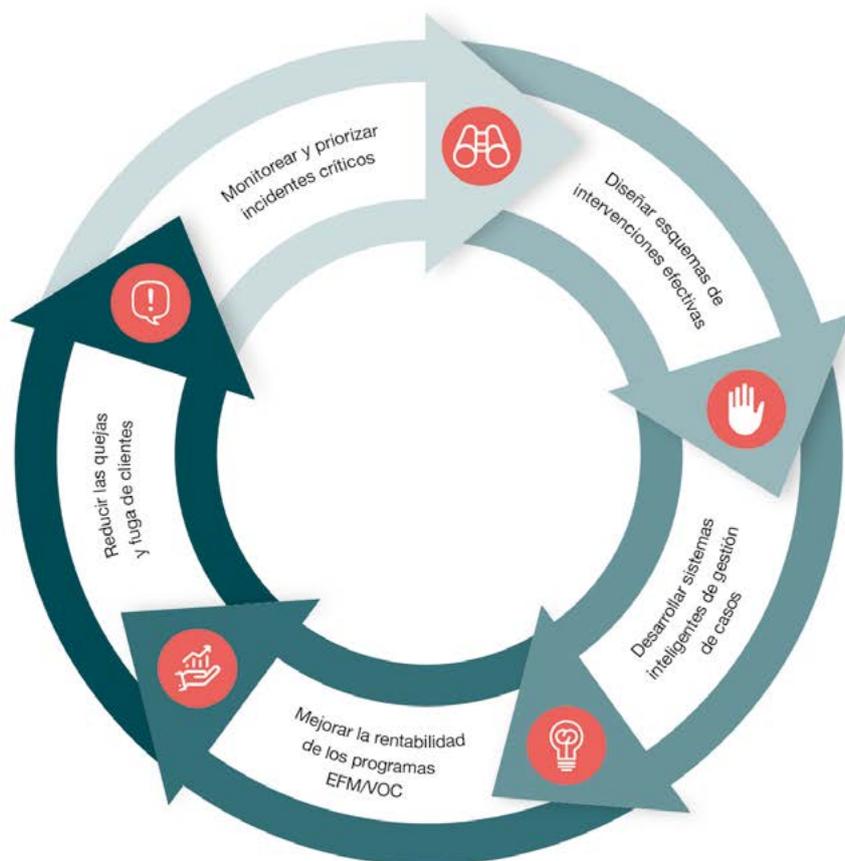
Seamos realistas: cerrar el ciclo (*Close the Loop*) de un problema, queja o reclamo con cada cliente es algo difícil de sostener, ya que es extremadamente costoso en dinero y recursos.

Asimismo, el desarrollo de tecnologías que permiten comunicar por distintas vías a la empresa con el cliente genera el desafío de implementar sistemas que capturen la experiencia de esos clientes, detectando rápidamente incidentes críticos. Pero no solo deben recogerse esas alertas, sino que deben hacerse en tiempo real, de manera de que la empresa pueda intervenir efectivamente.



Entonces, ¿cómo las compañías pueden priorizar acciones y responder mejor a los problemas de los clientes? 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 su nivel de impacto en el cliente.
- **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 para cualquier situación dada. Esto puede maximizar el ROI de los programas EFM y reducir las quejas, o la amplificación de las mismas, y la pérdida de clientes.

Ipsos Loyalty ha realizado un estudio en seis países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, en 10 sectores industriales, 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.



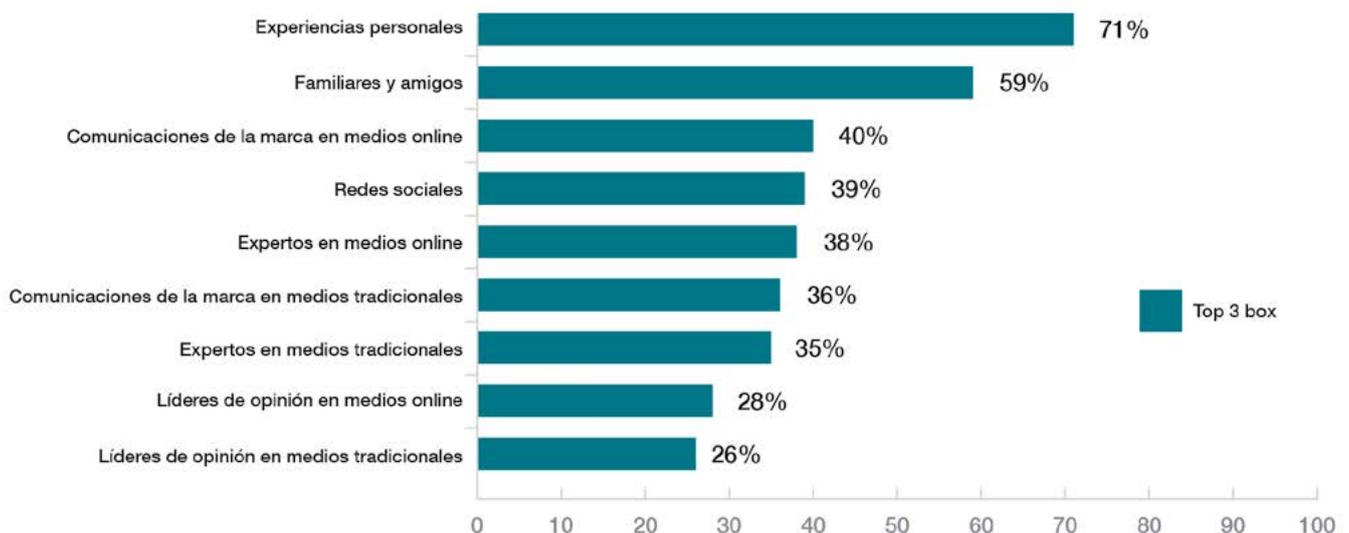
## La experiencia del cliente importa... y mucho

Partamos por el principio: ¿Cómo los clientes toman decisiones acerca de qué marcas prefieren usar? Para saberlo, realizamos la medición al interior de distintos sectores.

Según nuestra investigación, el 71% de los encuestados afirma que es su experiencia personal previa, y la de su círculo cercano (59%), las que tienen una alta influencia en cómo ellos toman las decisiones sobre qué marcas elegir.

Se confirma entonces que la experiencia del cliente tiene un impacto significativo en la decisión: confían en su propia experiencia y juicio -y la de amigos y familiares- antes de confiar en otras fuentes de información, como las redes sociales, expertos, líderes de opinión y las comunicaciones de la propia empresa.

El dominio de la experiencia -propias del cliente y sus relaciones- en el ecosistema de influencias es impactante y tiene consecuencias directas para las empresas en la asignación de recursos y planificación estratégica. Es crucial asignar la cantidad correcta de recursos para gestionar la experiencia del cliente. Hacerlo apropiadamente propicia lealtad con la compañía.



“Al pensar en cómo tomar decisiones sobre qué marcas usar, ¿cuánto influiría cada una de ellas en su decisión de elegir o continuar utilizando las marcas en el futuro? Califique cada uno en una escala de 1 a 10, donde 1 es “definitivamente no influiría” y 10 es “definitivamente influiría”. Top 3 box



## Cuidado con los incidentes críticos

El manejo de la experiencia del cliente no es una tarea fácil, en particular en industrias de servicios, donde mantener un alto grado de consistencia en la forma en que se prestan los servicios es un reto. Además, el número de canales de interacción ha crecido recientemente haciendo aún más difícil para las marcas ofrecer una experiencia sólida 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 al entender cuáles son los temas más recurrentes.

**Q.** Pensando en su última experiencia con X, ¿Experimentó alguno de los siguientes?

+ *Incidentes críticos positivos*

1. Hubo algo particularmente positivo que le agradó
2. Hubo una o varias pequeñas cosas que le agradaron

- *Incidentes críticos negativos*

3. Hubo uno o algunos problemas pequeños
4. Hubo una queja o problema importante

---

5. No hubo nada particularmente positivo o negativo

Si es una experiencia positiva, (1-2) pregunte: **Pensando en lo que le agradó, ¿puede decirnos qué pasó?**  
- PREGUNTA ABIERTA

Si es una experiencia negativa, (3-4) pregunte: **Pensando en el problema que tuvo, ¿puede decirnos qué pasó?**  
- PREGUNTA ABIERTA

## Ocurrencia y naturaleza de los incidentes críticos

Los incidentes críticos son importantes y complejos de abordar, pero... ¿Qué tan frecuentes son? ¿Se dan por igual entre los distintos sectores? ¿Son más los positivos o los negativos?

La primera conclusión es que una proporción significativa de clientes realmente experimenta incidentes críticos en todos los sectores.

- Considerando todos los sectores y canales, el 81% de los clientes ha experimentado incidentes críticos en el pasado reciente
- El 55% ha experimentado un incidente crítico positivo
- El 26% ha experimentado un incidente crítico negativo

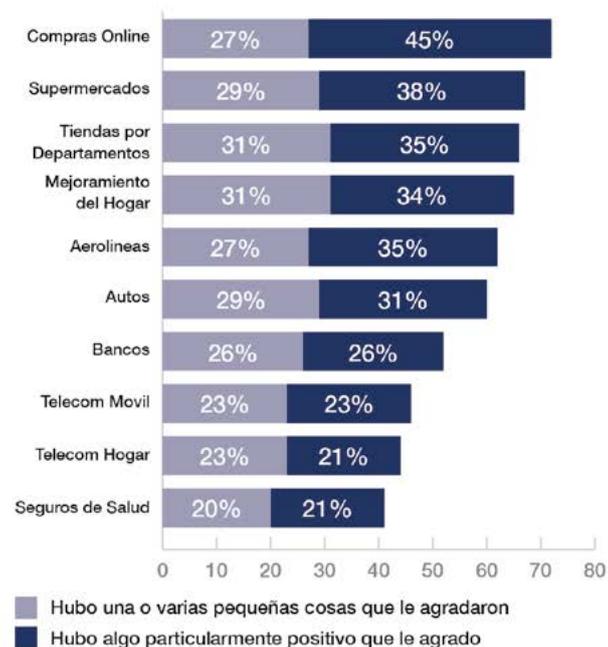
La segunda conclusión es que la ocurrencia de estas experiencias varía significativamente entre los distintos sectores y canales de servicio.

- Los incidentes críticos positivos son más frecuentes para
  - » Compras Online (72%)
  - » Supermercados (67%)
  - » Tiendas por departamentos (66%)
- Los incidentes críticos negativos son más frecuentes para
  - » Seguros de Salud (40%) y Telecom Hogar (39%)
  - » Telecom Móvil (34%)

+ Call Center comparado con otros canales

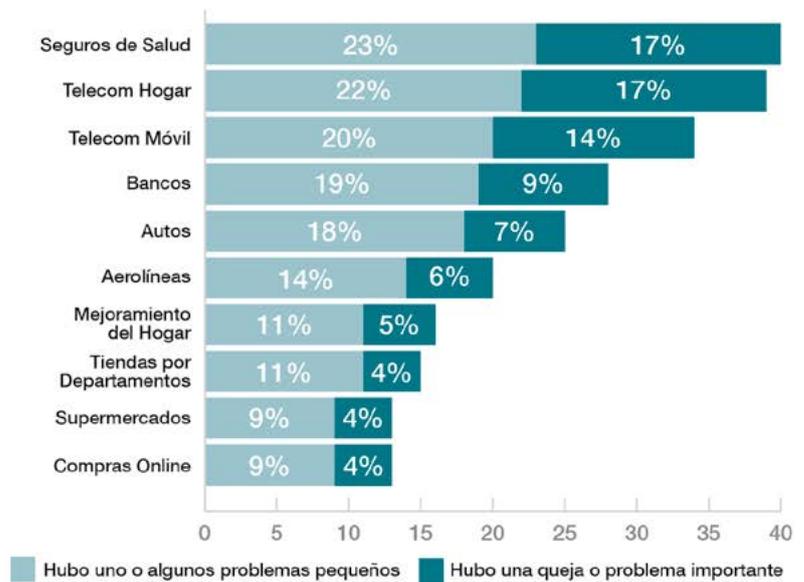
Incidentes críticos positivos por Canal/Proceso de servicio		
1°	2°	3°
Retail tradicional	Retail online	
Local	Call	
Tienda	Call	
Tienda	Call	
Vuelo		
Compra	Postventa	
Web	Sucursal	Call
Sucursal	Web	Call
Sucursal	Web	Call
Sucursal	Web	Call

### Tasa Incidentes Críticos Positivos



Incidentes críticos negativos por Canal/Proceso de servicio		
1°	2°	3°
Call	Web	Sucursal
Call	Sucursal	Web
Call	Web	Sucursal
Call	Sucursal	Web
Postventa	Compra	
Vuelo		
Call	Tienda	
Call	Tienda	
Call	Local	Call
Retail online	Retail tradicional	

### Tasa Incidentes Críticos Negativos



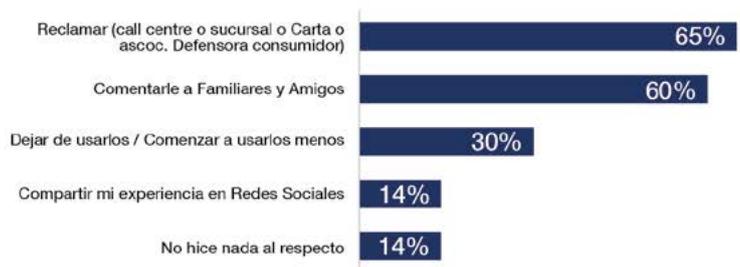
### El impacto sobre la marca

Sabemos entonces que hay muchos incidentes críticos, pero ¿qué hay sobre el impacto? ¿Estas experiencias realmente hacen una diferencia en la actitud del cliente y su comportamiento 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...

- 65% de la gente que ha tenido una experiencia negativa reclamó, ya sea en la sucursal, en el call center, en el sitio web, a través de una carta o en una asociación defensora del consumidor.
- 60% de la gente que ha tenido una experiencia negativa dice que contaron a amigos, familia o colegas sobre esta mala experiencia.
- 30% declara que comenzaron a utilizar menos la marca o dejaron de usarla desde que ocurrió el incidente
- 14% compartieron esta mala experiencia en redes sociales desde que ocurrió el incidente

	USA	UK	APAC
	50%	51%	53%
	52%	51%	40%
	24%	21%	27%
	12%	12%	13%
	24%	17%	19%



Esto se aplica de igual manera a los incidentes críticos positivos

- 65% de quienes han tenido una experiencia positiva con una marca dice que compartió su experiencia con amigos y familiares.
- 42% dice que comenzó a utilizar esa marca más desde entonces.
- 15% dice que compartió su experiencia en redes sociales
- 15% dice que contactó a la compañía para agradecerles

USA	UK	APAC
56%	55%	55%
17%	13%	13%
10%	8%	8%
15%	12%	12%
34%	34%	34%

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 de las redes sociales. En el caso de experiencias negativas, otra consecuencia es el aumento de la carga de trabajo 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.

## A los latinos nos importa más

Otro factor que se debe asumir es que no todos somos iguales. Por ejemplo, al comparar los resultados del comportamiento de los clientes ante un incidente crítico se concluye que, tanto en una experiencia positiva como en una negativa, el porcentaje de personas que reacciona de alguna manera es mayor en Latinoamérica que en el resto del mundo.

Mientras en el mundo el 20% de aquellos con experiencias negativas no realiza ninguna acción, en Latam es sólo el 14%. A la inversa, de los latinos que tuvieron experiencias positivas sólo el 16% no realiza ninguna acción mientras en el mundo un 30% no lo hace.



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

Pese a los esfuerzos que las empresas puedan realizar, 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 de los efectos que provocan 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 más de 1 de cada 3 casos las compañías no son aún conscientes de una queja o experiencia negativa, sea porque no tienen los sistemas que faciliten la captura de los comentarios de los clientes después de una interacción o porque los clientes no se toman el esfuerzo de entregar su queja o reclamo a la compañía.

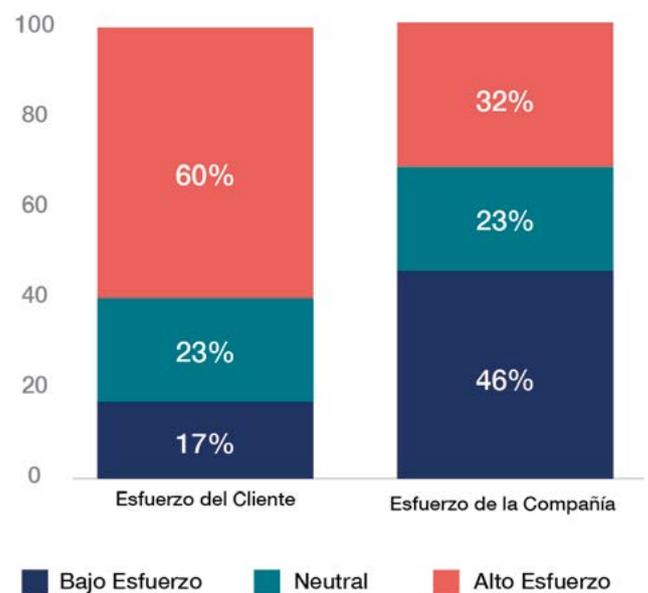
**Y cuando las empresas son conscientes de estos incidentes críticos negativos encontramos lo siguiente:**

- En 1 de cada 3 casos la compañía no hizo nada
- En 4 de 5 casos la compañía no se disculpó con el cliente.
- Solo en 1 de 5 casos, el cliente 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 60% de los clientes piensa que tiene que poner mucho esfuerzo en conseguir que los problemas se resuelvan.
- El 46% de los clientes percibe que las compañías han hecho poco esfuerzo para resolver los problemas.

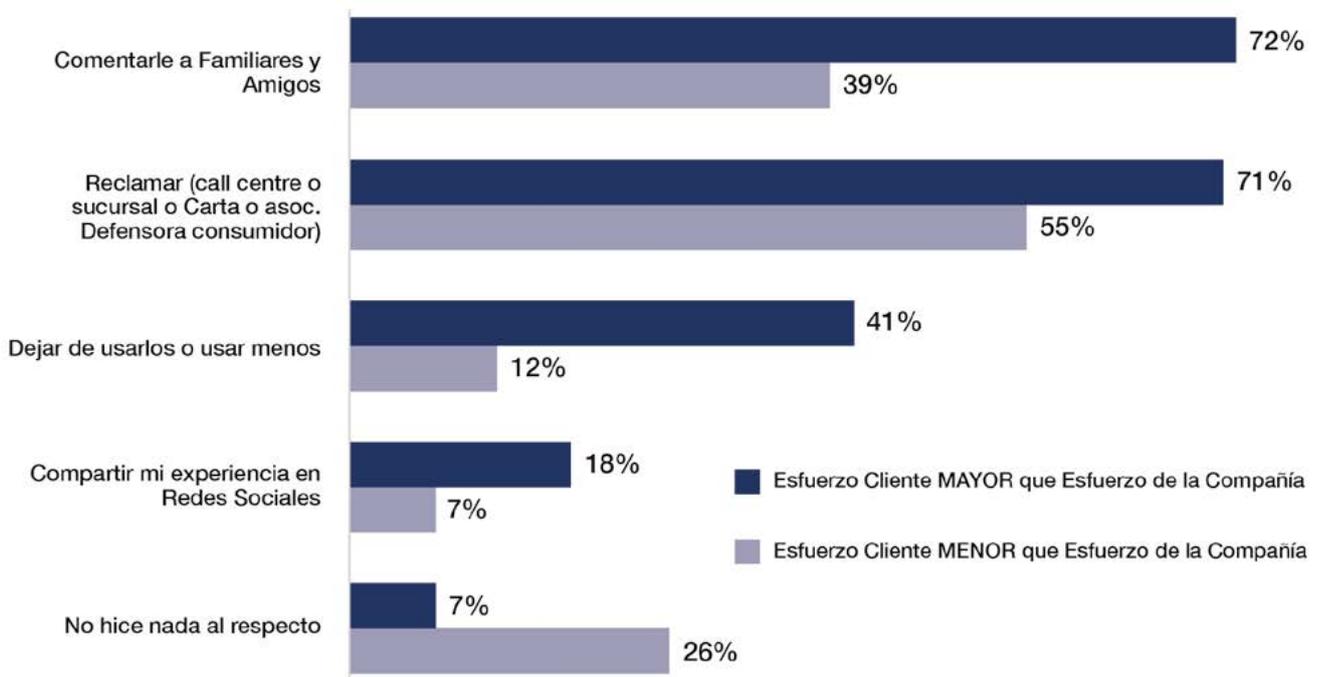
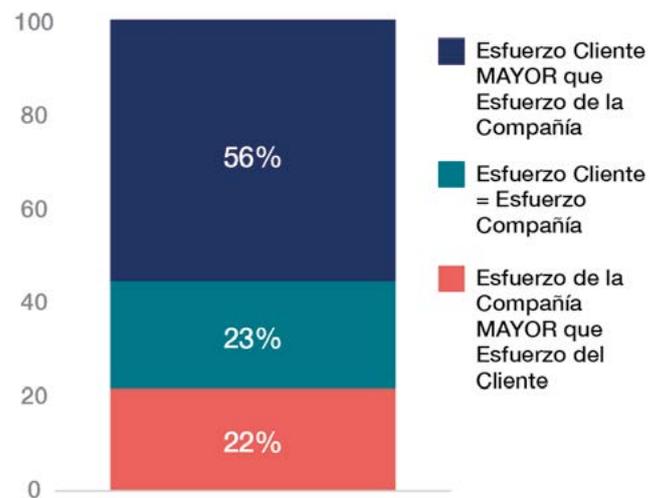


El esfuerzo es preguntado en una escala de 5-pt donde 1 es "Muy poco esfuerzo" y 5 es "Mucho esfuerzo". Alto esfuerzo es el top 2 box y bajo esfuerzo es el bottom 2 box.

Aún más preocupante es el hecho de que el 56% de los clientes perciben que han tenido que esforzarse más que las compañías para solucionar un problema.

Como consecuencia, estos clientes comparados con quienes realmente apreciaron esfuerzos significativos de la compañía:

- Son 3,4 veces más propensos a usar menos la compañía o dejar de usarla
- Son 2,5 veces más propensos a compartir su mala experiencia en los medios sociales
- Son aproximadamente 2 veces más propensos a contarles a sus amigos y familiares sobre la experiencia
- Son 1,3 veces más probable que reclamen a la compañía por lo ocurrido.



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 2 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.**

## Demuestre a sus clientes que se preocupa por ellos... ¡tanto como ellos lo hacen por sí mismos!

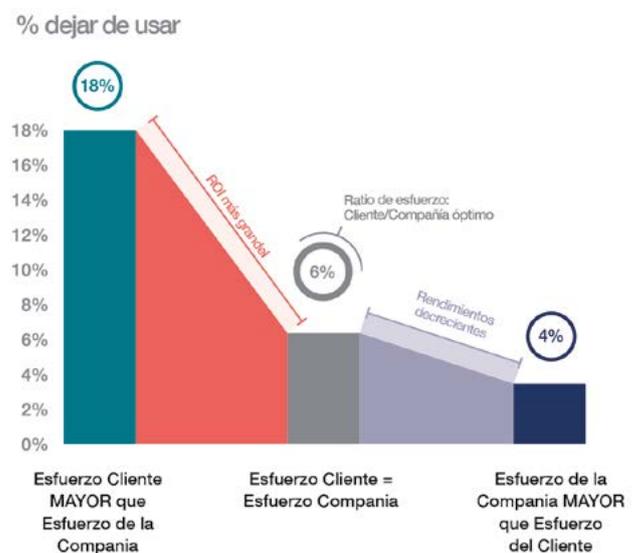
Cuando se analiza más en detalle la conexión entre el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía y el porcentaje de clientes que dejan de usar la compañía luego de un incidente negativo, puede verse que la relación no es lineal. De esta manera, lo recomendable es que las compañías busquen equipararse con la percepción de esfuerzo del cliente, alcanzando un punto óptimo en el Ratio de Esfuerzo.

Cuando las cosas van mal los clientes están, hasta cierto punto, dispuestos a esforzarse para resolver las cosas. ¡Pero sólo mientras las empresas pongan de su parte! Así, piensan los clientes, es un intercambio justo. Pero cuando perciben que están trabajando más duro que las empresas para resolver su problema se sienten injustamente tratados y esto puede tener consecuencias drásticas en la lealtad hacia esa empresa.

La manera en que las organizaciones pueden maximizar el ROI, cuando lidian con problemas severos de los clientes, es enfocándose en la reducción de las percepciones de inequidad, las que a su vez redundan en una reducción del comportamiento desleal de los clientes. En otras palabras, el punto óptimo de la relación entre el esfuerzo del cliente y el de la compañía se da cuando éstas últimas igualan el esfuerzo del cliente.

Si el llamado a, al menos, igualar el esfuerzo del cliente no fuera suficientemente poderoso por la sola razón de equidad, es posible demostrar que existe retorno financiero al hacerlo. La existencia de ese retorno financiero debería entonces impulsar una agenda de cambio centrada en el cliente, que llegue hasta la alta administración de las organizaciones.

Bajo algunas suposiciones, es posible modelar el ROI del Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía, en el contexto de la recuperación del servicio simulando aumentos en el Esfuerzo de la Compañía:



Los datos muestran que al mover a cada cliente 1 punto hacia arriba en la percepción de esfuerzo de la compañía hasta llegar al punto óptimo, se reduce el churn en un 32%. **Bajo los supuestos indicados, esta disminución en el abandono podría permitir a la compañía ahorrar ¡7,7m USD por año!**

### ROI escenario/supuestos

- **Nº total de clientes: 1 millón**
- **Nº de clientes con quejas o problemas: 200.000**
- **Valor promedio por cliente: 1.000 USD por año**

## Haciendo más efectiva la gestión de la experiencia del cliente

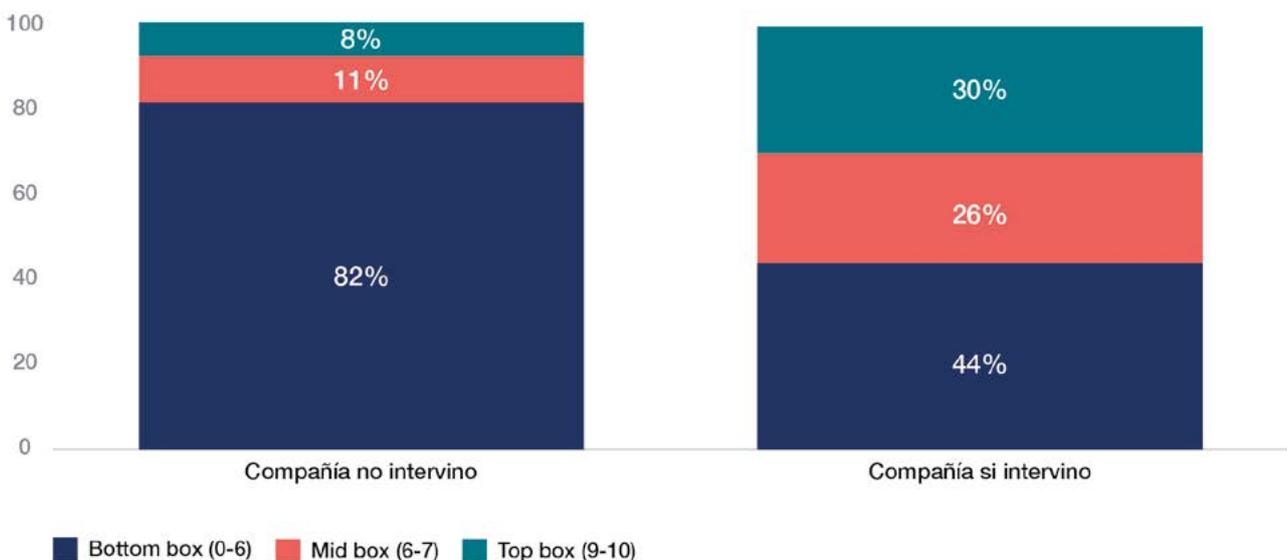
Aproximadamente el 50% de clientes que experimentaron un incidente crítico negativo están insatisfechos o sólo parcialmente satisfechos con cómo se resolvió. Esto claramente muestra que las compañías necesitan hacer mucho más para intervenir o responder a experiencias negativas a fin de satisfacer las 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 82% versus 44% entre aquellos cuyo problema sí ha sido abordado por la compañía.

**¡Las intervenciones funcionan! El desafío es diseñar planes de intervención 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?



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

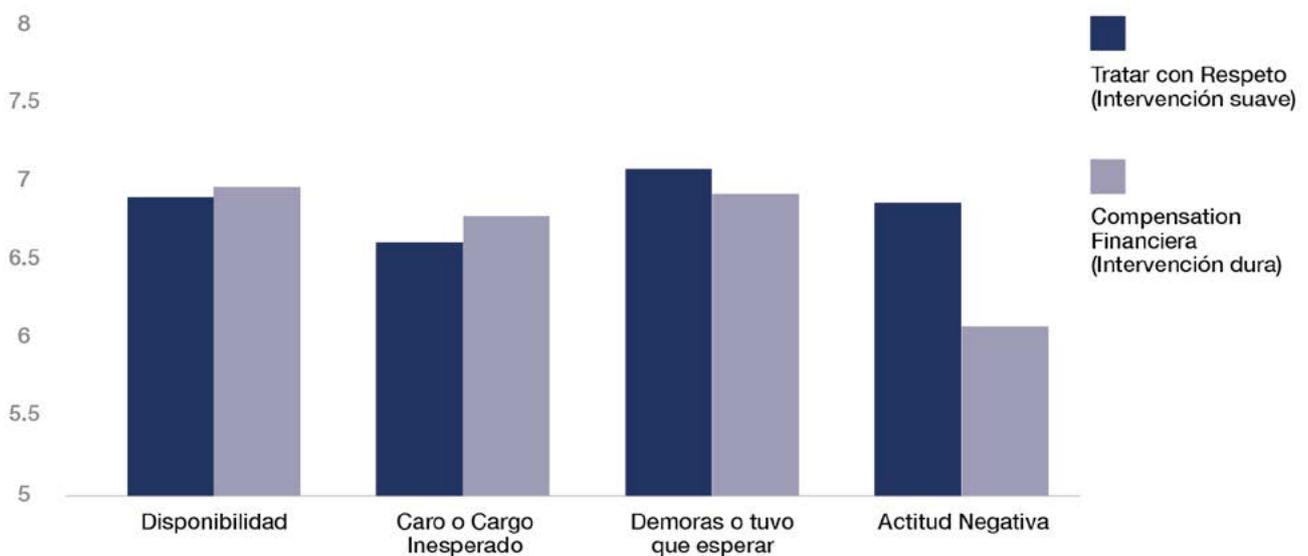
• **Paso 1 - Entender qué incidentes críticos tienen el mayor impacto**

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 ocurrencia y clasifica los problemas en que las empresas deben centrarse en orden de prioridad.

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

El segundo paso nos permite comprender qué intervenciones son más adecuadas para cada tipo de incidente. El siguiente gráfico muestra el potencial impacto de los diferentes tipos de intervenciones sobre la intención de utilizar la compañía en el futuro, para los problemas con mayor prioridad.

	Ocurrencia	Impacto***	Action priority Index
<b>Disponibilidad</b>	19%	1.45	323
<b>Caro o Cargo inesperado</b>	10%	1.93	222
<b>Demoras o tuvo que esperar</b>	13%	1.24	185
<b>Actitud Negativa</b>	9%	1.52	162





### Las conclusiones clave son:

- Tratar a los clientes con respeto es la respuesta más adecuada cuando tienen un incidente crítico relacionado con la “disponibilidad”, “demoras” y “actitud negativa”. 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 en esos casos.
- 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 loop 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 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. Las empresas deberían a lo menos enfocarse en igualar el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía, pues es ahí donde capturan el mayor retorno de la disminución de la fuga de clientes.
4. 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, reduciendo 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.

\*Incidentes críticos son momentos de verdad en la experiencia del cliente, que tienen el potencial de crear o romper una relación.

\*\* 12.578 entrevistas recolectadas a través de Ipsos online en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú en 10 sectores.

\*\*\* Impacto definido como el cambio en la intención de utilizar nuevamente la compañía producto del incidente negativo.

# Aliviando el Dolor LATAM: Cómo responder a malas experiencias para aumentar la lealtad del cliente

## Jean-Francois Damais

Deputy Managing Director, Global Client Solutions, Ipsos Loyalty

## Nicolás Fritis

New Services Director, Latin America, Ipsos Loyalty

## Roger Sant

Managing Director, Global Client Solutions, Ipsos Loyalty

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.

This paper is part of the Ipsos Views series.

For more information contact the Ipsos Knowledge Centre at [IKC@ipsos.com](mailto:IKC@ipsos.com)

Los libros blancos de *Ipsos Views* pason elaborados por **Ipsos Knowledge Centre.**

[www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)  
[@\\_Ipsos](https://twitter.com/_Ipsos)  
[IKC@ipsos.com](mailto: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**

