

Junio de 2019

IPSOS VIEWS

Siete pasos para diseñar
un programa de Mystery
Shopping mejorado

Nicholas Mercurio y 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.

¿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. Emplea a «Mystery Shoppers» expertos para interactuar con los productos o servicios que ofrece la empresa y elaborar 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 del desempeño que genere concienciación 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

Si se emplea eficazmente, la investigación a través del Mystery Shopping puede ser una poderosa herramienta de gestión del desempeño que genere concienciación sobre los estándares o iniciativas de importancia y que promueva un cambio de comportamiento en el seno de la empresa.



que las empresas hacen un uso incorrecto de esta metodología. El resultado de ello es que los programas no aportan un valor apreciable al negocio o no satisfacen las necesidades de los interesados en el programa.

Si bien es importante comprender qué «es» 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 (ni tampoco la voz del cliente es 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 del 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 del móvil (sitio web, aplicación, correo electrónico, etc.).

MEJORAR EL MYSTERY SHOPPING A TRAVÉS DEL DISEÑO

Aparte de estas consideraciones metodológicas, cuando analizamos las causas de fracaso de los programas de Mystery Shopping actuales 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 adoptar las estrategias contra las que hemos advertido anteriormente, también observamos que las empresas suelen caer en los siguientes errores:

- **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 consultas sobre el programa de Mystery Shopping que ocupan una gran cantidad de tiempo y desvían 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.

El Mystery Shopping va más allá de la realización de comprobaciones y ponderaciones verídicas y contrastadas en un determinado lugar, del tipo: «¿Estaba el lugar limpio?» o «¿Le saludó o le dio las gracias alguien?». En la actualidad, los programas de Mystery Shopping someten a los vendedores a pruebas para saber qué recomiendan a los clientes y por qué, así como su nivel de conocimiento acerca de determinados productos.

De este modo, el Mystery Shopping trata de aprovechar mejor las tecnologías y medir el cumplimiento.

Por ejemplo, el ámbito del pago móvil ha experimentado un auge sin precedentes en los sectores financieros y tecnológicos, proporcionando a los clientes nuevos métodos de pago, cobro y transferencia de dinero. Un factor fundamental para que los clientes adopten las carteras digitales ha sido su plena funcionalidad y su aceptación en todos los establecimientos.

En Ipsos hemos analizado las medidas que deben implementarse para ofrecer un mejor diseño, aplicación e impacto de todos nuestros programas de Mystery Shopping.

Hemos elaborado siete pasos concretos y un modelo de confianza que las empresas pueden seguir con independencia de su experiencia anterior con el Mystery Shopping. Esta guía le ayudará a crear un programa de éxito y a aumentar el retorno de la inversión.

En este documento, exponemos estos siete sencillos pasos que las empresas pueden seguir para mejorar un programa de Mystery Shopping a través del diseño.



PASO 1: EMPEZAR
POR LA ESTRATEGIA



PASO 2: DISEÑAR
TENIENDO EN CUENTA
AL CLIENTE



PASO 3: DEFINIR LOS REQUISITOS
DEL MYSTERY SHOPPER Y DEL
MYSTERY SHOPPING



PASO 4: DISEÑAR UN
CUESTIONARIO SÓLIDO



PASO 5: CREAR SITUACIONES DE
MYSTERY SHOPPING REALISTAS Y MATERIAL
CON INSTRUCCIONES DETALLADAS



PASO 6:
FORMULAR UN PLAN DE MUESTREO
ESTRATÉGICO E INTELIGENTE



PASO 7:
DISEÑAR UN
PLAN ANALÍTICO



PASO 1: EMPEZAR POR LA ESTRATEGIA

Como en muchos otros programas de investigación, la ausencia de objetivos claros dirigidos a resolver cuestiones comerciales específicas a través del Mystery Shopping provoca a menudo un programa menos efectivo que no genera un valor claro. Es recomendable que las empresas consulten su propia estrategia organizativa para establecer una dirección clara en cuanto a las iniciativas de trato al cliente y cómo optimizar el 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 aborde tales objetivos.

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

- Evaluar el cumplimiento de los estándares específicos de la marca o de las promesas de marca realizadas a los clientes.
- Realizar un Mystery Shop a las marcas de la competencia para conocer mejor las mejores prácticas y los motivos de pérdida o rotación de clientes.
- Tras el lanzamiento de un producto nuevo, evaluar la eficacia de la formación de los empleados y el cumplimiento de la señalización en los puntos de venta.
- Comprender en qué medida es más probable, o menos probable, recibir un mayor grado de recomendaciones hacia los vendedores de su marca frente a los de la competencia.
- Realizar mediciones en todos los canales en los que se invierte: establecimientos físicos, centros de atención al cliente o puntos de contacto digitales (como sitios web y plataformas sociales).



PASO 2: DISEÑAR TENIENDO EN CUENTA AL CLIENTE

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

Por ejemplo, aunque considere importante que los empleados lleven siempre una etiqueta con el nombre, puede que a los clientes no se lo parezca. En su lugar, podría importarles más que el personal sea amable, atento y competente. Incluso, el hecho de que los aseos 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.

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 su empresa en estos momentos? ¿Y sobre 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 en cuenta las novedades

en las técnicas de formación 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 «fijación por

la puntuación» en vez de promover resultados como la reducción de la rotación de clientes, incrementar la satisfacción y la probabilidad de recomendación o impulsar la adquisición y retención de clientes nuevos.



PASO 3: DEFINIR LOS REQUISITOS DEL MYSTERY SHOPPER Y DEL MYSTERY SHOPPING

La siguiente mejor práctica consiste en definir los requisitos del Mystery Shopper y del Mystery Shopping. 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 importante tener en cuenta los perfiles demográficos y psicográficos de la base de clientes. Puesto que es probable que existan varios segmentos, 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 del propio Mystery Shopping. Concretamente, habrá que pensar en cuestiones específicas, como los tipos de establecimientos que visitarán los Mystery Shoppers (o los centros de atención al cliente o lugares a los que llamarán por teléfono), cuántas veces visitarán el establecimiento, la franja horaria o el día de la semana en los que se realizarán las visitas, cuánto tiempo deben pasar en el establecimiento o al teléfono, si tienen que realizar alguna compra, etc





PASO 4: DISEÑAR UN CUESTIONARIO SÓLIDO

Una vez que se haya obtenido una idea general de los requisitos del Mystery Shopping y del Mystery Shopper, el paso siguiente consistirá en diseñar un cuestionario sólido. Se trata de un conjunto de preguntas a las que el Mystery Shopper deberá responder después de haber interactuado con la marca. Esta servirá para captar lo que se desea evaluar y deberá elaborarse de forma organizada y sistemática.

Según nuestra experiencia, los cuestionarios con un diseño deficiente es el factor que más problemas ocasiona con respecto a la calidad y al diseño de los programas.

El cuestionario debe ser eminentemente objetivo. Se deben evitar las preguntas subjetivas de escala de Likert basadas en la percepción y, en lugar de ello, utilizar preguntas específicas y binarias.

Para evitar que los Mystery Shoppers tengan problemas a la hora de recordar datos, los cuestionarios deberán ser lo más breves posible (idealmente menos de 30 preguntas) y estar siempre relacionados con los objetivos que se establecieron al comienzo del programa.

Por último, el diseño del cuestionario 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.



PASO 5: CREAR SITUACIONES DE MYSTERY SHOPPING REALISTAS Y MATERIAL CON INSTRUCCIONES DETALLADAS

Es preciso diseñar las situaciones hipotéticas y el material de instrucciones del Mystery Shopping en paralelo con el cuestionario. La situación hipotética del Mystery Shop difiere del cuestionario 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 de la interacción, por teléfono, por Internet, etc.). El material de instrucciones se utiliza para formar a los Mystery 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, para diseñar programas mejores se debe hacer uso de la tecnología disponible en cada fase, incluidas las instrucciones para los Mystery Shoppers. La presentación del

material de instrucciones por medio de vídeos breves y atractivos es una forma eficaz de ilustrar lo que se desea lograr durante los Mystery Shops, así como los puntos cruciales de la situación hipotética con los que se pueden encontrar los Mystery Shoppers.

También podría resultar útil elaborar una certificación en línea para los Mystery Shoppers con el objetivo de garantizar que han asimilado las instrucciones. Esto proporciona un nivel adicional de confianza y credibilidad para toda la empresa sobre quién lleva a cabo los Mystery Shops 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 programa de Mystery Shopping que se ha previsto es viable y permite recopilar el tipo de información deseada.





PASO 6: FORMULAR UN PLAN DE MUESTREO ESTRATÉGICO E INTELIGENTE

El siguiente paso 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, pero podemos aseverar que 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 los objetivos, se estará mejor posicionado para responder a estas preguntas. Hay varias áreas que conviene tener en cuenta, siempre que estén disponibles y resulten aplicables. Por ejemplo:

- 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.
- Utilización de los datos de experiencia del cliente para poder evaluar más a menudo las ubicaciones con peor rendimiento.
- Si una empresa recibe un número de quejas desproporcionado por parte de los clientes en una determinada geografía, región o distrito, cobra sentido implementar con más frecuencia el programa de Mystery Shopping.

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 Mystery Shops. 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 en el programa.

El diseño de un plan de muestreo inteligente también implica determinar cuáles son los canales de compra adecuados (establecimientos físicos, centros de atención al cliente o canales digitales), así como definir la combinación adecuada del tipo de inspección Mystery Shop y la 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.

Hemos ayudado a un sinfín de clientes a optimizar su presupuesto mediante la incorporación de «Micro-Shops» geolocalizados y colectivos al programa de Mystery Shopping (es decir, pequeños Mystery Shops estratégicos realizados mediante colaboración colectiva) que a menudo se pueden efectuar de forma más rápida y a un menor coste que los Mystery Shops tradicionales. Las empresas necesitan disponer de información y datos procedentes de la primera línea más rápido que nunca, para lo que entra en acción la tecnología de Micro-Shops.



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 y en las personas que tendrán acceso a los resultados, 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, donde 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 su equipo

valide o refute 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.

Otro elemento que resulta útil incluir a la hora de abordar y analizar las conclusiones son los comentarios en vídeo y la creación de una recopilación de momentos destacados en vídeo que coloquen en primer plano los sentimientos de alegría, dolor o sorpresa de los Mystery Shopper, así como los factores que motivan estos sentimientos.

La integración de comentarios en vídeo puede servir de inspiración a directivos, gerentes y empleados en contacto directo con los clientes a la hora de hacer hincapié en el impacto que todos los miembros de la empresa pueden generar para crear experiencias inolvidables. Además, este método genera contenido original que se puede compartir en eventos corporativos y a través de las redes sociales.

RESUMEN

Un programa de Mystery Shopping optimizado y mejor diseñado aumentará el efecto a largo plazo de este método de investigación en su empresa. La evaluación adecuada del mapa de experiencia de los clientes y de los canales mejorará el rendimiento de toda la empresa.

La utilización de los consejos anteriormente mencionados ayudará 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.

**IPSOS
VIEWS**

Diseñar un programa
de Mystery Shopping
mejorado

Nicholas Mercurio es vicepresidente sénior del departamento de Mystery Shopping en Estados Unidos

John Flesta es vicepresidente sénior del departamento de Mystery Shopping en Estados Unidos

www.ipsos.com

@Ipsos

Los informes de **Ipsos Views**
los elabora **Ipsos
Knowledge Centre**.

GAME CHANGERS

En **Ipsos**, «transformamos las reglas del juego». Este es nuestro lema.

En **Ipsos**, nos apasiona tener curiosidad por la gente, los mercados, las marcas y la sociedad. Hacemos que nuestro mundo en constante evolución resulte más fácil y rápido de explorar e inspiramos a nuestros clientes para que tomen decisiones más inteligentes. Proporcionamos seguridad, simplicidad, velocidad y sustancia. Por eso, «transformamos las reglas del juego».

GAME CHANGERS

