

MIND THE GAP

La importancia de cumplir con la promesa de marca en Latinoamérica

Fiona Moss, Nicolás Fritis y Manuel Lozada | Noviembre 2019

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS





Todos los días, las empresas hacen promesas a los consumidores sobre sus productos, servicios y las experiencias de interacción con la marca. Pero estas promesas no existen aisladas; es decir, se ven influenciadas por las opiniones de otros clientes en redes sociales, por las conversaciones con amigos y, claro, de nuestras propias experiencias al interactuar con la marca.

La combinación que se da entre “la promesa y la influencia” establece una fuerte referencia en la mente de los consumidores, a partir de la cual se evalúa cada experiencia con una marca. Cada nueva experiencia reajusta las expectativas del cliente antes de la siguiente. Pero, ¿con qué frecuencia la experiencia no alcanza a cumplir con la expectativa fijada por la promesa de marca? Tal vez más importante, ¿qué pasa cuando hay una discrepancia entre la Promesa y la Experiencia?

¿HAY UNA BRECHA ENTRE LA PROMESA Y LA EXPERIENCIA DE MARCA?

Para tener una primera mirada, nos dirigimos al Reino Unido donde desde hace 38 años Ipsos ha entrevistado a los Líderes de la Industria Británica¹ sobre los principales problemas que afectan a sus negocios.

Los hallazgos más recientes permiten evidenciar que identificar y alcanzar las expectativas del cliente es un desafío real para las compañías. Tan solo 40% de los Líderes de Industria describe a su compañía como avanzada a la hora de tener una visión clara respecto de la Experiencia del Cliente que quieren ofrecer. Esto se debe al hecho que el 37% ve que el desafío más grande que enfrentan para mejorar la Experiencia del Cliente es entender las cambiantes expectativas del consumidor, mientras que solo un 27% considera que su organización entiende las necesidades de sus clientes. Tal vez aún más revelador es que un porcentaje bastante menor (19%) considera que su empresa es de primera categoría cuando se trata de proporcionar una Experiencia del Cliente consistente con la promesa de la marca.

Ya con evidencia clara que los negocios tienen dificultad para alinear la experiencia con la promesa, en Ipsos quisimos entender el punto de vista del consumidor. Para esto, realizamos una investigación en los siguientes sectores: supermercados, telefonía móvil, banca, servicio automotriz, vendedores minoristas en línea, servicio de banda ancha, reserva de hotel en línea y seguros generales y automotrices, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú². Le pedimos a los entrevistados que pensarán en sus experiencias más recientes con una marca y que nos dijeran si los productos o servicios se alineaban con las promesas³ de marca.

Con muy poca variación en los diferentes países y sectores investigados, un porcentaje significativo (16%) reportó que sus experiencias generalmente son peores de lo que se prometió o que no correspondían para nada con la promesa de la marca. Aunque esto solo afecta a la minoría de los clientes, como veremos, las reacciones a esta brecha son parecidas a cuando un cliente experimenta un incidente crítico negativo (o un problema) en su interacción con una empresa. De hecho, los

incidentes críticos negativos y la brecha entre la promesa y la experiencia tienen mucho en común.

Afortunadamente para las compañías, solo un pequeño porcentaje de consumidores experimenta estas brechas. Sin embargo, cuando estas suceden, son importantes detonadores de comportamientos negativos y significativos para los consumidores, tales como el abandono o comentarios negativos en redes o a familiares y amigos. Así mismo, se puede inferir que estas brechas son fuentes de incidentes críticos negativos⁴. Por lo tanto, las empresas deberían preocuparse activamente de alinear la experiencia con la promesa.

Como se mencionó antes, las compañías tienen dificultad para entender las expectativas del cliente (en otras palabras, lo que los clientes perciben como la promesa de la marca), nuestra investigación muestra que el alineamiento entre la promesa con la experiencia, no se puede explicar solo con el recuerdo de publicidad del cliente. De hecho, recordar la publicidad solo es una parte de la historia. Podemos observar que la proporción de clientes que considera que la experiencia se alinea con la promesa no varía entre aquellos que indican recordar haber visto publicidad de la marca en los últimos 6 meses en comparación con aquellos que no recuerdan haber visto un comercial.

Esto indica que la percepción de “promesa de marca” se debe formar en la mente de los consumidores como una combinación de comunicación y publicidad oficial (ya sea de manera consciente o subconsciente⁵), experiencia y otras influencias externas, como los comentarios de amigos, parientes y redes sociales. De hecho, 30% de los clientes indican que parte de su decisión para comenzar a usar la marca se debe a estas influencias.

Entonces, el desafío de hacer que la experiencia del cliente se alinee con la constante evolución de la percepción de la promesa es una tarea importante. Pero ¿cuáles son las implicancias de una disonancia entre la promesa y la experiencia?

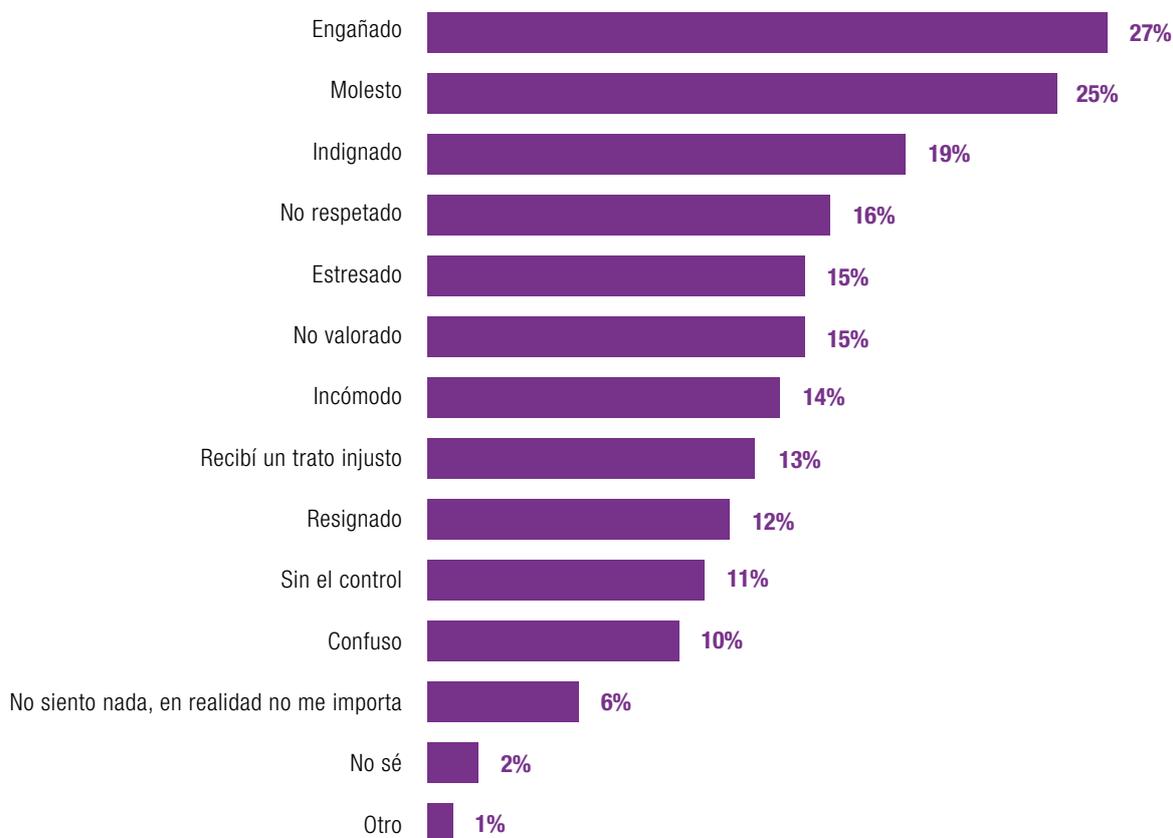
EL ALINEAMIENTO ENTRE LA PROMESA Y LA EXPERIENCIA IMPORTA

Fundamentalmente, conseguir alinear la promesa con la experiencia es equivalente a conseguir satisfacer las expectativas del cliente. Esto es importante, ya que satisfacer sus expectativas es esencial para que los consumidores perciban que son tratados justamente.

De hecho, cuando se les preguntó a los consumidores cómo se sentían después de su experiencia, estos dijeron en un porcentaje significativo que la experiencia fue peor de lo que se les había prometido: 27% de ellos dijeron que se sintieron engañados; 25% se sintieron molestos, y el 19% se sintió indignado; mientras que 17% dijeron explícitamente que sintieron que recibieron un trato injusto.⁶

En artículos como “Ser justo o fallar: Porque ser justos es clave para el éxito del negocio”, Ipsos descubrió que el trato justo (o a falta del mismo) es un indicador clave de pérdida de clientes, particularmente cuando las cosas no van bien. Por lo tanto, no alinear la promesa con la experiencia puede ser la principal razón por la que los consumidores se sienten tratados injustamente y se alejan, aun cuando no haya pasado nada malo en sí. Esto lo confirma el 24% de los clientes que indicaron que su intención de compra decrecía, manifestando que comprarían menos o dejarían de hacerlo debido a que su experiencia fue peor de lo que les prometieron.

Gráfico 1 Y ¿cómo se siente con respecto a que la experiencia generalmente es peor que lo que se promete?



Base: todos los respondientes que dijeron que su experiencia fue peor de lo que se les prometió (731)

LA BRECHA ENTRE LA PROMESA Y LA EXPERIENCIA SE ENCUENTRA A LO LARGO DE TODA LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

La disonancia entre la promesa y la experiencia no se pasa solo cuando decepcionamos a los clientes en alguna interacción. También se trata del efecto que tiene al impactar las bases de la relación entre los clientes y la empresa.

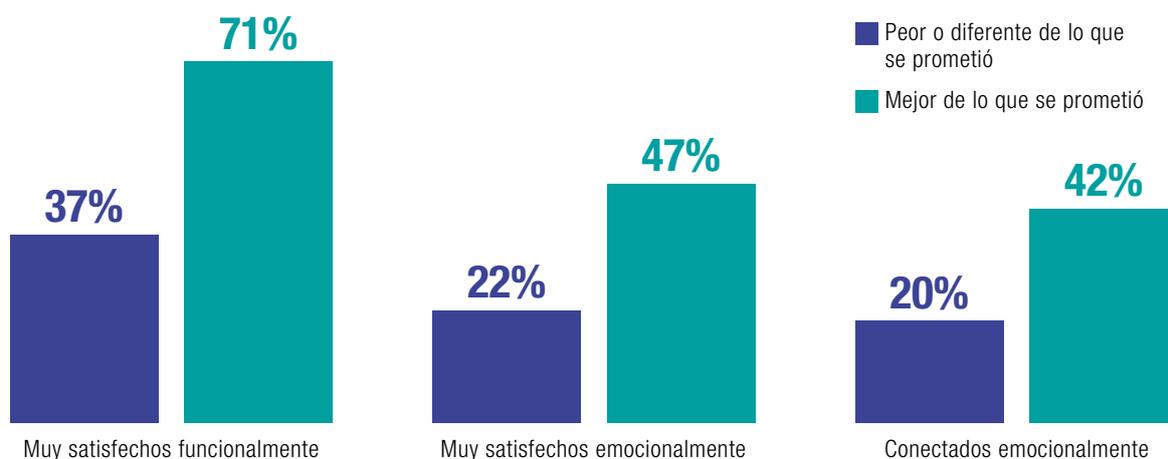
En un primer nivel, esto se muestra al observar parámetros como la confianza y la seguridad. Es mucho más probable que aquellos clientes que dicen que la promesa y la experiencia están alineadas, concuerden con que la marca provee seguridad y confianza, lo que contrasta con aquellos que opinan lo contrario. Por ejemplo, 85% de los que dijeron que la experiencia correspondía con la promesa, dicen que la marca es confiable, mientras que por el contrario entre quienes dijeron que la experiencia fue peor o no tenía nada que ver con la promesa esta cifra solo llega al 52%. Por otro lado, 83% confía en la marca cuando la experiencia corresponde con la promesa, comparado con el 46% cuando la experiencia fue peor o no se relacionaba con lo que se esperaba.

Sin embargo, los beneficios de alinear la promesa y la experiencia no acaban aquí. Cuando vemos la diferencia en la Conexión Emocional con una marca (de acuerdo al modelo Ipsos), identificamos que alinear la promesa con la experiencia es un fuerte indicador de Conexión Emocional.

Nuestro framework de Conexión Emocional se basa en el principio que afirma que, para que haya una verdadera conexión emocional con la marca, los consumidores deben estar satisfechos de manera funcional (ej., que la marca satisfaga sus necesidades) y vinculados emocionalmente (ej., que la marca signifique algo para ellos). Esta nueva investigación nos permite observar que estos tres parámetros mejoran significativamente cuando la promesa y la experiencia se encuentran alineados.

Lo que desprendemos de esto, es que alcanzar la promesa de la marca es básico para conseguir establecer relaciones satisfactorias y de largo plazo con los clientes. Sin esto, es mucho menos probable que los clientes se mantengan leales.

Gráfico 2 El impacto de la disonancia entre la promesa y la experiencia en la conexión emocional (porcentaje de decrecimiento en cada grupo)



Base: todos los respondientes que dijeron que su experiencia fue peor diferente de lo que se les prometió (1408); Todos los que dijeron que la experiencia es mejor de lo que se les prometió (1453)

FALLAR EN ALINEAR LA PROMESA Y LA EXPERIENCIA IMPACTA NEGATIVAMENTE LOS INDICADORES DE CLIENTES

Por ejemplo, para la satisfacción general, la proporción de aquellos clientes que calificaron con 9 y 10 es dos veces mayor entre los que consideran que la promesa está alineada con la experiencia. Este patrón es similar o incluso superior en todos los otros indicadores de clientes entre los cuales destacamos el NPS y la probabilidad de seguir siendo cliente.

Lo que también queda claro es que hay beneficios al conseguir que la experiencia sobrepase a la promesa. Observamos que la proporción de clientes que indican que su satisfacción alcanza niveles de 9 o 10 se incrementa 15 puntos porcentuales cuando la comparamos frente a la situación de promesa alineada con la experiencia. Este patrón se da transversalmente en todos los indicadores analizados en esta investigación.

Entonces, ¿deberían las empresas tratar de superar lo que prometen? La respuesta es que depende, depende de lo que mejor se adecúe al contexto o si la marca

puede consistentemente superar lo que promete de manera sostenible.

La pregunta es relevante, ¿puede una marca superarse constantemente a sí misma? La decisión de aspirar a un modelo de negocios que se base en ser mejor de lo que se promete dependerá de la oferta, circunstancias de cada empresa y capacidad para innovar.

Pero de todas maneras el camino es claro, se debe empezar por alinear la promesa y la oferta. La evidencia al respecto es abrumadora, permitiendo de este modo que disminuya la insatisfacción y aumente la satisfacción, cuestión que claramente se observa cuando los clientes dicen que la promesa y la experiencia se encuentran alineada.

Si las empresas buscan maximizar el retorno de su inversión en clientes, entonces deben trabajar en el alineamiento de la promesa y la experiencia.

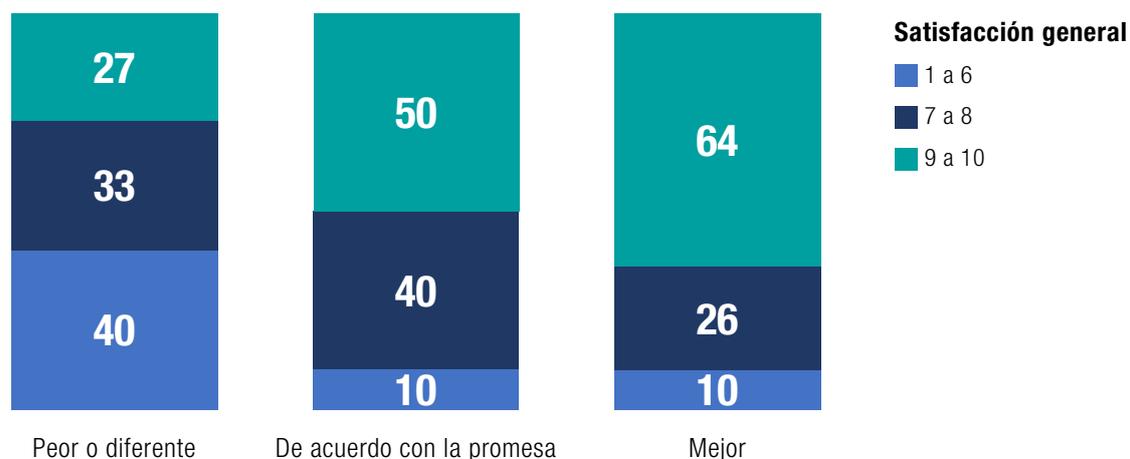
CASO: ¿QUÉ PASA CUANDO SE PERCIBE QUE UNA MARCA NO CUMPLE CON SU PROMESA?

Una importante marca internacional decidió hacer una reducción de su oferta para un segmento de sus clientes. Esto lo hizo sin comunicarlo significativamente ni tampoco alterando los precios. Para sus clientes habituales esto significó una caída en la percepción de su experiencia, ya que no estaban preparados para el cambio en la promesa de la marca.

Esto, naturalmente generó insatisfacción y pérdida de clientes. Ipsos trabajó con esta marca en un diagnóstico que mostró que el cambio en la oferta era la principal causa en el aumento de la insatisfacción de este segmento de clientes.

Si bien el cambio no era reversible, Ipsos ayudó a mapear e identificar otros aspectos de la experiencia que podían ayudar a mejorar la percepción de servicio y a comenzar a recuperar poco a poco la confianza perdida.

Gráfico 3 El impacto de la discrepancia entre la promesa y la experiencia en la satisfacción general



Base: todos los respondientes (sin contar los que respondieron "no sé") que dijeron que la experiencia fue peor o diferente de lo que se les prometió (1394); todos los que dijeron que la experiencia correspondía con lo que se les prometió (5174), todos los que la experiencia fue mejor de lo que se les prometió (1446)

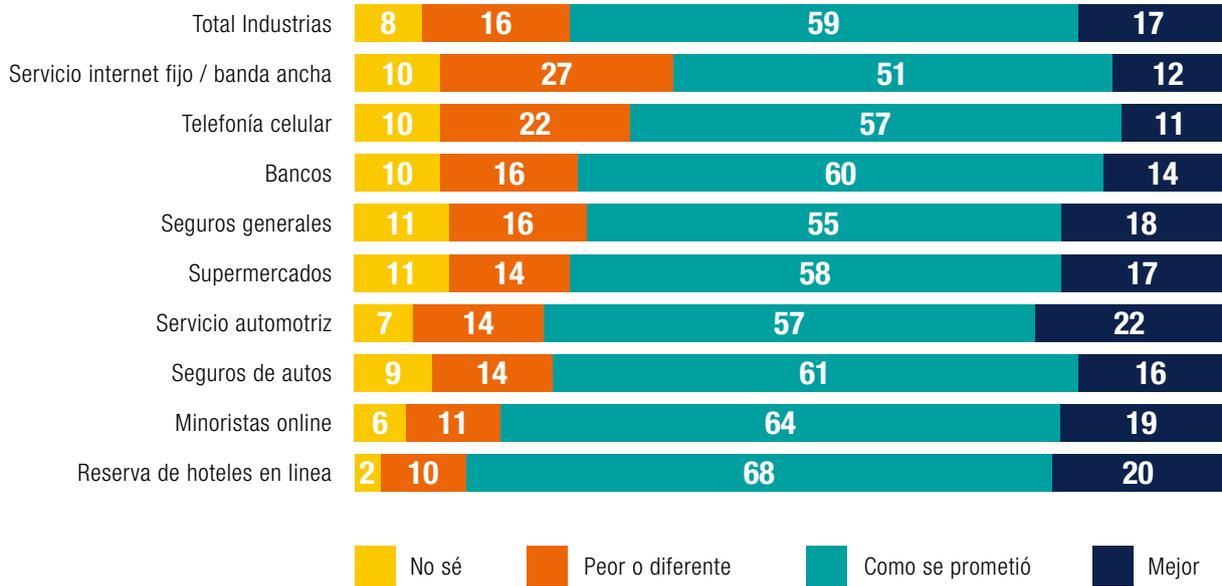
LA BRECHA DE DESALINEAMIENTO SE REPLICA EN DIFERENTES SECTORES

A nivel regional 16% de los clientes reciben experiencias peores o diferentes a lo que se ha prometido (Gráfico 4), sin embargo, entre las categorías evaluadas es posible observar diferencias importantes en particular para los Servicio de Telecomunicaciones (Internet y telefonía celular) que muestran un desempeño significativamente más bajo en cuanto a cumplimiento de las expectativas.

Como se indicó anteriormente, la existencia de este desalineamiento entre la promesa y la experiencia tiene un impacto negativo en indicadores como recomendación y satisfacción. Al revisar a nivel de categorías se logra evidenciar que se mantiene la misma tendencia; los sectores que evidencian la mayor brecha son también los que presentan los más altos niveles de detractores y de clientes insatisfechos (Gráfico 5).

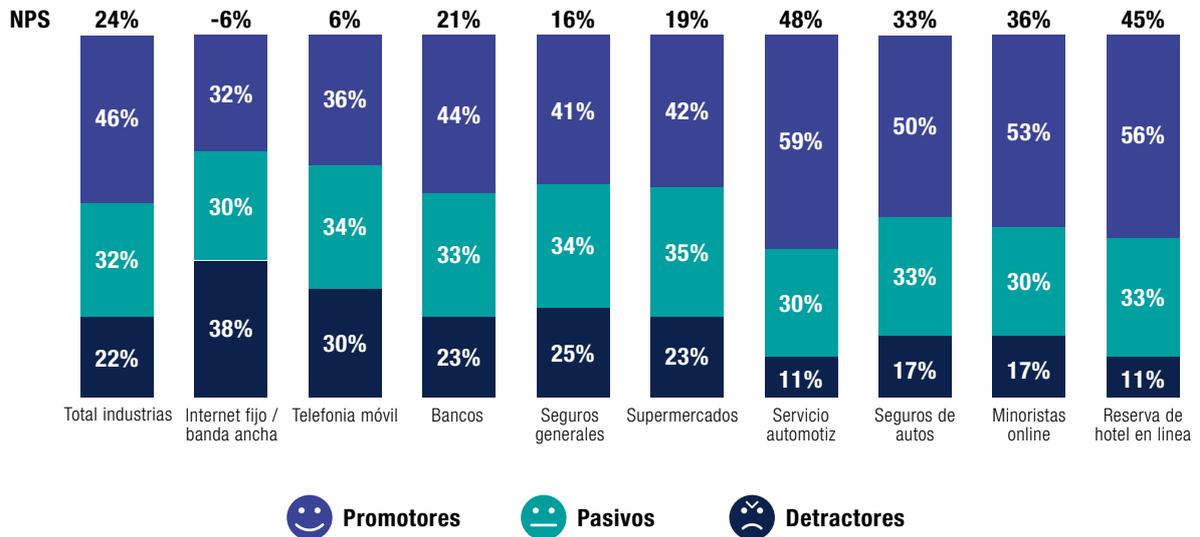


Gráfico 4 Discrepancia entre la promesa y la experiencia



Base: todos los respondientes (8795)

Gráfico 5 Intención de recomendación



Base: todos los respondientes (8795)

EL DESALINEAMIENTO ENTRE LA PROMESA Y LA EXPERIENCIA IMPACTA EN LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

Alinear la promesa y la experiencia no solo se trata de mejorar los indicadores de clientes en las encuestas. Hay evidencias que el desalineamiento de la promesa y la experiencia puede impactar negativamente en los resultados de la empresa.

Esto puede suceder de dos maneras. En primer lugar, es más probable que los clientes que dicen que la experiencia es peor de lo prometido se quejen: de hecho, el 34% de ellos lo ha hecho. Esto muestra que se puede ahorrar recursos invertidos en el manejo y resolución de reclamos.

En segundo lugar, esta disonancia no solo debilita las relaciones con los clientes, sino que es capaz de romperlas y gatillar la fuga de clientes.

Ante la pregunta respecto de la intención de continuar siendo clientes de la marca, menos del 1% de los que dijeron que la

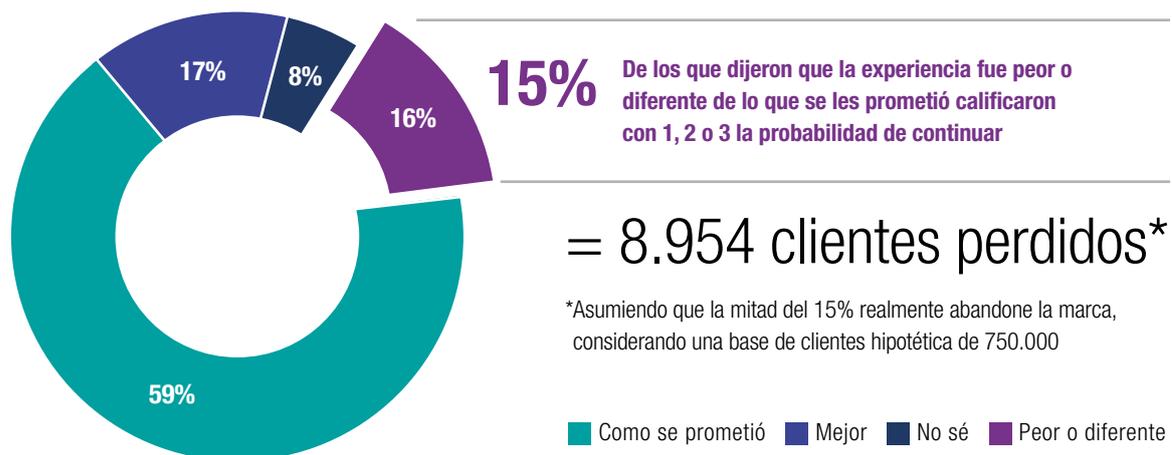
experiencia correspondía o sobrepasa la promesa, calificaron con 1, 2 ó 3 en una escala de 10 su probabilidad de continuar. En cambio, 15% de los que indicaron que la experiencia fue peor o diferente de lo prometido, entregaron la misma baja intención de continuar siendo clientes.

Si la mitad de esos clientes realmente abandonara la marca, sabiendo que no todos los que lo dicen realmente lo harán, considerando una base de clientes hipotética de 750.000, nos enfrentaríamos a una pérdida cercana a los 9.000 clientes.

Entonces, podemos destacar el potencial de haber mantenido esta base de clientes por la gestión del alineamiento de la promesa y la experiencia, reduciendo costos de servicio, churn y además generando una percepción más positiva hacia la marca.

Gráfico 6 La discrepancia entre la promesa y la experiencia impacta en los resultados

¿Qué tanto, si así fuera, su experiencia con (marca), sus productos o servicios corresponden con lo que prometieron?



Base: todos los respondientes (8795); que dijeron que su experiencia fue peor o diferente de lo que se les prometió (1408)

CONCLUSIÓN

Estos hallazgos muestran la vital importancia de alinear la promesa de la marca y la experiencia. Esta alineación permite a los negocios lograr lo siguiente:

- 1 Garantizar que se cumplan las expectativas**
- 2 Protegerse de la sensación de que se brinda un trato injusto, lo que puede generar una pérdida de clientes**
- 3 Facilitar una mayor conexión emocional**
- 4 Favorecer mejores evaluaciones en los indicadores de clientes**
- 5 Reducir el impacto en los resultados de negocios en cuanto al manejo de problemas y reclamos además de la fuga de clientes**

Por lo tanto, cuando se trata de garantizar resultados positivos en el negocio con clientes leales y satisfechos, hacer que la promesa y la experiencia se alinee es fundamental para el éxito.

Conseguir el alineamiento puede parecer una inmensa tarea para muchas empresas, especialmente puesto que implica la colaboración de muchas áreas del negocio. Por ende, esta

investigación busca también ser un llamado a la acción para las organizaciones, invitándolas a romper comportamiento de silos, motivar la integración, buscando que los equipos de Marketing y de Experiencia del Cliente trabajen en conjunto para garantizar que lo que se comunica sea lo que se entregue, de modo que el negocio en su totalidad se una en un solo plan orientado al cliente.

La investigación de mercados también tiene un papel en este llamado a la acción. Al estar continuamente evaluando el ecosistema de los diferentes elementos que componen la promesa de la marca, tales como las experiencias previas, la comunicación boca a boca y la comunicación oficial, se puede entender de mejor manera la imagen de la promesa que se percibe desde el punto de vista del cliente. Además, puede medir qué tan bien se relaciona la experiencia con la promesa.

En resumen, cuando podemos evidenciar que existe un desalineamiento entre la experiencia y la promesa, encontramos evidencias convincentes del daño potencial que podría tener sobre el negocio.

No se trata de un reto fácil, pero para las empresas que realmente consiguen alinear su promesa de marca y la experiencia de manera congruente, las recompensas son enormes.

REFERENCIAS

1. Para más información sobre este estudio, favor de acceder a: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-01/ipsos-mori-captains-of-industry-2018.pdf>
2. La investigación se llevó a cabo en un panel en línea entre usuarios de cada categoría de 18 a 70 años (levantamiento a nivel nacional).
3. Se les pidió a los respondientes que identificaran una marca que hubieran usado recientemente (el período de tiempo exacto varía por sector) y posteriormente se les preguntó continuamente acerca de la marca a lo largo de la encuesta.
4. Para más información sobre incidentes negativos críticos, favor de acceder a: <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/healing-pain>
5. La investigación ha probado que el conocimiento consciente de los consumidores sobre la publicidad es menor que lo que declaran, por lo tanto, cualquier cifra sobre la recordación de publicidad se debe tratar con precaución.
6. Pregunta hecha. A los respondientes se les preguntó: ¿Siente que su experiencia en general es peor de lo que se promete? Por favor, seleccione hasta tres opciones. Después se les proporcionó una lista de respuestas emocionales, incluyendo: otro, ninguno y no sé.

MIND THE GAP

La importancia de cumplir con la
Promesa de Marca en Latinoamérica

Fiona Moss Global Research Director, Customer Experience, Ipsos

Nicolás Fritis Head of Customer Experience and Mystery Shopping Latam, Ipsos

Manuel Lozada Project Director, Customer Experience Mexico, Ipsos

The **Ipsos Views** white
papers are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

