

# PERMANECER CERCA DE SUS CLIENTES

¿Por qué la experiencia del cliente sigue siendo importante en medio del covid-19 y el distanciamiento social?

Fiona Moss, Jean-Francois Damais y Tamara Ansons | Abril 2020

GAME CHANGERS



El que las personas se vuelvan físicamente más aisladas unas de otras, no necesariamente hace que las marcas se vuelvan más remotas hacia los consumidores. De hecho, buscar maneras de acercarse a sus clientes en estos tiempos es más importante que nunca, a fin de continuar satisfaciendo sus necesidades y mantener relaciones sólidas con ellos.

### **Nuevos comportamientos surgen a medida que se desarrolla la crisis**

En días de estabilidad, muchos comportamientos del consumidor derivan de actividades familiares basadas en una rutina, como puede ser la compra semanal en el supermercado. Estas actividades familiares le dan seguridad a los consumidores y simplifican la toma de decisiones, porque han convertido su rutina en algo que requiere menos consideración y hacen sus comportamientos más automáticos.

Sin embargo, el COVID-19 ha hecho que nuestro entorno sea cada vez más "líquido" o sujeto a cambios. Es más, las actividades habituales en las que se confiaba ya no se aplican en este nuevo entorno. Para muchos, esto ha creado un estado de incertidumbre o incluso pánico, porque no existe una "nueva normalidad" y existe una necesidad constante de evaluar y navegar en el entorno a medida que cambia.

En consecuencia, las prioridades, actitudes y comportamientos de los clientes están cambiando. Esto da a las marcas la oportunidad de poder entregar la seguridad de que estos tiempos inciertos son navegables y al hacerlo, puedan fortalecer sus relaciones con los clientes. Construir relaciones sólidas con los clientes implica tres pasos:

- 1. Entender:** Determinar los factores que influyen y comprender el impacto de la crisis en los clientes y las marcas.
- 2. Adaptar:** Identificar cómo reenfocar de mejor forma la medición y gestión de CX, para satisfacer las cambiantes necesidades y reasignar recursos para abordar lo que realmente importa, de la manera más rentable posible.
- 3. Anticipar:** Identificar de qué manera los clientes se están adaptando a los cambios del entorno y cómo se forman las nuevas necesidades y comportamientos, para mejorar las interacciones y la relación cliente-marca en el futuro.

Discutimos cada uno de estos puntos para mostrar, cómo el mantenerse cerca de los clientes proporciona a las marcas de: comprensión, la capacidad de adaptarse y anticiparse a las necesidades de los clientes. Garantizando así el desarrollo de las marcas junto a los clientes durante esta crisis y hacia el futuro.

## **1. ENTENDER: ¿CÓMO SE ESTÁN FORMANDO LOS NUEVOS COMPORTAMIENTOS?**

Los niveles actuales de cambio que rodean a los clientes y a las marcas pueden parecer desconcertantes y caóticos. Sin embargo; al explorar sistemáticamente la forma en que el comportamiento y las necesidades de los clientes se sustentan en una serie de influencias, las marcas pueden moldear más directamente su oferta para cumplir con los requisitos del consumidor.

Por ejemplo, la pandemia del COVID-19 ha creado un aumento repentino de las compras en línea, como resultado de influencias externas, como es el cierre de negocios. Algunos clientes estarán a gusto con este movimiento, pero requerirá que las marcas se centren, de manera inmediata, en la eficiencia operativa para entregar más artículos, más rápido. Aquí los supermercados vuelven a ser un caso de estudio de alto perfil, pues se han cerrado los mostradores de carnicería y fiambres para redistribuir a su personal para surtir estantes, o elegir productos para entregas en línea y se están reclutando muchos más conductores para reparto.

Otros clientes pueden estar menos a gusto con la compra en línea, pero reconocen la necesidad de hacer el cambio. Aquí hay una oportunidad a través del diseño del servicio, de capacitar a los clientes para realizar compras en línea. Esto podría hacerse mediante el uso de soporte en línea o mecanismos de retroalimentación para guiar a los clientes a través de una experiencia de compra en línea.

Estas guías ayudan a desarrollar las habilidades necesarias para que los consumidores se sientan capaces de completar una compra en línea, lo que juega un rol importante en motivar internamente el comportamiento. Esto hace que esas conductas sean más probables a largo plazo.

## 2. ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Para permanecer cerca de los clientes es imperativo, para las marcas, entender cómo las necesidades relacionales están cambiando y responder así en consecuencia, centrándose en lo que realmente importa. Esto también ayuda a preparar a las marcas ante cualquier cambio que se mantenga después de la crisis.

Hemos identificado dimensiones claves que fomentan el desarrollo de relaciones cercanas. Enfocarnos en esto permite a las marcas adaptarse para satisfacer las necesidades relacionales de sus clientes:

- **Certeza:** Esto se ha convertido en una prioridad, no sólo en términos de salud pública, sino también en la capacidad de los consumidores para acceder a productos, servicios importantes y tener claridad sobre lo que está y lo que no está disponible. Muchas marcas han reconocido esto y se han puesto en contacto con los clientes para ofrecerles garantías sobre lo que están haciendo para mantener a su personal y a sus clientes seguros, junto con planes para garantizar la disponibilidad y entrega del producto (cuando proceda).
- **Control:** Niveles fluctuantes de disponibilidad y acceso a productos o servicios pueden generar una sensación de impotencia entre los consumidores, lo que a su vez fomenta el pánico. Por consiguiente, es importante devolverle a los consumidores su sentido de control. La comunicación y la gestión de expectativas pueden ayudar, ya sea con respecto al racionamiento de productos para garantizar el suministro (y dejar saber a los clientes cuánto se les permite); o tener claro cuánto tiempo tendrán que esperar hasta la entrega, si los plazos de entrega llegan a ser más largos de lo habitual.
- **Trato justo:** Las marcas no deben ser oportunistas frente a la crisis actual. Algunos minoristas ya han tomado medidas contra esto, por ejemplo, al tomar medidas drásticas contra los vendedores que tratan de vender bienes de alta demanda a precios exorbitantes, o entregar reembolsos inmediatos (incluyendo la cuota de entrega) cuando esta no se realiza.

- **Pertenencia.** El oportunismo va en contra de esta dimensión relacional clave. La verdad innegable de una crisis sanitaria mundial es que estamos todos juntos en esto, y todos como individuos, consumidores y marcas tenemos un papel que desempeñar para garantizar el mejor resultado posible.

Para todos, esto significa seguir el consejo del Gobierno y del organismo de salud pública. Algunas marcas ya han convertido este consejo en acciones específicas para sus consumidores, como horarios de compra específicos, franjas horarias de entrega para clientes más vulnerables, personal médico, cuidadores o adoptar una política de 'uno entra, uno sale' en tiendas o locales.

- **Estatus.** Los clientes leales esperan un trato preferencial y las marcas necesitan encontrar maneras de mostrar flexibilidad y reconocer su lealtad. Por ejemplo, los clientes que son muy leales en el sector de viajes pueden esperar alguna forma de reconocimiento cuando se trata de su estado de cliente frecuente (eje. Poder congelar su membresía para los viajeros frecuentes, mientras los viajes internacionales están prohibidos); las tiendas pueden reservar una parte de las franjas horarias de entrega para clientes leales históricos; en el sector automovilístico, puede ser ofrecer voluntariamente, a nuevos clientes potenciales que ya han mostrado interés en una compra, un tour virtual de un modelo de automóvil, antes de dejarlo en la casa del cliente para una prueba de conducción.

Lo que está claro de todo lo anterior es que las marcas tienen la capacidad de hacer que estos tiempos de incertidumbre se sientan un poco más manejables para los consumidores y esto va más allá de satisfacer las necesidades funcionales, abordando las necesidades relacionales de los consumidores también.

Hacer esto es importante, los clientes están evaluando claramente cómo las marcas dan apoyo a lo largo de este difícil periodo y recordarán a quienes mostraron compromiso en ayudarlos durante la crisis, y a aquellos que no lo hicieron. La actividad en redes sociales está activa con miles de discusiones detallando qué marcas se ve que están haciendo algo bueno o malo. Usar estas dimensiones para manejar las fuerzas de las relaciones ahora no sólo aumentará las posibilidades de retener a más clientes, sino que también ayudará a las marcas a proteger y mejorar su reputación y equidad.

La medición y la gestión de CX son fundamentales tanto para la comprensión, como para la adaptación. Mientras que las entrevistas se han visto afectadas por esta crisis y la investigación cara a cara se ha vuelto imposible en algunos países, muchas marcas ya han cambiado su forma de medición a la en línea. Otros confían en la retroalimentación de las redes sociales para hacer un seguimiento de los sentimientos y estados emocionales de sus clientes y gestionar los problemas claves que surgen.

Estos cambios de metodologías pueden crear desafíos en el seguimiento y el establecimiento de objetivos, pero proporcionan una visión real y significativa de la situación en evolución, que son esenciales para que las marcas sigan siendo dinámicas, ágiles y sensibles.

Además, estudios existentes pueden también reenfocarse para entregar más información acerca de la situación actual y como las cosas se desarrollaran en el futuro. Por ejemplo:

 <p><b>Flujo de investigación</b></p>	 <p><b>Objetivo (Entender)</b></p>	 <p><b>Resultado (adaptarse y anticiparse)</b></p>
Estudios de relación	<p>Seguimiento a la fortaleza de la relación con sus clientes.</p> <p>Identificar las necesidades relacionales que son satisfechas o no, en la experiencia actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender si una marca está manteniendo con éxito la relación con sus clientes.</li> <li>• Identificar desde una perspectiva más estratégica lo que debe mejorarse.</li> </ul>
Investigación transaccional: retroalimentación del cliente, en tiempo real, sobre interacciones de puntos de contacto específicos.	Seguimiento del impacto de la situación, a través de los puntos de contacto y la capacidad que tienen las marcas para satisfacer las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar el impacto</li> <li>• Rastrear los puntos de dolor claves, para identificar planes de acción.</li> <li>• Cerrar el loop en los puntos de dolor e identificar las intervenciones más exitosas.</li> <li>• Cuantificar el éxito de nuevas iniciativas, desde la perspectiva del cliente, a la forma en que la marca responde al contexto cambiante.</li> </ul>
Análisis de redes sociales	Comprender las reacciones que tienen los consumidores ante la forma en que una marca (y sus competidores) responden a la crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar las respuestas del cliente a las acciones que realiza una marca, para identificar qué funciona y qué no cuando se trata de ofrecer productos o servicios reconfortantes.</li> <li>• Identificar las mejores prácticas dentro y a lo largo de una categoría, para informar la estrategia.</li> </ul>
<p>Verificar la conexión con el cliente - Entrevistas de 1 hora en video.</p> <p>Un día a la vez - varios días través de la App.</p>	Entender cualitativamente el impacto que tiene el COVID-19 en la vida de los clientes. Los productos y servicios que están siendo elegidos y utilizados, y el impacto que esto está generando en la marca.	Recalibrar el diseño del servicio y las comunicaciones, para apoyar a los clientes ahora y poder construir una conexión emocional duradera en el futuro.

### 3. ANTICIPAR CÓMO SERÁ EL FUTURO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

La última recesión mostró que pequeños cambios, tales como los generados por la crisis actual, pueden conducir a cambios de largo plazo en la naturaleza de las interacciones marca-consumidor. Además de hacer ajustes a corto plazo en su oferta, escuchar y responder a las necesidades de los consumidores, ahora también pone a las marcas en una posición más fuerte cuando miran más allá de la crisis. Fundamentalmente, mantiene la relación en marcha, donde mostrar flexibilidad y satisfacer las necesidades de sus clientes en estos tiempos difíciles, sin duda tendrá consecuencias positivas en su apego emocional, relacionamiento y lealtad a largo plazo.

Pero esto también ayuda a las marcas a anticipar cómo podría ser el futuro.

Las marcas que activamente gestionan estos cambios, podrían estar más preparadas para el futuro que aquellas que no son capaces de adaptarse y apoyar a sus clientes.

Las marcas están claramente centradas en hacer frente a la situación actual, algunos han tomado decisiones drásticas, incluida la reducción de su personal para mantener su negocio a flote. Algunos han parado de forma parcial o total sus operaciones, pero ¿Estarán preparados para ofrecer al cliente la experiencia adecuada cuando la demanda de servicios crezca una vez que salgamos de la crisis?

En esta fase nadie sabe a dónde nos lleva esto. Así es que sólo entendiendo cómo los consumidores se están adaptando a entornos cambiantes, las marcas pueden hacer lo mismo y por lo tanto ayudar a crear un nuevo conjunto de comportamientos y experiencias.



## EN CONCLUSIÓN

Pueden haber pocos ganadores en una crisis así, pero ahora no es el momento para que las marcas se vuelvan hacia adentro e ignoren a sus clientes (aunque sea tentador el instinto de esconderse de la tormenta). Por el contrario, es importante seguir esforzándose por comprender, adaptarse y anticiparse a las necesidades de los consumidores; pues esta es la base para fortalecer las relaciones con los clientes. Como hemos visto, concretamente, esto significa:

1. Preservar una corriente de investigación para entender motivaciones y necesidades del cliente.
2. Actuar sobre los resultados de la investigación para que las marcas evolucionen y se adapten para satisfacer esas necesidades.
3. Anticipando que los cambios implementados ahora pueden convertirse en indicadores tempranos de cambios permanentes; tanto en lo que una marca debe entregar, como lo que el consumidor necesita de esa entrega.

Las marcas que se mantienen cerca de sus clientes fortalecerán sus relaciones con ellos, al mostrar que todos estamos en esto juntos. Esto también los pondrá en una posición más fuerte para el futuro, adaptándose y evolucionando con los consumidores, de manera que emerjan juntos en “la nueva normalidad”, sea lo que esta sea y cuando pueda ser.

## REFERENCIAS

1. <https://www.ipsos.com/en/coronavirus-behaviour-change-what-does-it-mean-brands>
2. <https://www.ipsos.com/en/innovating-challenging-times-research-during-covid-19>

## AUTORES

**Fiona Moss**, Global Research Director, Customer Experience, Ipsos

**Jean-Francois Damais**, Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

**Tamara Ansons**, UK Lead for Behavioural Science, Ipsos

