LAS FUERZAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles

Jean-Francois Damais | Mayo 2020

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS

La importancia de la Experiencia de Cliente (CX) como motor de resultados financieros en la empresa es de todos conocida. Las decisiones que toman los clientes sobre marcas y proveedores de servicio impactan directamente en la cuenta de resultados. La retención, la recomendación y el gasto realizado son métricas fundamentales que las organizaciones deben impulsar para generar crecimiento. En este artículo, describimos cómo las empresas pueden mejorar sus resultados a través de una mejor comprensión y respuesta a las necesidades funcionales y emocionales de los clientes.

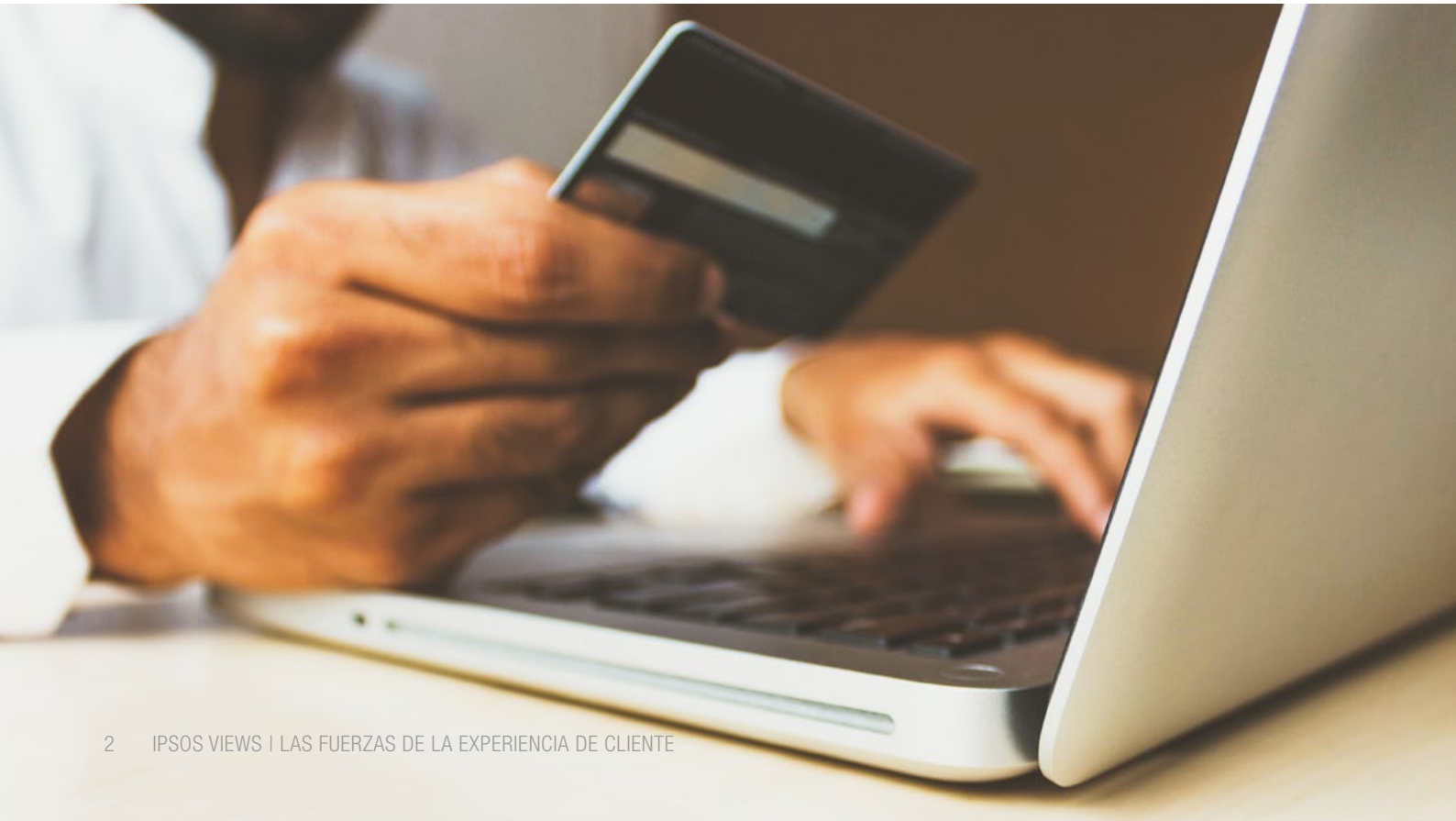
La crisis del COVID-19 ha traído cambios significativos en las expectativas, actitudes y comportamientos de los clientes. En un artículo reciente demostrábamos la importancia de la medición y gestión de CX durante este período. Veíamos como mantenerse cerca y escuchar a los clientes durante estos tiempos difíciles es crucial para que las organizaciones comprendan y se adapten a sus necesidades cambiantes. Y anticipen cómo será el futuro de las interacciones y relaciones cliente-empresa al entrar en el período de transición posterior a la crisis.

El impacto de la crisis se mantendrá a medida que atravesamos ese período de transición posterior al confinamiento. Las empresas deberán adaptarse a una nueva normalidad en la que, por ejemplo, puntos de venta físicos estén abriendo nuevamente, mientras aún se aplican medidas de distanciamiento social, o donde los canales digitales verán un aumento de la demanda a medida que más clientes continúen interactuando digitalmente una vez termine el confinamiento.

En esta nueva normalidad, será prioritario para las organizaciones determinar cómo su capacidad de atender a clientes debe reinventarse para estar alineada con los requisitos de sanidad y seguridad, y a la vez continuar satisfaciendo las cambiantes necesidades de sus clientes. El objetivo final sigue siendo el mismo que antes de la pandemia: diseñar experiencias que impulsen relaciones más sólidas, ventajas competitivas y crecimiento de los ingresos.

Cultivar las relaciones con los clientes en tiempos de crisis es fundamental. Sabemos que los momentos críticos pueden crear impresiones memorables y duraderas. Y no hay duda de que los clientes recordarán más las marcas que los apoyen en estos tiempos difíciles, creando vínculos más sólidos y significativos.

El seguimiento de indicadores clave, como el Net Promoter Score (NPS), es una buena forma de monitorizar el pulso del cliente, pero no es suficiente. Para diseñar experiencias



que realmente conecten con las necesidades de los clientes, las compañías deben trabajar con marcos conceptuales validados que brinden la orientación estratégica que permita poner el foco en lo que realmente importa.

Este artículo presenta “Las Fuerzas de CX: la ciencia de las relaciones sólidas”, un marco centrado en las personas que ayuda a las organizaciones a mejorar el diseño y la entrega de la experiencia de cliente, para impulsar ventajas competitivas reales y aumentar el ‘Retorno de la inversión en CX’ (ROCXI)

El modelo de “Las Fuerzas de CX” se ha construido a partir de un conjunto de variables que capturan los pilares de las relaciones sólidas. Las compañías pueden trabajar con este modelo para pasar de crear experiencias superficiales y transaccionales a crear experiencias memorables, significativas y que construyan la relación. Sólo entonces la experiencia de cliente traerá el retorno financiero deseado y se convertirá en ventaja competitiva.

.

Imagen 1 Las Fuerzas de CX

Fuente: Ipsos R&D

HACIA UNA CX CENTRADA EN LAS PERSONAS

Las Fuerzas de CX se basan en una investigación realizada por Ipsos a lo largo de los últimos 12 meses sobre la importancia del "vínculo emocional" como driver de relaciones sólidas y mayor valor de cliente. La fortaleza de la relación refleja los niveles actuales de lealtad tanto actitudinal como de comportamiento, y está vinculada a mejores resultados de negocio. El "vínculo emocional" se define como un nivel sólido de relación, que va más allá de la mera satisfacción. Los clientes emocionalmente vinculados tienden a sentir un vínculo especial con la marca o el proveedor de servicios, lo que con el tiempo podrá convertirse en una mayor lealtad.

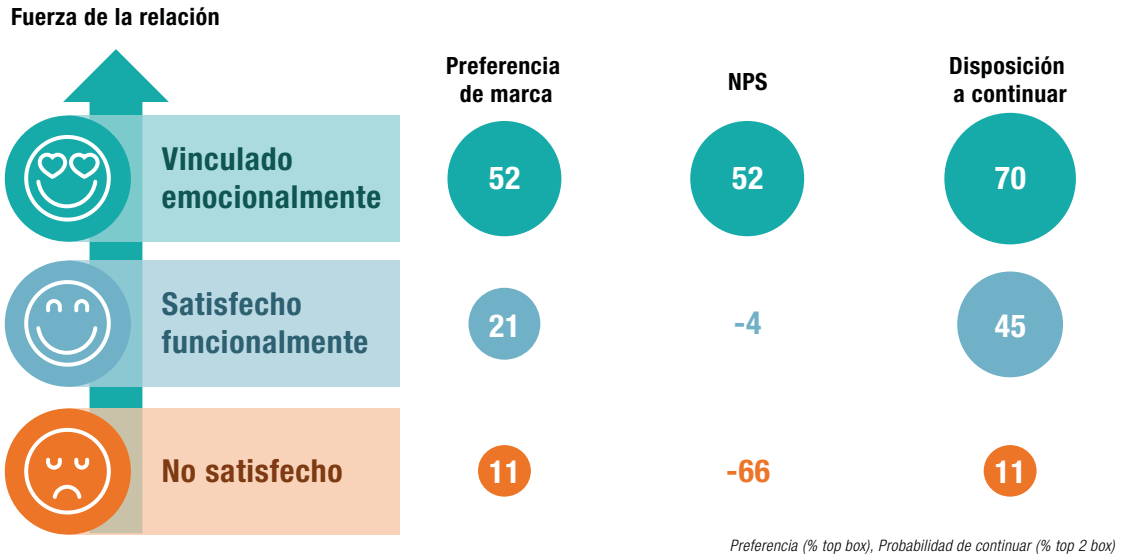
La investigación abarca nueve sectores, y utiliza principios de teoría del comportamiento como marco de análisis de más de 9,000 valoraciones de productos y servicios por parte de sus clientes, y con ello aumentar nuestra comprensión de sus expectativas en las interacciones y relaciones con marcas y proveedores. A partir de este análisis, pudimos cuantificar el impacto del "vínculo emocional" en la fortaleza de la relación y los comportamientos de cliente, e identificar los elementos clave que contribuyen a fortalecer esta relación.

Nuestros datos muestran que, si bien existen beneficios asociados a la creación de satisfacción funcional, muchos de los KPis que se utilizan para valorar el desempeño de una compañía mejoran de forma importante a medida que aumenta la fortaleza de la relación. Tal y como se demuestra en la siguiente tabla, cuando un cliente está vinculado emocionalmente:

- Es mucho más probable que exprese una preferencia hacia la marca.
- Es mucho más probable que recomiende la marca (que si sólo está funcionalmente satisfecho)
- Es significativamente más probable que permanezca con la marca en el futuro.

Además de ser crucial para impulsar la retención de clientes, la recomendación, la preferencia y el porcentaje de gasto, el vínculo emocional puede blindar a las marcas ante posibles errores o fallos de servicio. Los clientes emocionalmente vinculados tienen más probabilidades de perdonar, lo que conduce a una reducción en las tasas de reclamaciones y a una mayor eficiencia operativa.

Imagen 2 El vinculo emocional es clave para incrementar la preferencia y el valor del cliente



No satisfecho – Clientes generalmente insatisfechos con la propuesta de valor y el servicio

Satisfecho funcionalmente – Clientes que piensan que la compañía cumple en todos los básicos de servicio pero no muestran ningún vínculo emocional

Vinculado emocionalmente – Clientes que sienten una conexión emocional con la marca además de estar satisfechos funcionalmente

Fuente: Ipsos R&D

LAS FUERZAS DE CX – LA CIENCIA DE LAS RELACIONES SÓLIDAS

Entonces, ¿cómo puede una organización diseñar y ofrecer experiencias a sus clientes que impulsen el "vínculo emocional" y las relaciones sólidas, significativas y rentables?

Actualmente gran parte de la medición y gestión de CX se centra en aspectos funcionales de la experiencia de cliente: la cantidad de esfuerzo que un cliente realiza para hacer algo, la rapidez en la transacción o la forma en que se solucionan problemas cuando surgen. Esto ocurre porque con frecuencia, las compañías tienen dificultades a la hora de diseñar y entregar experiencias que vayan más allá de lo transaccional, y creen relaciones más sólidas que se conviertan en verdadera ventaja competitiva.

Resulta evidente que hacer las cosas bien sirve para satisfacer las necesidades básicas y evitar la insatisfacción. Pero no es suficiente. Debemos además comprender y satisfacer las necesidades no funcionales (relacionales) que resultan clave para crear interacciones significativas que generen impresiones positivas y conduzcan a relaciones sólidas y rentables.

En colaboración con el equipo de Global Behavioral Science de Ipsos, hemos desarrollado un modelo de trabajo que ayuda a las organizaciones a construir relaciones más sólidas a través de una mejor comprensión de las necesidades funcionales y relacionales de los clientes. El modelo parte del conocimiento existente en Ipsos sobre necesidades y motivaciones y que explora cómo se establecen y crecen las relaciones sociales.

Hemos podido identificar dimensiones clave, que luego hemos validado como buenos predictores de "vínculo emocional" y de la fuerza de la relación. Estas dimensiones tienen particular relevancia en el contexto de la crisis de COVID-19. Centrarse en ellas permitirá a las marcas reenfocar la medición y gestión de la experiencia de cliente para abordar lo que realmente importa.

Las organizaciones necesitan pasar de crear experiencias superficiales y transaccionales a experiencias más profundas y verdaderamente enfocadas a crear relaciones.

los comportamientos de cliente, e identificar los elementos clave que contribuyen a fortalecer esta relación.

Imagen 3 Las Fuerzas de CX

Trato justo
Hacer que los clientes sientan que hay un intercambio justo en su relación con la compañía

Estatus
Hacer que los clientes se sientan valorados, respetados y dignos de un trato especial

Certeza
Hacer que los clientes sientan que las cosas son claras, transparentes y funcionan como se espera

Pertenencia
Ayudar a los clientes a tener un sentido de pertenencia y demostrar que la compañía se preocupa por un bien mayor

Control
Ayudar a los clientes a sentir que tienen el control de la situación y están en el “asiento del conductor”

Disfrute
Facilitar la vida de los clientes para que tengan sensación de libertad

Fuente: Ipsos R&D

Trato justo: investigaciones anteriores, incluido nuestro artículo “Sea justo o fracase: por qué la sensación de justicia es clave para el éxito empresarial” destacaban la importancia del Trato Justo en las relaciones entre clientes y marcas o proveedores de servicios. Sí la propuesta de valor de una organización o la manera en que entrega el servicio es percibida como injusta, los clientes simplemente no se vincularán más. En el contexto del COVID-19 es crucial que no se vea que las marcas se benefician injustamente de la crisis. Abundan ejemplos de cómo las compañías han trabajado esta dimensión: Proveedores de servicios de Internet que han aumentado la capacidad de datos de sus clientes sin coste adicional para ayudarles a interactuar mejor con otros durante el confinamiento o compañías eléctricas que no cobran el consumo adicional de energía generado por el teletrabajo o la mayor presencia en casa. .

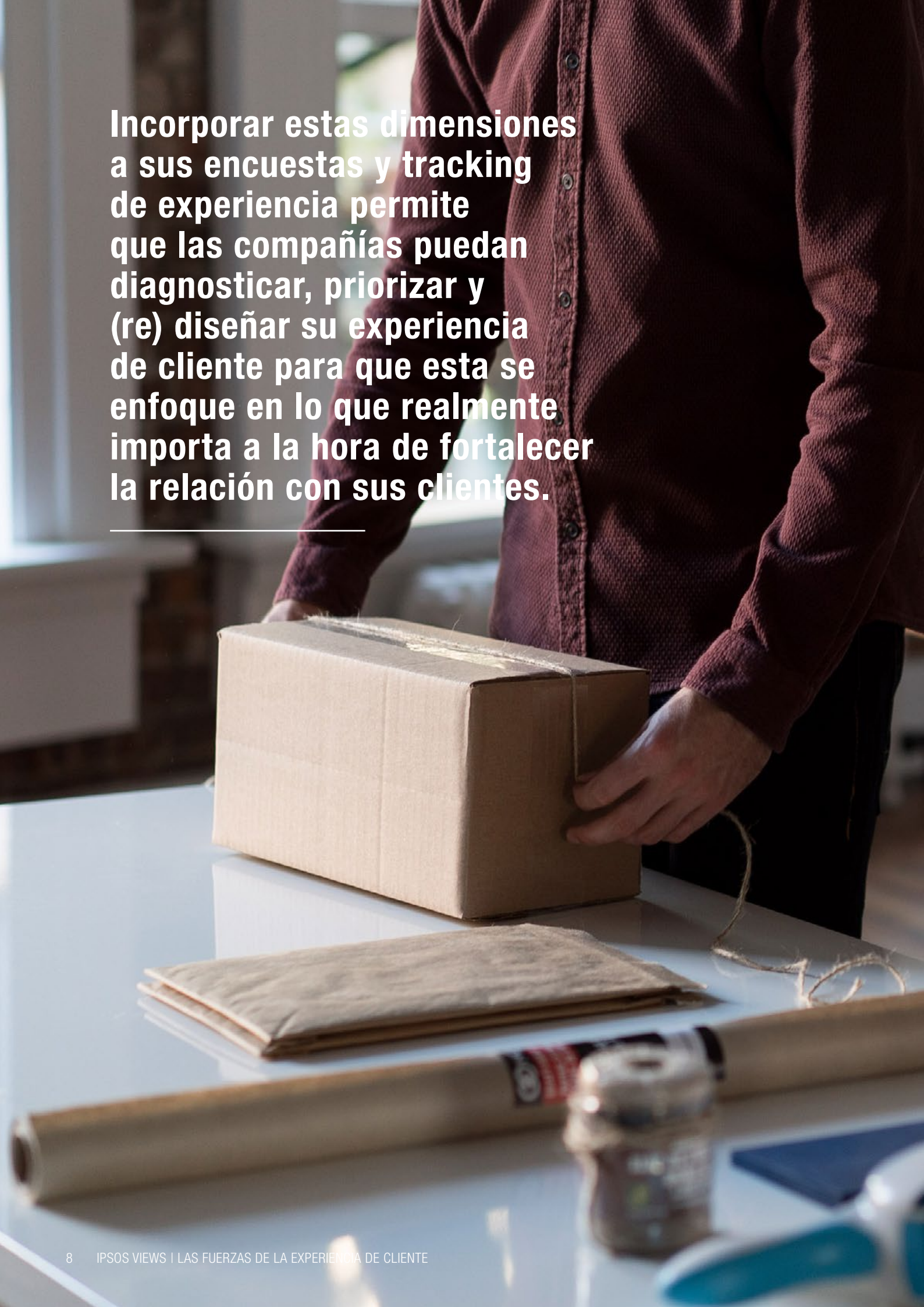
La **Certeza** consiste en hacer que los clientes sientan que las cosas son claras, transparentes y funcionan como se espera. A los clientes les gusta entender que va a ocurrir cuando interactúan con una compañía así como tener claridad sobre los resultados y próximos pasos. Las decisiones y elecciones de los clientes siempre tienen un componente de incertidumbre, particularmente en tiempos difíciles. Las marcas y compañías deberían mitigar esto proporcionando información clara, y una propuesta de servicio sólida y consistente. Por ejemplo, proporcionar información sobre la disponibilidad estimada para productos temporalmente agotados puede ayudar a los clientes a sentir menos incertidumbre.

A través de la dimensión **Control** se trata de ayudar a los clientes a sentir que dirigen el proceso. Significa proporcionar a los clientes opciones con sentido y la capacidad de acceder a la gama completa de servicios y opciones disponibles. Los niveles fluctuantes de servicio y disponibilidad de productos asociados con la crisis COVID-19 significa que es importante que las marcas encuentren formas de devolver a los consumidores su sentimiento de control. Un ejemplo de cómo se ha trabajado esta dimensión han sido algunas cadenas de supermercados que proporcionan instrucciones paso a paso sobre cómo se realizarán las entregas a los clientes para fomentar una sensación de control.

El **Estatus** consiste en hacer que los clientes se sientan valorados, respetados y dignos de un trato especial. Sí eso se logra, puede por supuesto, ayudar a fortalecer la relación. Los clientes muy fieles tienden a esperar un trato preferencial. Esta expectativa se mantiene en tiempos difíciles, lo que significa que las marcas deben encontrar formas de mostrar flexibilidad y reconocer la lealtad. Por ejemplo, manteniendo el nivel pre-crisis de viajero frecuente mientras que los viajes aéreos estén restringidos.

La **Pertenencia** habla de ayudar a los clientes a sentir que les importa un bien mayor y que compartimos sus valores. La capacidad de una marca para crear un sentido de Pertenencia es clave para construir una relación verdaderamente significativa con un sentido de propósito y autenticidad. Algunas organizaciones demuestran con éxito, a través de la experiencia de cliente, que realmente se preocupan por las personas. Un ejemplo de acciones que trabajan en esta dimensión son los regalos de libros electrónicos y audiolibros para mantener a los niños entretenidos y ayudar con la educación en el hogar que han realizado algunas empresas de comercio electrónico.

La dimensión **Disfrute** puede tomar diferentes manifestaciones dependiendo de la naturaleza del sector, pero en última instancia se trata de eliminar molestias y permitir el logro de objetivos. En algunos casos, puede tratarse de permitir que los clientes tengan una sensación de placer durante toda la experiencia (por ejemplo, restaurantes, hoteles,…). En otros casos, puede tratarse de prestar servicios de una manera que facilite la vida de los clientes para que puedan sentir una sensación de libertad (banca y servicios financieros online).



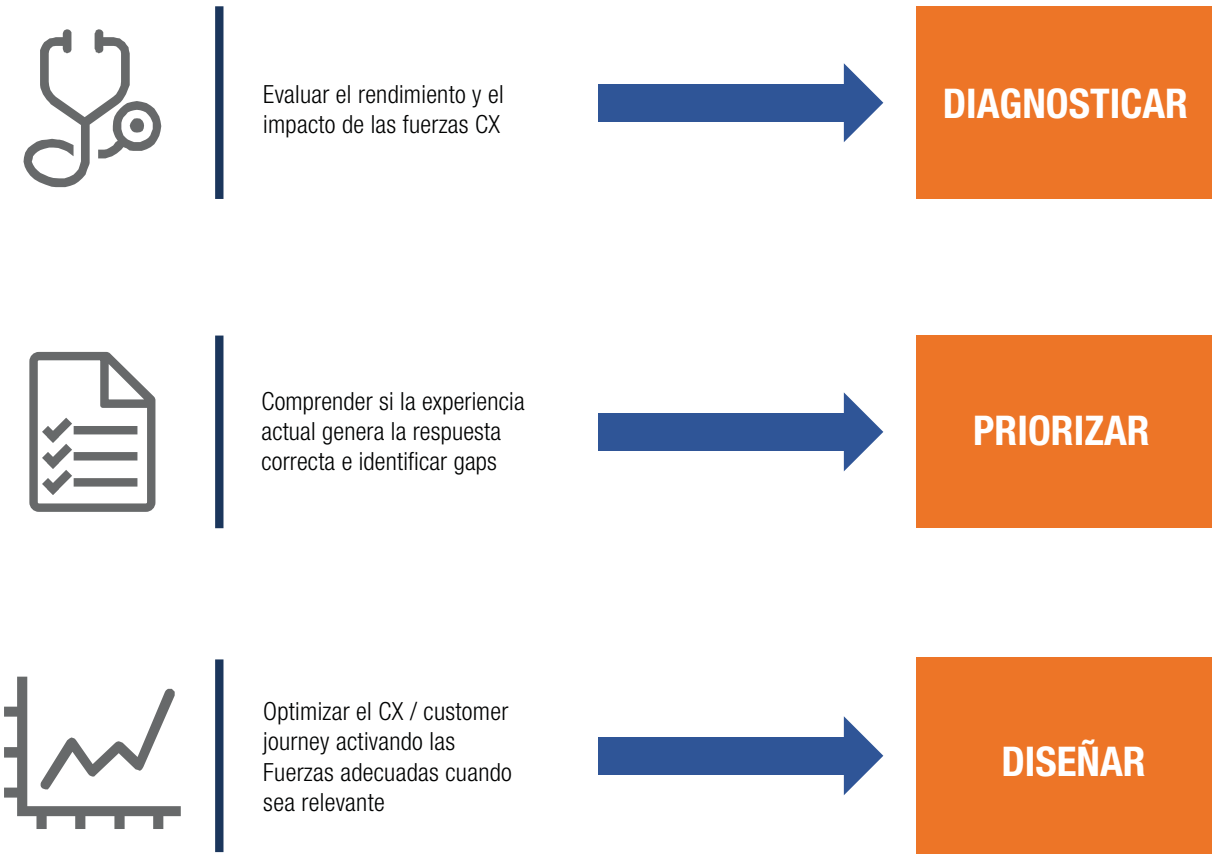
Incorporar estas dimensiones a sus encuestas y tracking de experiencia permite que las compañías puedan diagnosticar, priorizar y (re) diseñar su experiencia de cliente para que esta se enfoque en lo que realmente importa a la hora de fortalecer la relación con sus clientes.

APROVECHANDO LAS FUERZAS DE CX PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA

A lo largo de nuestra investigación, pudimos identificar atributos que describen y capturan estas Fuerzas de CX. Estos atributos pueden incluirse como parte de los cuestionarios de experiencia de cliente y también como códigos para el análisis de feedback en abierto, provenga de las propias encuestas o de comentarios en redes sociales. Ello permite trabajar con un marco de referencia validado y común para toda la organización y generar mayor valor de los comentarios no estructurados de los clientes.

Imagen 4 Diagnosticar, priorizar, diseñar

TRES PASOS PARA ACTIVAR LAS FUERZAS DE CX:



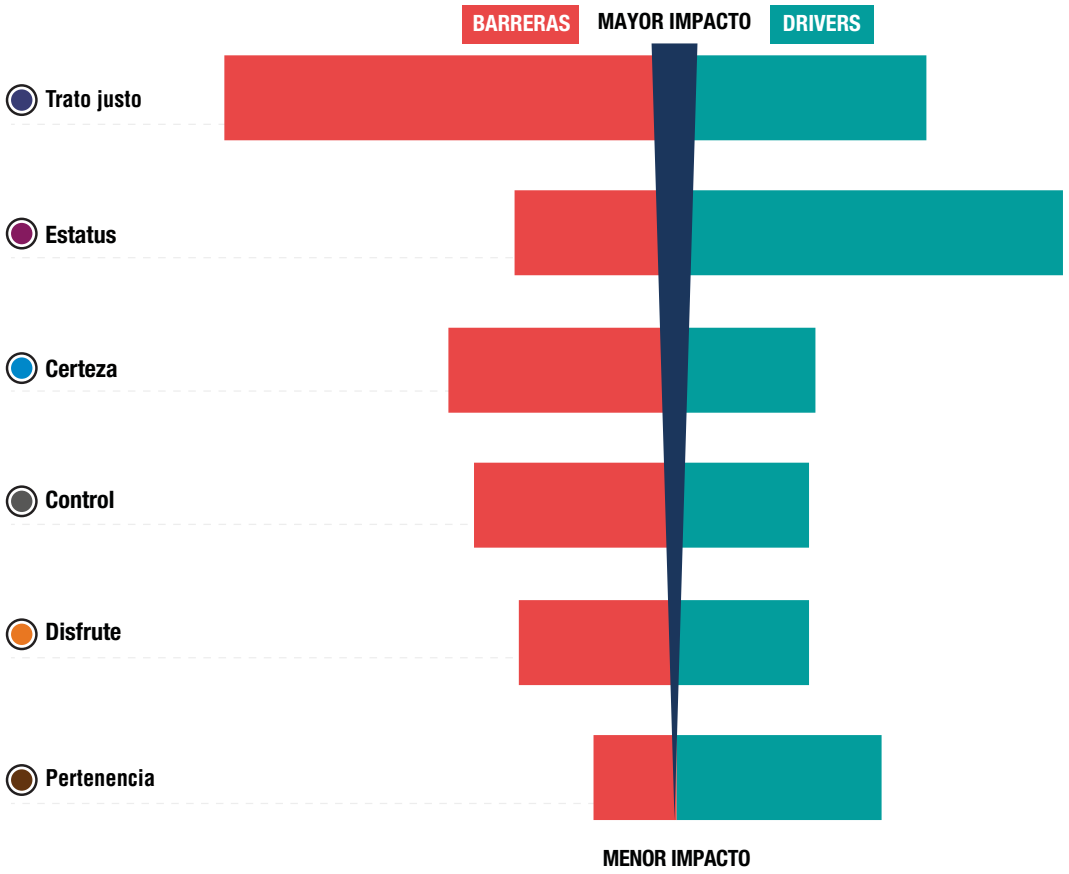
Fuente: Ipsos R&D

DIAGNOSTICAR

Como siempre, el primer paso a la hora de diseñar una estrategia que incorpore las Fuerzas de CX es comprender cómo nuestra marca / compañía y competidores se desempeñan en cada una de ellas. Luego, a través de Key Driver Analysis podremos identificar el impacto relativo de cada una de las Fuerzas en la fortaleza de la relación y ordenarlas según relevancia.

La Figura 5 muestra la importancia relativa de las Fuerzas para todos los sectores contemplados en nuestra investigación. El Trato Justo destaca como driver principal de relación y se comporta cómo una barrera o factor higiénico (difícilmente puedes reforzar la relación con tus clientes si estos no perciben que están recibiendo un Trato Justo). La falta de Control y Certeza también actúan como barreras importantes para establecer relaciones sólidas, mientras que, por otro lado, el Estatus y la Pertenencia son drivers positivos.

Imagen 5 Impacto relativo de las Fuerzas de CX en la fortaleza de la relación



Fuente: Ipsos R&D

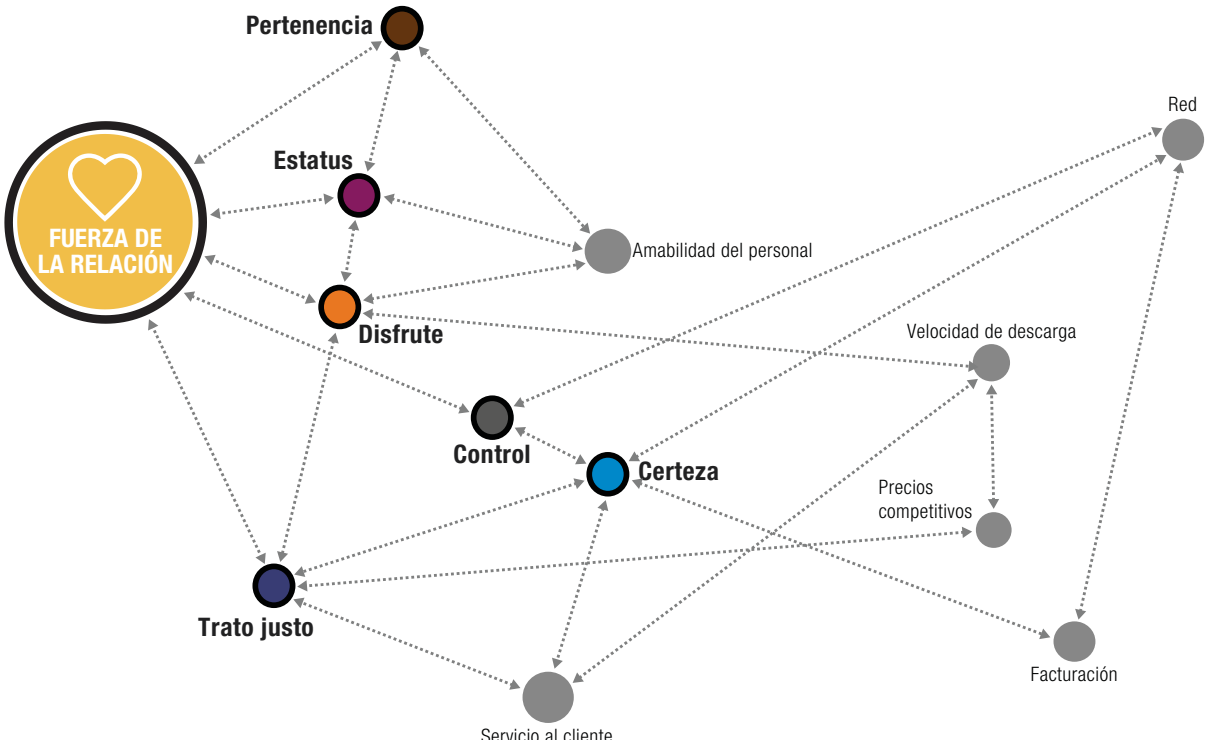
Nuestro análisis también muestra que la importancia de cada Fuerza varía según el sector. Por ejemplo, el Control es un driver más fuerte en sectores como las reservas de hoteles online, lo que refleja la importancia de poder controlar todos los aspectos de la experiencia a través de una plataforma digital. Por supuesto, los drivers también varían para las diferentes marcas / compañías que compiten en un mismo sector. Por tanto, es crucial para las organizaciones determinar qué fuerzas impulsan en mayor medida la fortaleza de su relación con sus propios clientes, no sólo a nivel sectorial.

PRIORIZAR

Las organizaciones necesitan comparar su desempeño con los competidores para identificar los “campos de batalla” en los que vale la pena luchar. Pero este es solo un primer paso. Relacionar el desempeño con la importancia de cada Fuerza, permite identificar las áreas prioritarias de actuación. Y se puede ir aún más lejos y modelizar el posible retorno de la inversión asociado con la mejora del rendimiento en las diferentes Fuerzas.

El siguiente paso es entender cómo la Experiencia de Cliente permite impulsar las respuestas adecuadas en las diferentes Fuerzas. Esto se puede lograr a través del análisis de las interacciones entre los aspectos funcionales de la Experiencia del Cliente y las Fuerzas. Con ello, podemos determinar qué elementos funcionales de la prestación del servicio impactan en las diferentes Fuerzas y detectar deficiencias y gaps en la satisfacción de las necesidades no funcionales de los clientes. En otras palabras, definir qu´s aspectos de la experiencia necesitan optimizarse para generar una mejor respuesta del cliente.

Imagen 6 Vinculación entre factores funcionales y Fuerzas de la CX (ejemplo ilustrativo)



Fuente: Ipsos R&D

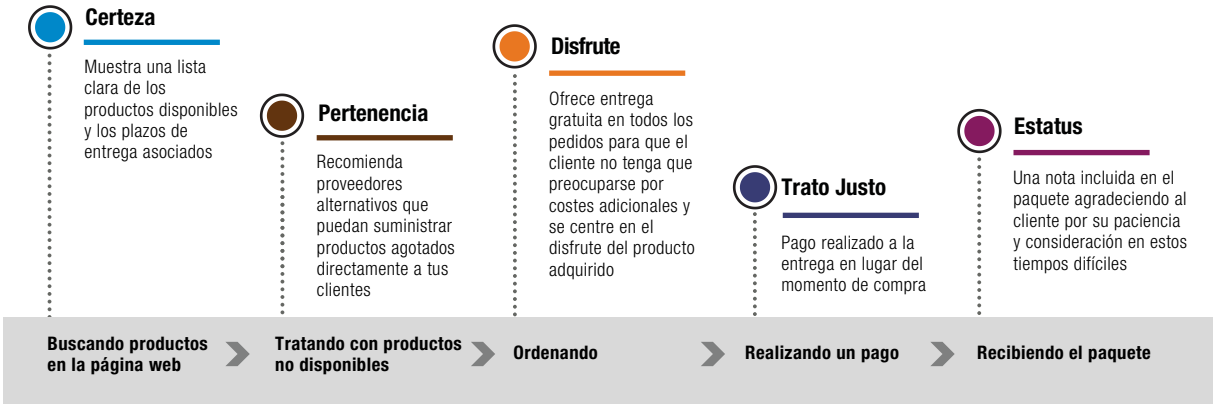
DISEÑAR

Las Fuerzas se pueden usar como marco de referencia para mapear de forma más efectiva los Customer Journey. Podemos identificar oportunidades para ajustar y/o reforzar las fuerzas adecuadas, de la manera más adecuada, en los momentos adecuados del Customer Journey. Esto es particularmente relevante para la situación de COVID-19 y el período de transición posterior a la crisis, ya que muchas empresas deberán desarrollar una nueva visión de la experiencia de sus clientes adaptada a un nuevo entorno y a unas nuevas necesidades. Esto implica ir más allá del diagnóstico y la priorización, y generar ideas para posibles intervenciones o mejoras de procesos que aborden cualquier deficiencia que podamos ver a lo largo del Customer Journey. Para ello, es fundamental utilizar un marco de referencia como las Fuerzas de CX, verdaderamente centrado en las personas y que asegura que cualquier diseño de experiencias realmente conecta no solo con las necesidades funcionales sino también con las necesidades relacionales de los clientes.

Los análisis descritos anteriormente son fundamentales para configurar el diseño o el rediseño de una experiencia adecuada del cliente de inicio a fin. Proporcionan información clave para definir planes de acción y, lo que es más importante, para construir business cases que impulsen la mejora de CX, en cada punto de contacto, en cada canal, y en cada interacción.

Mostramos a continuación un ejemplo de cómo puede evolucionar una experiencia de compra online para lidiar con la situación COVID-19

Imagen 7 Optimización del Customer Journey. Online Shopping



Fuente: Ipsos R&D

CONCLUSIÓN

Hay mucho en juego. Satisfacer las necesidades funcionales y relacionales de los clientes en estos tiempos difíciles tendrá indudables consecuencias positivas en el "vínculo emocional" y la buena disposición de los clientes hacia una marca o un proveedor de servicios. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por comprender, adaptarse y anticipar estas necesidades para fortalecer las relaciones con los clientes y construir ventaja competitiva.

Las Fuerzas de CX es un marco de trabajo basado en la ciencia del comportamiento que permite a las organizaciones llevar su estrategia de Experiencia de Cliente al siguiente nivel. Ayudándoles a crear experiencias que satisfagan las necesidades fundamentales de los clientes, y a crear relaciones duraderas y rentables, lo que conduce a un mayor retorno de la inversión en CX (ROCXI).

En consecuencia, las Fuerzas de CX deben estar en el centro de cualquier iniciativa exitosa de mejora de la Experiencia de Cliente, y la comprensión de la importancia de cumplir con las Fuerzas de CX debe abarcar todos los niveles de una organización, desde la dirección hasta la primera línea. Este marco debe dar forma a los programas de Voz del Cliente, y las ideas y los planes de acción resultantes deben estar verdaderamente integrados en la cultura de la organización, una cultura que debe estar fundamentalmente centrada en el cliente y, por lo tanto, en las personas.

¿Entiende realmente las fuerzas que están en juego en la mente de sus clientes? Hacerlo es un primer paso, y es crítico en el diseño de experiencias de cliente que puedan fomentar relaciones sólidas e impulsar ventaja competitiva.

.

Imagen 8 Maximizando el retorno en la inversión en CX (ROCXI)

Fuente: Ipsos R&D

REFERENCIAS

1. https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers
2. Ipsos R&D en nueve sectores (aerolíneas, bancos, proveedores internet banda ancha, seguros de automóvil, energía, reservas hotel, redes móviles, comercio online, supermercados) en UK (5,000 entrevistas / 9,166 valoraciones)
3. True Colours: Growing brands by connecting with deeper human motivations https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/censydiam_true_colours_print-sm.pdf
4. Fiske, S. T. (2008). Core social motivations: Views from the couch, consciousness, classroom, computers, and collectives. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), Handbook of motivation science (pp. 3-22). New York: Guilford
5. https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success

FURTHER READING

Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships
https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships

Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success
https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success

Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter
https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter

Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing
https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers

AUDIO

Customer Perspective: Los podcasts de Ipsos
https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast

LAS FUERZAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles

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

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

www.ipsos.com
@Ipsos

GAME CHANGERS