

LAS FUERZAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN LATINOAMÉRICA

Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles

Jean-Francois Damais | Nicolás Fritis C. | Franco Simonetti | Noviembre de 2020

IPSOS
VIEWS

GAME CHANGERS



La importancia de la Experiencia de Cliente (CX) como motor de resultados financieros es ampliamente reconocida. La retención, la recomendación y la distribución del gasto son métricas fundamentales que las organizaciones deben impulsar para generar crecimiento.

La crisis del COVID-19 ha traído cambios significativos en las necesidades, expectativas, actitudes y comportamiento de los clientes. En cualquier “nueva normalidad”, una prioridad para las organizaciones será descubrir cómo reinventar su capacidad para atender a los clientes de una manera que esté en línea con los requisitos de salud y seguridad, pero también tendrán que satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y tomar en cuenta el incremento en el uso de canales remotos, digitales y del centro de contacto. El objetivo final seguirá siendo el mismo: diseñar experiencias que impulsen relaciones más fuertes, ventajas competitivas y crecimiento de ingresos.

El seguimiento de indicadores clave, como el Net Promoter Score (NPS), es una buena forma de monitorear 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 para poner el foco en lo que realmente importa. Este artículo presenta “Las Fuerzas de CX”:¹ 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).

Las Fuerzas de CX se lanzaron a principios de 2020. Los hallazgos reportados en este documento, han sido actualizados, basados en I + D en siete mercados de LATAM: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú ².

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.

Figura 1 Las fuerzas de CX



Fuente: Ipsos I+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”³ 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 alto nivel de fortaleza en la 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 puede llevar a una mayor lealtad.

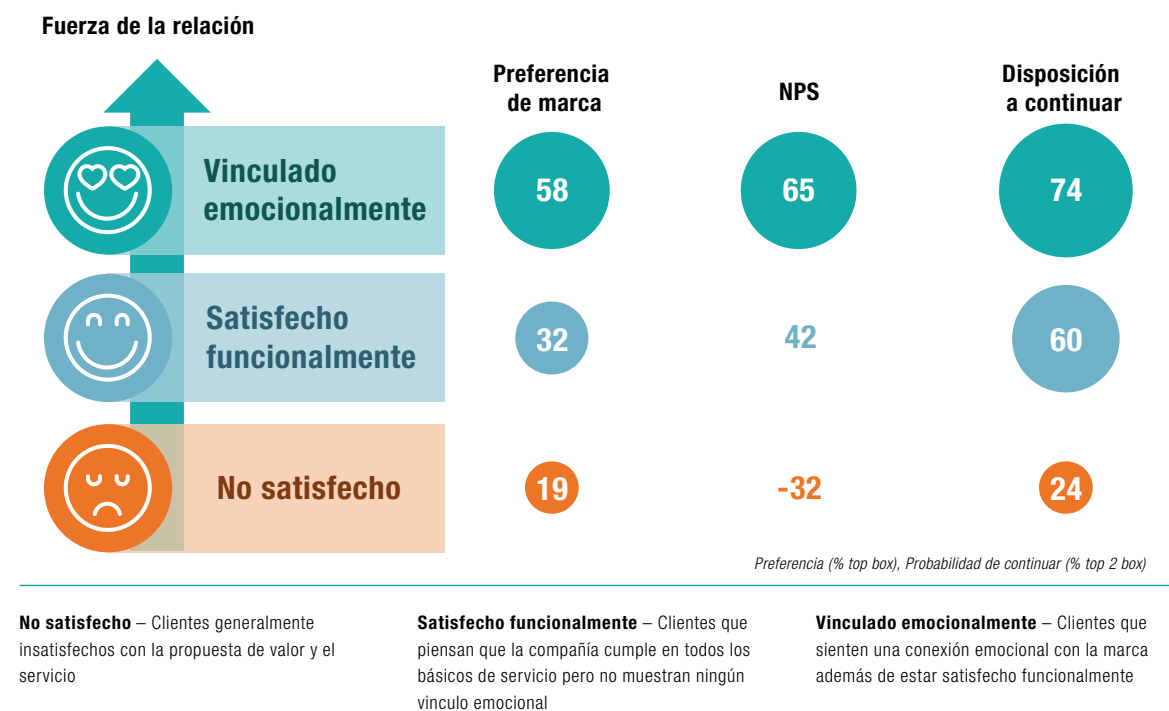
La investigación conducida en Latinoamérica abarca nueve sectores, y utiliza principios de teoría del comportamiento como marco de análisis de más de 8,000 valoraciones de productos y servicios por parte de sus clientes, para con ello aumentar nuestra comprensión de sus expectativas en las interacciones y relaciones con las marcas. 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.

Figura 2 La Conexión Emocional es clave para impulsar el Valor de Vida del Cliente



Fuente: Ipsos I+D – LATAM

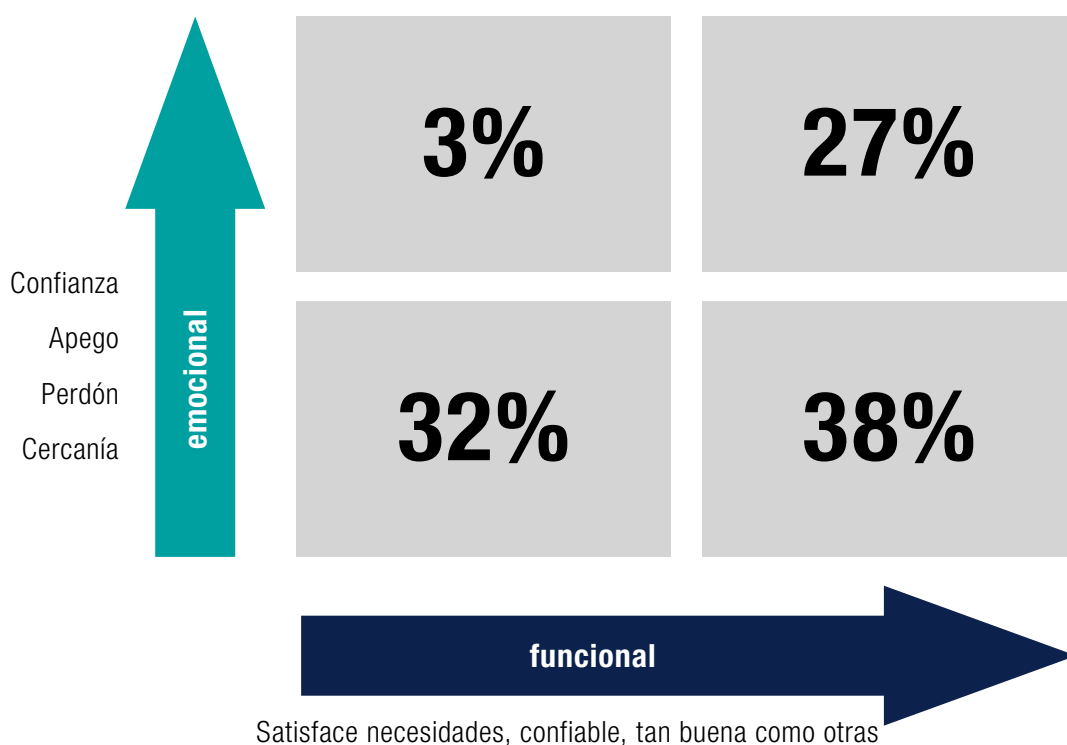
Además de ser crucial para impulsar la retención de clientes, la recomendación, la preferencia y el porcentaje de gasto, el vínculo emocional puede blindar a las marcas ante posibles errores o fallos de servicio. Los clientes emocionalmente vinculados tienen más probabilidades de perdonar, lo que conduce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

Como señalamos en un paper de Ipsos publicado en 2017, “*Creando Conexiones – Conexión emocional y relaciones rentables con los clientes*”, lograr el estado de conexión emocional seguía siendo un objetivo para la gran mayoría de las marcas.

Lamentablemente, nuestra última investigación de América Latina muestra que solo un poco más de una cuarta parte de los clientes (27%) están conectados emocionalmente. En el otro extremo de la escala, un tercio (32%) está “insatisfecho”, es decir, ni siquiera satisfecho a nivel funcional.

“La conexión emocional genera una mayor retención, participación en el gasto, recomendación y reduce el costo de servicio.”

Figura 3 Creando un marco funcional/emocional



Fuente: Ipsos I+D – LATAM

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 crear 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 explora cómo se establecen y crecen las relaciones sociales.⁴

Hemos podido identificar dimensiones clave, que luego hemos validado como buenos predictores de “vínculo emocional” y de la fuerza de la relación. 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 deben pasar de crear experiencias superficiales y transaccionales a experiencias profundas y verdaderamente relacionales.

A woman is shown from the side, looking at a tablet. The tablet screen displays a clothing store interface with various items of clothing and text like 'CASUAL FASHION', 'BUY TODAY WEAR TODAY!', and 'FRESHSTYLE'. The woman is holding a pen in her other hand.

Las organizaciones necesitan pasar de crear experiencias superficiales y transaccionales a experiencias profundas y verdaderamente relacionales.

Figura 4 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 I+D



Trato justo: investigaciones anteriores, incluido nuestro artículo “Sea justo o fracase: por qué la sensación de justicia es clave para el éxito empresarial”⁵ destacaban la importancia del Trato Justo en las relaciones entre clientes y marcas. Si 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. Algunos proveedores de servicios de Internet han aumentado la capacidad de datos de sus clientes sin coste adicional para ayudarles a interactuar mejor con otros durante el confinamiento.



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 qué 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. Si 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 de viajero frecuente previo a la crisis 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). 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.

Incorporar estas dimensiones a sus encuestas 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.

ENTENDIENDO LAS FUERZAS DE CX EN LATINOAMÉRICA

Nuestro análisis en LATAM muestra que la importancia de cada fuerza varía según el mercado, como cabría esperar dadas las diferencias culturales.

En la mayoría de los mercados latinoamericanos, la Pertenencia se encuentra primera en la lista de impulsores. En un continente donde las diferencias socioeconómicas son enormes, los clientes valoran aquellas marcas que demuestran, a través de la experiencia de cliente, que se preocupan por ellos, que comparten sus valores.

Chile se destaca, con Certeza en la posición número uno, la cual está en el último lugar en todos los demás mercados, excepto Chile y Brasil. Dada la naturaleza relativamente

sólida de la economía del cliente y del valor que se otorga de manera más general a los atributos asociados con la seriedad y la confianza, esto no es una sorpresa.

Durante la última década, Perú ha experimentado los beneficios de una economía floreciente, que ha otorgado a los sectores de clase media y de bajos ingresos acceso a nuevas oportunidades y experiencias. Sin embargo, este crecimiento económico aún no ha reducido las desigualdades sociales. En este contexto, Perú se destaca como un mercado en el que el Estatus, haciendo que los clientes se sientan valorados y merecedores de un trato especial, se ubica en la cima.

Figura 5 Impacto relativo de las Fuerzas de CX por mercado

Total	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú
Pertenencia	Trato justo	Pertenencia	Certeza	Pertenencia	Pertenencia	Pertenencia	Estatus
Trato justo	Pertenencia	Trato justo	Trato justo	Control	Trato justo	Control	Trato justo
Control	Estatus	Certeza	Pertenencia	Trato justo	Control	Trato justo	Pertenencia
Estatus	Disfrute	Control	Control	Estatus	Estatus	Estatus	Control
Disfrute	Control	Estatus	Disfrute	Disfrute	Disfrute	Disfrute	Disfrute
Certeza	Certeza	Disfrute	Estatus	Certeza	Certeza	Certeza	Certeza

Fuente: Ipsos I+D – LATAM

ENTENDIENDO LAS DIFERENCIAS POR SECTOR

Nuestro análisis muestra que el impacto de cada Fuerza también varía según el sector. Por ejemplo, el Estatus es un factor más importante para los proveedores de servicios de telecomunicaciones: habiendo alcanzado altos niveles de penetración, el foco está en brindar una oferta diferenciada y personalizada a los clientes. Por supuesto, los drivers

también varían según las marcas dentro del mismo sector. Por lo tanto, es crucial para las organizaciones determinar qué Fuerzas impulsan más la fortaleza de su relación con sus propios clientes y en diferentes segmentos y perfiles, así como a nivel general del sector..

Figura 6 Impacto relativo de las Fuerzas de CX por sector

	Ranking 1	Ranking 2	Ranking 3	Ranking 4	Ranking 5	Ranking 6
Seguro Automotriz	Trato Justo	Pertenencia	Estatus	Disfrute	Control	Certeza
Seguros Generales	Pertenencia	Trato Justo	Estatus	Control	Disfrute	Certeza
Ventas y servicios automóviles	Pertenencia	Control	Trato Justo	Estatus	Certeza	Disfrute
Bancos	Pertenencia	Trato Justo	Estatus	Control	Certeza	Disfrute
Hoteles	Pertenencia	Trato Justo	Control	Disfrute	Estatus	Certeza
E-commerce	Pertenencia	Trato Justo	Disfrute	Estatus	Control	Certeza
Retail	Trato Justo	Control	Disfrute	Estatus	Pertenencia	Certeza
Supermercados	Trato Justo	Pertenencia	Estatus	Disfrute	Control	Certeza
Telecomunicaciones	Estatus	Trato Justo	Pertenencia	Disfrute	Control	Certeza

Fuente: Ipsos I+D – LATAM

APROVECHANDO LAS FUERZAS DE CX PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA

Como parte de nuestra I + D, pudimos identificar declaraciones que se pueden incluir en las encuestas de clientes para capturar estas Fuerzas de CX. Al agregar estas dimensiones a las encuestas, las organizaciones pueden diagnosticar, priorizar y (re) diseñar su experiencia de cliente, de modo que impulse el resultado preciso. El uso

de este marco de trabajo se puede extender al análisis de los comentarios de los clientes, en las mismas encuestas o en redes sociales, y permite a las organizaciones aumentar el valor que pueden derivar de los comentarios no estructurados al proporcionar un marco significativo para el análisis.

Figura 7 Diagnosticar, priorizar, diseñar

TRES PASOS PARA ACTIVAR LAS FUERZAS DE CX:



Evaluar el rendimiento y el impacto de las fuerzas CX



DIAGNOSTICAR



Comprender si la experiencia actual genera la respuesta correcta e identificar gaps



PRIORIZAR



Optimizar el CX / customer journey activando las Fuerzas adecuadas cuando sea relevante



DISEÑAR

Fuente: Ipsos I+D

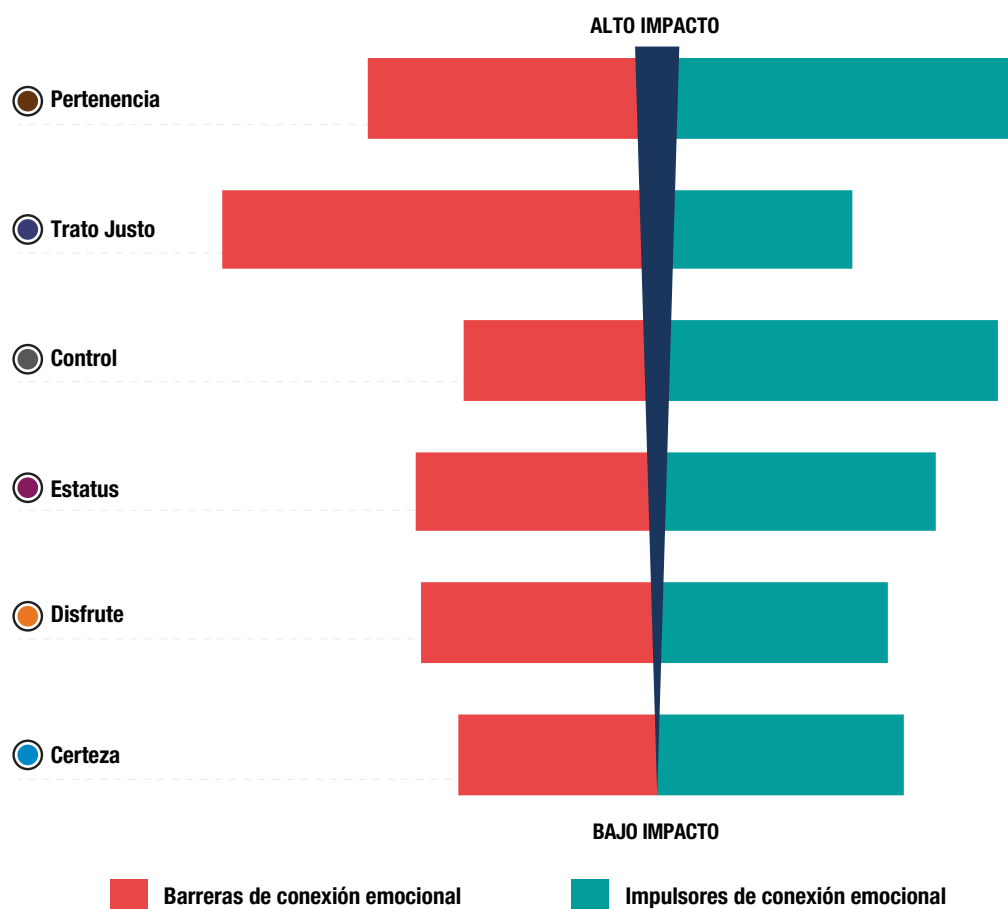
DIAGNOSTICAR

Como siempre, el primer paso es comprender cómo las marcas se comparan con cada una de estas fuerzas; qué tan bien se desempeñan en cada una. Luego, utilizando Key Driver Analysis, podemos comprender el impacto relativo de cada una de las Fuerzas en la fortaleza de la relación y clasificarlas.

La Figura 8 muestra la importancia relativa de las Fuerzas para todos los sectores combinados en LATAM. La Pertenencia sale a la cabeza seguida del Trato Justo. El Trato Justo es principalmente una barrera o factor de higiene, lo que significa que es importante que las marcas reduzcan la percepción de trato injusto para garantizar que las relaciones puedan desarrollarse y fortalecerse.

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.

Figura 8 Impacto relativo de las Fuerzas de CX en la fortaleza de la relación



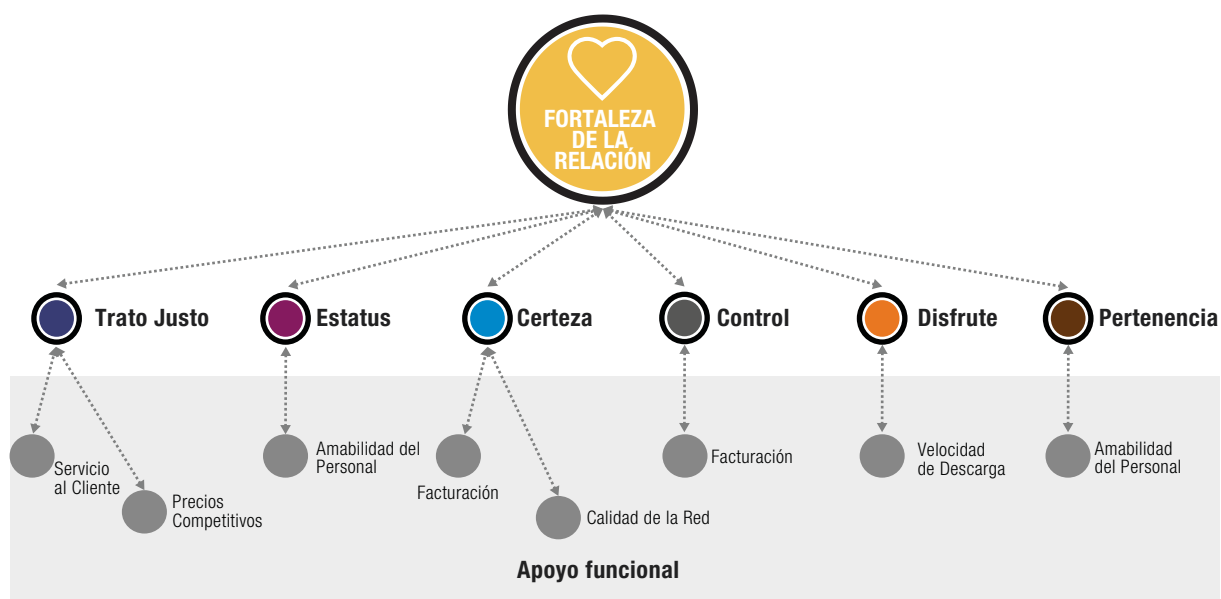
Fuente: Ipsos I+D – LATAM

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 qué aspectos de la experiencia necesitan optimizarse para generar una mejor respuesta del cliente.

Figura 9 Vinculación entre factores funcionales y Fuerzas de la CX (ejemplo ilustrativo)



Fuente: Ipsos I+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 precisas, de la manera más adecuada, en los momentos que corresponda 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 asegure que cualquier

diseño de experiencias realmente conecte 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 casos de negocio que impulsen la mejora de CX, en cada punto de contacto, en cada canal, y en cada interacción.

A continuación hay un ejemplo de cómo puede evolucionar una experiencia de compra online para considerar el enfoque de las Fuerzas de CX .

Figura 10 Optimización del Customer Journey. Online Shopping



Fuente: Ipsos I+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).

Hemos podido demostrar con nuestra investigación en Latinoamérica que la importancia relativa de las fuerzas varía a través de los mercados, sectores y marcas.

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.

Figure 11 Entregando un retorno de la inversión en CX (ROCXI)



Fuente: Ipsos I+D

REFERENCES

1. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
2. Ipsos carried out R&D across nine sectors (auto insurance, general insurance, auto sales and service, banks, hotels, e-commerce, retail, supermarkets and telecommunications) in Latin America (8,795 respondents)
3. <https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
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

Dancing with Duality – Achieving brand growth in a mindful and mindless world

<https://www.ipsos.com/en/dancing-duality>

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>

Money Talks or Budget Walks – Delivering a Return on Customer Experience Investment (ROCXI)

<https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>

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>

LISTENING

Customer Perspective: An Ipsos podcast

<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

LAS FUERZAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN LATINOAMÉRICA

Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles

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

Nicolás Fritis C. Head of Customer Experience and Channel Performance for Latin America, Ipsos

Franco Simonetti Research Manager, Customer Experience, Ipsos in Chile

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

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

GAME CHANGERS

