

¿Cómo diseñar un programa de gestión de la experiencia que maximice el Retorno de la Inversión en CX (ROCXI)?

Luis Ágreda

Senior Project Director - Customer Experience

Mail: Luis.Agreda@ipsos.com

Hace apenas algunos años, los Programas de “Voz del Cliente”¹ o “Transaccionales” eran iniciativas que se percibían lejanas, ambiciosas, costosas en recursos e inversión, y por ende de baja prioridad para muchas organizaciones. No obstante, con el tiempo estas mismas organizaciones han ido evolucionando su filosofía hacia una cultura customer-centric, demostrándose a sí mismas que el feedback de sus clientes es una muy valiosa fuente de información que facilita y permite la mejora constante de la experiencia que entregan cada día. Así es, comprendieron finalmente que sí es posible generar impacto en la organización (cambio estructural) a partir de la gestión del feedback de cada cliente (gestión individual).



Gráfico 1: Flujograma de cómo lograr un cambio en la organización a partir del feedback de los clientes

Ahora bien, las primeras preguntas que suelen surgir cuando hablamos de “gestionar la experiencia” son “¿cómo lo hago? ¿cómo puedo capitalizar el feedback de mis clientes para generar un impacto dentro de la organización? ¿la tecnología es realmente necesaria, es un facilitador? ¿cómo alinee a mi equipo en el objetivo para empezar a ver resultados? La respuesta es sencilla y compleja a la vez: mucho trabajo en equipo. Vamos por partes...

Lo primero: incorporar tecnología al modelo de trabajo sí es un facilitador en tanto eliminará tareas operativas y agilizará el acceso y análisis de la información

En ese sentido, contar con una herramienta tecnológica nos va a permitir lograr:

1. **Recolección Multimodo:** Capturar de manera continua, en tiempo real y desde distintos frentes el *feedback* de los clientes, para transformar de manera automática toda esta data en reportes (KPIs) claros y relevantes.
2. **Reportes por Roles:** Para garantizar el éxito del programa es fundamental democratizar el *feedback* a lo largo de toda la organización, para lo cual deberán involucrarse distintos *stakeholders* (no solo del *frontline*, sino también del *back office* y áreas de soporte).
3. **Closed Loop Feedback:** En base al *feedback* del cliente, deberemos ser capaces tomar acción prácticamente en tiempo real para resolver cualquier incidente crítico que pueda haberse dado durante la experiencia evaluada. Este momento de “cierre de ciclo” o “recupero del cliente” no es una tarea fácil, sin un lineamiento claro de cómo abordar la situación, la criticidad podría escalar. ¿Quién debe hacerlo? ¿Qué debe decir? ¿Cómo debe hacerlo? Lo veremos más adelante.
4. **Insights & Analytics:** La data (estructurada & no estructurada) por sí sola no generará valor a menos que podamos convertirla en *insights*. Entendamos por data estructura toda información numérica (puntajes, calificaciones, variables de segmentación, etc.) y por data no estructurada todo texto/comentario abierto que responda a motivos, sugerencias, etc. En ese sentido, contar con una herramienta avanzada de análisis de texto nos permitirá analizar ambos tipos de data en su conjunto, permitiéndonos identificar y priorizar acciones que mejoren nuestros macro procesos.

Lo segundo: reconocer que la tecnología por sí sola no es suficiente; para obtener resultados hay que involucrarse y accionar

La tecnología es un gran aliado; sin embargo, contar con un equipo experto de research, analytics & advisory que acompañe el proceso bajo un roadmap sólido, puede ser la diferencia entre una gestión exitosa y una buena intención. A continuación, comparto algunas ideas de cómo desde Ipsos podemos aportar valor en este reto de construir un modelo de trabajo que maximice el Retorno de la Inversión en CX (ROCXI):

1. **Monitorear y Priorizar Incidentes Críticos:** Es decir, identificar prioridades para la acción, partiendo del entendimiento y análisis previo de qué es lo que más impacta mi KPI (p.e. atención, información, tiempos, etc.)
2. **Diseño de intervenciones efectivas:** A partir de los aprendizajes del punto previo, promovemos la generación de espacios de discusión con *stakeholders* y clientes que nos ayude a elaborar un *playbook* que detalle las distintas situaciones a las que podría enfrentarse, y las intervenciones y buenas prácticas que debe llevar a cabo el equipo durante su gestión de clientes.
3. **Desplegar un (*Smarter*) Closed Loop:** Recordemos que este es el momento del “recupero”, por lo que la clave del éxito es contar con un perfil capaz de manejar y resolver situaciones, siguiendo el *playbook* elaborado en el punto anterior. El “¿qué debe decir?” y “¿cómo debe hacerlo?” deben estar claros de antemano, por lo que capacitamos al equipo mediante *role playing* no solo en la teoría (¿qué?) sino también en la práctica (¿cómo?). Para esta tarea, será de gran ayuda poder contar con toda la información e historia del cliente (p.e. estar previamente integrados a un CRM).
4. **Mejora continua:** Todo *playbook* y sistema de gestión debe calibrarse y mejorarse en el tiempo, por lo que es importante ir mapeando tanto aquellas intervenciones que vayan perdiendo efectividad, como aquellos incidentes que van cobrando relevancia conforme cambia el contexto del cliente.
5. **Evaluar el impacto:** Generar un seguimiento mediante *analytics* avanzados a data de clientes intervenidos que nos permita saber si nuestra gestión fue efectiva, si hay oportunidad para hacerlo mejor y sobre todo si en el tiempo nuestro proceso en general y relación con el cliente ha mejorado.

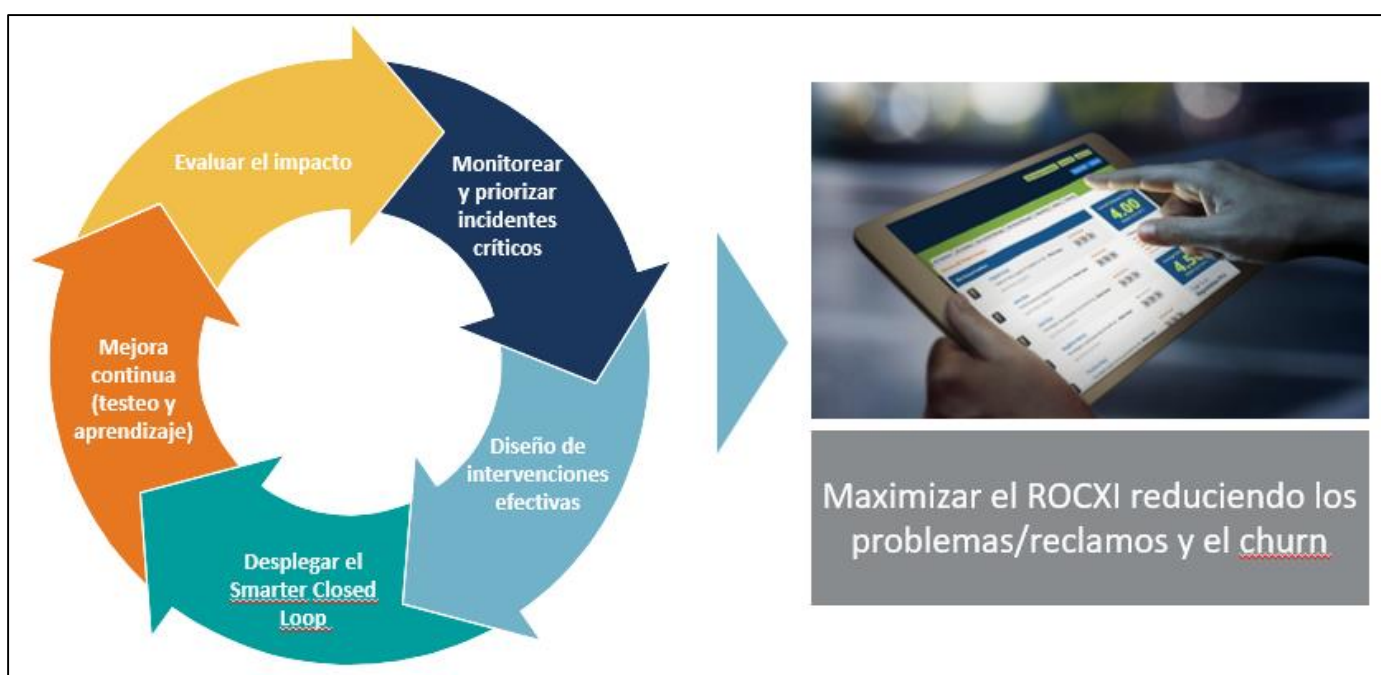


Gráfico 2: Modelo de Gestión de la Experiencia de Ipsos

Algunos pensamientos finales basados en mi experiencia ayudando a distintas organizaciones a implementar y gestionar este tipo de programas:

- La tecnología por sí sola no generará mejoras, así como tampoco lo harán iniciativas desarticuladas: En ese sentido, las iniciativas que no tengan como resultado un impacto positivo en el negocio, estarán desviando esfuerzos y recursos de la organización.
- Gestionar y garantizar un buen desempeño en las experiencias del día a día (en el **ámbito transaccional**) sin duda tendrá un impacto positivo en la experiencia acumulada (**ámbito relacional**). Aquí la sugerencia justamente es buscar una sinergia de ambos mundos, complementando los Programas Transaccionales (tácticos y que miden la experiencia en el corto plazo) con Programas Relacionales (estratégicos y que miden el vínculo a largo plazo).
- El reto para diferenciarse de la competencia está en poder ir más allá de lo funcional: Para poder entregar experiencias memorables, es importante poder conectar emocionalmente con los clientes, y precisamente cada momento a lo largo de una interacción es una oportunidad para fortalecer la relación.
- Tenemos evidencia a nivel global de que las empresas que maduran hacia un enfoque *customer-centric*, con programas de gestión de la experiencia sólidos, y sobre todo con un equipo alineado al desafío, son los que logran un mayor Retorno de la Inversión en CX (ROCXI), tangibilizándolo a través de la mejoría de indicadores como la Retención de Clientes, el Share de Gasto, la Recomendación y la Eficiencia Operacional.



Gráfico 3: Fuentes de Retorno de la Inversión en Customer Experience – Ipsos

Leyenda:

1. Programas de gestión de la experiencia donde las organizaciones recolectan y gestionan de manera recurrente el feedback de sus clientes, a propósito de interacciones y experiencias en canales de atención y/o del uso/adquisición de sus servicios o productos.