

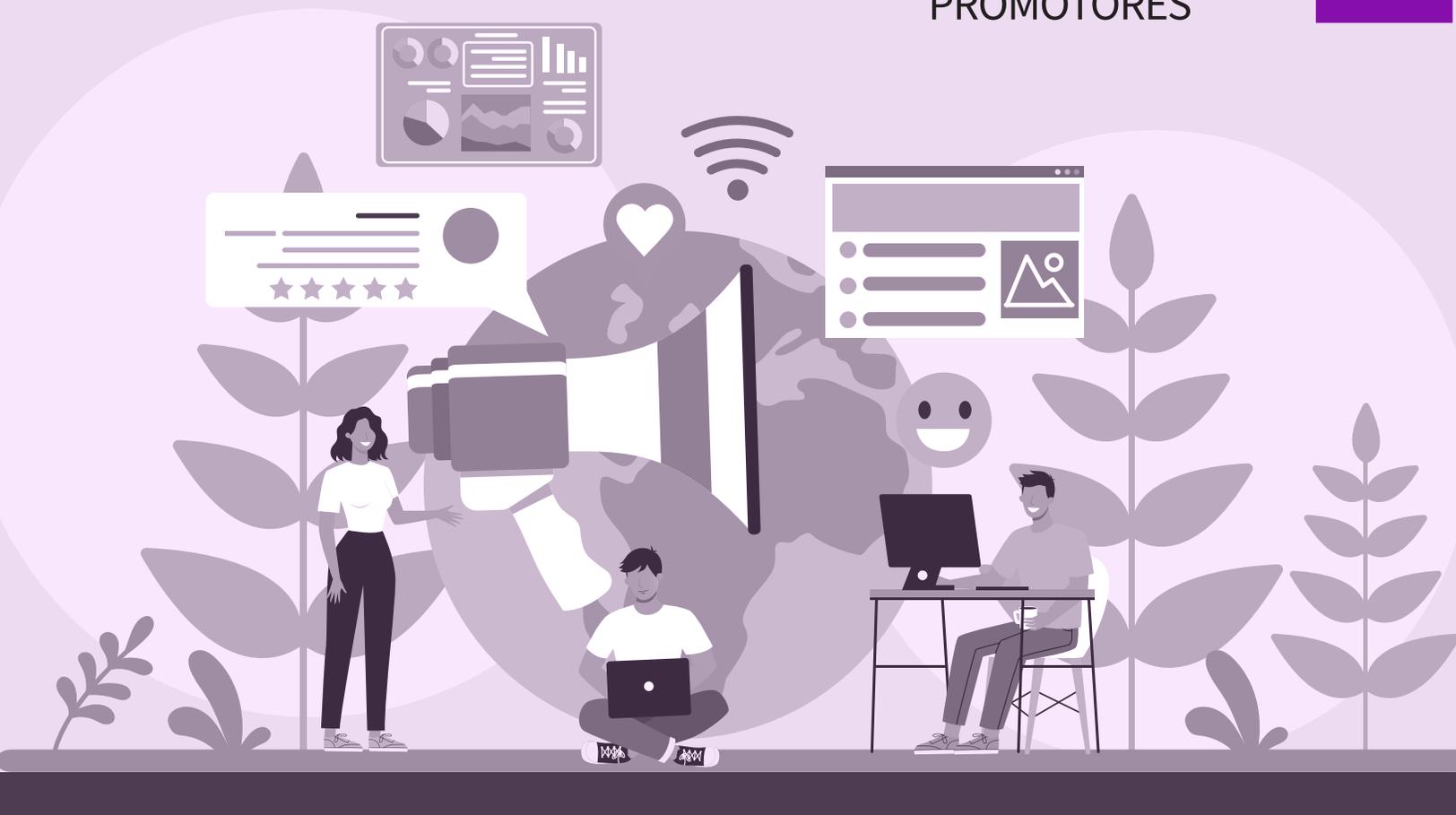
MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

M8

CREANDO
PROMOTORES



MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

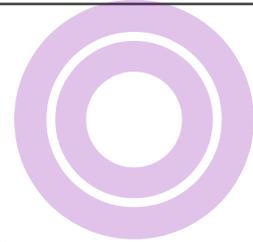
M8

CREANDO
PROMOTORES



Creando Promotores

OBJETIVO DEL MÓDULO:



El trabajo de toda persona en la empresa es crear clientes felices. En este módulo conoceremos las principales estrategias y métricas para poder crear promotores a través de la experiencia del cliente y controlar los niveles de servicio.

En los segmentos de este módulo respondemos a las preguntas: ¿Cómo podemos establecer la gobernanza de la estrategia de retención y recuperación de clientes, monitorear la satisfacción del cliente y seguir innovando? ¿Qué deben aprender los colaboradores ?

CONTENIDO

8.1 - Planificación de Gestión de Riesgo.....	Pág. 04
8.2 - La voz del cliente - VoC y Encuestas relevantes	Pág.09
8.3 - Métricas Relevantes	Pág. 14
8.4 - Mystery Shopping	Pág.18
8.5 - Programas de recuperación de clientes	Pág.20
8.6 - Modelo de recuperación de clientes.....	Pág.23
8.7 - Casos de Éxito	Pág. 24



PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO

8.1

La experiencia del cliente tiene todo que ver con la gestión por resultado del diseño realizado. El objetivo es que el cliente viva la experiencia que has diseñado para él, por lo que es imprescindible realizar una correcta planificación y gestión de riesgos.

En esencia, un riesgo es un evento de características inciertas que puede incidir de forma negativa en la experiencia deseada, por lo que implica una alerta de algo que podría suceder, no algo que ya sucedió. De esta forma, si ese algo ya aconteció, se convierte en un problema con el que tú y equipo tendrán que lidiar. Ahora bien, si aún no ocurrió, entonces se trata de un riesgo, un problema potencial para el que debes estar preparado.

Para evitar que cualquier riesgo se transforme en problema, una adecuada planificación y gestión de riesgos podrá ayudarte en el camino hacia el éxito de tus proyectos de experiencia de cliente.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La planificación y gestión de riesgos se trata de un plan estratégico orientado a la previsión de riesgos de toda estrategia en ejecución. El análisis de la gestión de riesgos se realiza en todos los pasos del mapa de servicio o blue print. El nivel de importancia del riesgo influirá en el resultado, según la valoración que el cliente le da a los momentos que importan y el impacto del riesgo en la cadena de valor que has diseñado.

Puesto que los riesgos son comunes en todo proyecto, es necesario anticiparse a que aparezcan, con una estrategia para minimizar su incidencia. Si estamos prevenidos con un plan que contemple los posibles riesgos, previstos en análisis del plano de servicio, tenemos más posibilidades de que los riesgos nunca se materialicen en problemas reales o en quiebres de la experiencia del cliente.



“En los pequeños detalles también están las grandes experiencias”

KAY VALENZUELA



Las contingencias son normales y esperables en cualquier aspecto de la vida, pero no enfrentarlas ni averiguar sus causas cuando apenas son indicios hará que con el paso del tiempo se hagan más difíciles de manejar y terminemos peor de lo que empezamos. Por este motivo es tan importante diseñar un plan de gestión de riesgos, ya que riesgos habrá siempre, pero la gravedad de estos dependerá de las decisiones que hayan tomado los diseñadores de CX a la hora de definir los objetivos del proyecto. Una estrategia de riesgos es la mejor alternativa para evitar el fracaso de la experiencia y, o si es inevitable, reducir su impacto.

Los riesgos a los que se intenta anticipar y planificar son los que afectan la percepción del cliente o los intereses de la empresa. Ej. línea de tiempo, el presupuesto o la calidad de los entregables. Pese a su connotación negativa, como anticipamos, los riesgos también pueden tener un impacto positivo. No obstante, en CX no asumimos riesgos en la implementación del diseño a menos que ya hayan sido previamente validados con los prototipos.

5 PASOS ESENCIALES PARA REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS EFECTIVA.

Identifica los riesgos potenciales.

01

De la mano de tu equipo multidisciplinario y todas las partes interesadas, realiza un brainstorming sobre los posibles riesgos para un plan de gestión de riesgos que puede involucrar tu nuevo diseño de CX. Cada participante debe considerar detalladamente el proyecto desde la perspectiva de su rol en el punto de contacto

e identificar todo lo que esté dentro de su alcance que pueda considerarse como un evento de riesgo. En pocas palabras, es ver lo que otros no ven.

En esta etapa de “brainstorming”, todas las ideas deben ser cotejadas, contrastadas, seleccionadas y/o descartadas. Dependerá del profesional en CX segmentar y finalizar los elementos que se incluirán en la planificación de gestión de riesgos.

Asimismo, este deberá basarse en la investigación, experiencia acumulada, otros directores y/o proyectos similares con los que se hayan trabajado los riesgos.

Evaluar esos riesgos.

02

En esta instancia, organiza toda tu lista de riesgos potenciales por

Riesgo o Probabilidad

Por Impacto o Gravedad



Del 1 al 5 puedes usar
Riesgo o probabilidad
5- Muy probable
4- Probable
3- Posible
2- No es posible
1- Muy Improbable

Impacto o Gravedad
1- Insignificante
2- Menor
3- Moderado
4- Importante
5- Catastrófico

Esta información se debe recolectar en un registro de riesgos, como un documento vivo al que se regresará con frecuencia y posiblemente cambiará en el tiempo.

Para promover una efectiva gestión de riesgo, la comunicación es un activo fundamental para garantizar una comprensión colectiva de las tareas que deben realizarse. Los problemas ligados a la comunicación son comunes, pero lo que realmente importa es cómo se gestionan estos. Probablemente, la manifestación de este tipo de riesgos comunicacionales se deba a la ausencia de detalles relevantes de un proyecto de CX en el service blueprint, una mala definición de tareas, mala selección de personas y/o de las decisiones vitales en el momento adecuado que hagan la diferencia. Es decir, falta de Empowerment.

03

Asigna la propiedad por cada riesgo potencial

Para asignar los miembros de tu equipo a supervisar los riesgos, prioriza tu lista y verifica cuántos recursos necesitarás para cada riesgo.

Los miembros designados serán responsables de entrar en acción en caso de que el riesgo potencial se convierta en un problema real. Asignar la propiedad del riesgo en tu planificación y gestión de riesgos asegura que siempre esté alguien alerta a cada problema y lo pueda resolver de forma rápida y eficiente.



04

Crear respuestas preventivas

El diseñador de cx o director del proyecto y el propietario de cada riesgo deben trabajar juntos y utilizar el registro de riesgos para determinar las respuestas adecuadas en caso de que un riesgo se convierta en un problema. Tendrás que decidir cuál de las siguientes cuatro respuestas es la apropiada:

Evitar:

Cambiar tus planes o enfoque para eliminar el riesgo.

Transferir:

Asignar el riesgo a otra persona dentro del equipo, dentro de la empresa o fuera de ella
Ej. Tercerizados

Mitigar:

Reducir la probabilidad y/o el impacto de la amenaza sobre el proyecto.

Aceptar:

Permitir el riesgo y manejar sus consecuencias con un plan de contingencia.

Tu plan de gestión de riesgos debe ser visible para todos los miembros del equipo, a fin de que todos sepan qué riesgos deben tener en cuenta y a quién contactar en caso de que surja uno de ellos.

05

Monitorear continuamente los riesgos

Además del riesgo que ya has identificado en tu service blueprint, es probable que surjan nuevos riesgos. En este punto es donde se instala un sistema de gestión de riesgos, así como su seguimiento y control continuo. La gestión de riesgos requiere el seguimiento y la elaboración de informes sobre los eventos desencadenantes que precisan iniciar los planes de respuesta. Esto significa analizar el riesgo contra la evaluación original para el aprendizaje y la planificación futura.

Es imposible predecir que todo saldrá mal y es poco realista predecir que todo saldrá siempre bien por eso contar con una previsión cuando se manifiesten los problemas, sin duda, mejorará tus posibilidades de éxito y ofrecerá una mejor perspectiva a las experiencias futuras. Además, la práctica de anticipar el riesgo solo alentará a tu equipo multidisciplinario a permanecer flexible y sin miedo a probar diseñar e implementar nuevas alternativas.



IMPACTO					
	1	2	3	4	5
Probabilidad	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
1 Muy Baja	1	2	3	4	5
2 Baja	2	4	6	8	10
3 Media	3	8	9	12	15
4 Alta	4	10	12	16	20
5 Muy Alta	5	12	15	20	25

ESCALA DE MEDIDAS-ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS		
	1	1
Valor	Probabilidad	Impacto
1	Muy Baja: Nunca ha sucedido y es casi imposible que suceda.	Insignificante: No afecta el cumplimiento de los objetivos.
2	Baja: Es difícil que suceda o ha sucedido muy esporádicamente.	Menor: Podría afectar el cumplimiento de los objetivos.
3	Media: Ha sucedido esporádicamente.	Moderado: Afecta el cumplimiento de los objetivos.
4	Alta: Ha sucedido y podría volver a suceder.	Mayor: Afecta de manera importante al cumplimiento de los objetivos.
5	Muy Alta: Sucede con regularidad.	Catastrófico: No permite el cumplimiento de los objetivos.

8.2

LA VOZ DEL CLIENTE - VOC

En Experiencia del Cliente no hay nada más importante que

.....

De hecho, todo el propósito de esta estrategia es centrar las acciones de la organización en los clientes. ¿Cómo hacer eso si no les escuchamos?

La voz del cliente (VoC) es un término que describe los comentarios de los clientes sobre sus y con respecto a las personas, los productos o servicios recibidos. Se centra en las necesidades y expectativas de los clientes para adquirir conocimiento y mejorar las interacciones, las propuestas de productos y servicios y para comprender el complejo proceso de toma de decisiones de un cliente existente o potencial.

Cuando los clientes comparten su voz en tiempo real, a través de cualquier canal de una organización, esperan ser, que se actúey que se

CASO DE ESTUDIO

Zappos

Zappos es conocido por tener un servicio al cliente excepcional. Ellos miden la satisfacción del cliente preguntando cómo la interacción con el colaborador hizo sentir al cliente. Zappos quiere saber cómo la marca y la experiencia del cliente resuenan emocionalmente con los clientes.



“Si no escuchas a tus clientes alguien más lo hará”

SAM WALTON

Esta empresa se ocupa de empoderar a sus representantes de servicio al cliente para llevar esto al más alto nivel de la escala. Los colaboradores de Zappos pueden dar “obsequios asombrosos” a los clientes. Por ejemplo, un cliente llamó para devolver unos zapatos que ya no usaría pues su madre había caído enferma. El empleado que atendió la solicitud por teléfono le envió flores. La mujer se sorprendió de que Zappos realmente se preocupara por su

“Recibí las flores enviadas por Zappos. Decir que me quedé sin palabras ES quedarse corto. En realidad, estaba llevando a mi mejor amiga a su quimioterapia cuando mi esposo me llamó y me dijo que había recibido flores. Me dijo que eran de Zappos. Me leyó la tarjeta. Le dije que debían haber sido entregados a la persona equivocada ya que los únicos Zappos que conocía eran la tienda de zapatos en línea. Después de colgar, recordé el correo electrónico que le envié a Zappos para informarle sobre la enfermedad de mi madre. Me quedé asombrada de que una empresa pudiera hacer tal cosa. No puedo agradecerles lo suficiente por tratarme como si me conocieran personalmente. Estaba impresionada con su servicio antes de las flores, pero ahora tiene un cliente de por vida. Les pediré todos mis zapatos y continuaré contándoles a mis amigos sobre este extraordinario servicio al cliente. Devolveré mis zapatos originales y espero usar el crédito de mi tienda. Les agradezco desde el fondo de mi corazón por tan amable gesto.”

Cliente de Zappos.com: Janet M., 28 de enero de 2012

6 FACTORES DE ÉXITO AL IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE VOZ DEL CLIENTE - VOC

Liderazgo determinado:

01

Establecer una cultura centrada en el cliente comienza desde lo más alto de la pirámide organizacional. Sin el compromiso del nivel ejecutivo, existe una baja probabilidad de crear el máximo impacto para cualquier iniciativa centrada en el cliente. También querrás obtener el apoyo de los líderes de mandos medios para realmente mover la estrategia hacia la mejora de la experiencia del cliente de forma sostenible.

Los líderes marcan la pauta para sus equipos de trabajo, por lo que si un líder dice que escuchar y actuar sobre los comentarios de los clientes es importante, sus subordinados directos seguirán su ejemplo.

Del mismo modo se deben crear las estrategias de empoderamiento en conjunto con ellos.

Presta atención a los indicadores tempranos:

02

Visión y Claridad

La visión de programa de VoC debe ser específica para que todos los miembros de la organización puedan comprender fácilmente el objetivo común. Empieza por centrarte en el lenguaje y los mensajes que se utilizarán para transmitir la visión. Recomendamos una declaración de la visión de la estrategia que sea breve y sencilla para ayudar a aumentar la comprensión y la aceptación de la misma.



03

Compromiso y Colaboración

Una fuerza laboral comprometida es vital para el éxito a largo plazo de una empresa centrada en el cliente. A medida que los empleados se comprometen más, la colaboración y la sinergia interdepartamentales crearán iniciativas más impactantes y exitosas. Para involucrar verdaderamente a la fuerza laboral, debes primero comprenderlos. El método más probado y verdadero es la implementación de un programa formal de experiencia para los empleados donde ellos se sientan escuchados primero.

04

Escuchar y Aprender

Un método sistemático para monitorear y recopilar comentarios de los clientes es clave para mejorar la experiencia general. Debido a que los comentarios de los clientes se pueden recopilar a través de varios canales, es importante crear cualquier programa de escucha en una plataforma sólida que pueda adaptarse a los clientes a medida que cambian sus preferencias de comentarios.

05

Alineación y Acción

Alineación significa que todos los miembros de una empresa están marchando hacia la misma visión, y cada grupo de trabajo define qué acciones deben tomar para ayudar a hacer realidad esa visión. En términos generales, la acción se refiere a los pasos medibles que se toman para mejorar la experiencia del cliente. Un análisis de la causa raíz te ayudará a identificar las áreas en las que debe actuar.

06

Paciencia y Compromiso:

Por mucho que a las empresas les duela escuchar esto, construir una cultura de experiencia del cliente de clase mundial no es un ejercicio de la noche a la mañana, ni tampoco uno que pueda subcontratarse por completo.

Las organizaciones centradas en el cliente más exitosas del mundo se construyen de manera iterativa durante años. La cultura del cliente se modifica lentamente, las prácticas de recolección de la información se refinan y los análisis aumentan en complejidad. A lo largo de este viaje, el liderazgo debe demostrar paciencia y compromiso con el proceso y la visión.

Ningún proceso de la experiencia del cliente es una medicina que pueda prometer mejoría a los 5 días ni a los 5 meses. Esto amerita genuino interés, dedicación y consistencia en el tiempo pues estamos hablando de crear un nuevo foco de atención, de nuevos comportamientos, actitudes y una nueva forma de mirar el negocio en todos los sentidos. Aún estos desafíos son reales, ciertamente empezar es la única garantía de llegar a la meta.



TIPS DE UN PROGRAMA VOC

- Crea oportunidades y abre todos los canales posibles para que el cliente se exprese. Ejemplo: Encuestas, entrevistas, Focus Groups, Cajas de sugerencias, Dirección de Emails de Voz del Cliente
- Asegúrate de que hay un responsable específico de administrar esta información.
- Déjale saber a los clientes lo mucho que su opinión importa.
- Actúa sobre sus comentarios y déjale saber que le escuchaste.

Al implementar un programa de voz del cliente (VoC), hay preguntas fundamentales que debes tomar en cuenta. Estas preguntas pueden orientar el diseño de tu programa y la tecnología que necesitarás para respaldarlo.

Las preguntas son:

¿Qué objetivo estratégico queremos lograr mediante la implementación de un programa de VoC?

¿Queremos hacer un análisis comparativo con la competencia, estamos tratando de subir los estándares, o de mejorar los tiempos de respuesta?

¿Qué es lo que queremos lograr y para qué?

Si lo que estás haciendo es un “Benchmarking” asegúrate de que estás comparando manzanas con manzanas a la hora de crear tus encuestas. La brevedad en tiempo, formato y la relevancia de la encuesta es lo que garantizará la calidad de las respuestas.

Dada nuestra intención estratégica, ¿Qué información necesitamos recolectar?

Dados nuestros objetivos y nuestras necesidades de información, ¿Qué tipo de tecnología deberíamos utilizar para nuestras encuestas?

“El error grave No. 1 es no hacer nada respecto a la voz del cliente. El 2do error más grave es no dejarle saber que le estás escuchando.”

KAY VALENZUELA



Al crear un programa de VoC asegúrate de evidenciar un ROI claro para los resultados comerciales.

Cualquier programa exitoso de experiencia del cliente debe devolver la rentabilidad al negocio, por lo que es esencial tener una mentalidad de ROI y enfocar todo, desde sus mediciones y métricas hasta las acciones y mejoras que implementa en lo que devolverán al cliente y al negocio.

El ROI no se trata simplemente de informar sobre las métricas de VoC como Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction (CSAT) y Customer Effort Score (CES), sino vincular estas métricas a objetivos financieros.

Otro aspecto fundamental es incorporar la voz del empleado (VoE).

Conectar las experiencias de los empleados y los clientes brinda a cualquier organización una información completa de lo que realmente está sucediendo y por qué. Comprender esta conexión ayudará a la organización a comprender el impacto del nivel de compromiso de los empleados en los resultados finales.

- Los comentarios de los empleados hacen varias cosas esenciales cuando se trata de la experiencia del cliente.
- Proporciona contexto para las experiencias del cliente.
- Ayuda a identificar los obstáculos de procesos, políticas y tecnología que dificultan la entrega de experiencias.
- Ofrece información sobre la calidad de las experiencias de los empleados.
- Permite la coherencia necesaria para poder hablar de una organización centrada en las personas.

La voz del cliente debe ser lo más importante en todo momento y no se puede asumir nada respecto a que él quiere. Para mantenernos por delante de la competencia y tener información sobre el sentimiento de los clientes, debemos escuchar lo que ellos dicen a la compañía y sobre la compañía, y luego actuar con rapidez sobre esos comentarios, en cualquier canal que estos comentarios ocurran. A esto le llamamos cerrar el círculo o cerrar el “loop”.



MÉTRICAS RELEVANTES EN CX

8.3

La Experiencia del Cliente es el resultado de un ecosistema complejo, lleno de vida y dinamismo. Para poder identificar la dirección y el nivel de efectividad de tu estrategia tienes que mantenerte midiendo el impacto de tus iniciativas en los clientes.

Las métricas de Experiencia del Cliente te ayudan a comprender lo que los clientes realmente piensan y sienten de la experiencia que viven con tu marca a lo largo de su viaje como clientes.

En cada empresa, dependiendo de la industria y el objetivo estratégico, se medirán muchos aspectos de la relación con el cliente. Las 6 métricas que te indicamos a continuación son las relevantes en CX.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”



PETER DRUCKER

01

Net Promoter Score (NPS)

Mide el índice de lealtad de los clientes y también es utilizado para predecir el crecimiento basado en la proyección del ciclo de vida del cliente y sus recomendaciones en el tiempo.

Consiste en medir, en una escala del 1-10, donde 10 es la probabilidad más alta, qué tan dispuestos están tus clientes a recomendar tu empresa, productos y servicios, a sus amigos y familiares.

El NPS será igual al % de promotores - el % de detractores. Los pasivos no son considerados.

Promotores: Aquellos clientes que responden entre 9 y 10

Pasivos: Aquellos clientes que responden entre 7-8

Detractores: Aquellos clientes que responden entre 1-6

Ej: Digamos que de 100 personas que contestaron a la pregunta, 40% son promotores, 50% pasivos y 10% detractores. Para calcular el NPS tomamos el 40% promotores - 10% de detractores, lo que nos deja un 30%.



MÉTRICAS RELEVANTES EN CX – [CONT.]

02

Customer Satisfaction (CSAT) -

Consiste en medir que tan satisfechos están tus clientes con tu nivel de servicio promedio.

En una escala de 1-5, Siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja, qué tan satisfecho está con nuestro nivel de servicio?

- 1-Muy insatisfecho
- 2-Insatisfecho
- 3-Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4-Satisfecho
- 5- Muy Satisfecho

CSAT = sumatoria de todas las calificaciones / el número de respuestas

Ejemplo

Digamos que cuatro personas respondieron la pregunta.

- Cliente 1) Respondió 4
- Cliente 2) Respondió 2
- Cliente 3) Respondió 4
- Cliente 4) Respondió 5

3.75 Nivel de Satisfacción

$$CSAT = (4+2+4+3) / 4 = \text{Nivel de Satisfacción } 3.75$$

03

Customer Effort Score (CES)

Consiste en medir cuánto esfuerzo debe realizar un cliente para resolver un problema, cumplir una solicitud, comprar/devolver un producto o responder una pregunta.

En una escala del 1 al 5, donde 1 representa el mayor nivel de esfuerzo y 5 el menor, Cómo calificaría el nivel de esfuerzo realizado para resolver su punto de interés hoy?

MÉTRICAS RELEVANTES EN CX – [CONT.]

- 1-Muy difícil
- 2-Difícil
- 3-Ni fácil ni Difícil
- 4-Fácil
- 5- Muy Fácil

Ejemplo:

Digamos que cuatro personas respondieron la pregunta.

Cliente 1 Respondió 5

Cliente 2 Respondió 2

Cliente 3 Respondió 3

Cliente 4 Respondió 1

2.75 Nivel de esfuerzo

$$\text{CES} = (5+2+3+1) / 4 = \text{Nivel de esfuerzo } 2.75$$

04

Churn rate (Tasa de abandono de clientes)

Consiste en medir cuántos clientes han dejado de hacer negocios con usted.

(Número de clientes al iniciar el mes - Número de clientes al terminar el mes) / Número de clientes al iniciar el mes x 100

Ejemplo:

Número de clientes al iniciar el mes 100

Número de clientes al finalizar el mes 70

$$(100-70) = 0,3 \times 100 = \text{Tasa de Abandono } 30\%$$

30% Tasa de Abandono



MÉTRICAS RELEVANTES EN CX – [CONT.]

05

Retention rate (Tasa de retención de clientes)

Consiste en medir cuántos clientes han sido retenidos en la empresa en un período de tiempo determinado.

$$\frac{(\text{Número de clientes al final del mes} - \text{Número de clientes nuevos})}{\text{Número de clientes al inicio del mes}} \times 100$$

Ejemplo:

Número de clientes al inicio del mes: 100

Número de clientes nuevos: 7

Número de clientes perdidos: 5

Número de clientes al final de mes: 95

88% Tasa de Retención

$(95-7) = 0.88 \times 100 = \text{Tasa de Retención } 88\%$
100

Customer Advocacy

Nivel de afiliación del cliente. Consiste en medir el sentimiento del cliente respecto a la organización. Usualmente medido a través de herramientas de escucha social.

Cuando logramos forjar evangelizadores de nuestra marca el efecto positivo del voz a voz se magnifica. Lo que CX busca, además de diferenciación, es fomentar el más alto nivel de afiliación del cliente a la marca/productos/servicios.

Pregúntanos sobre las clínicas de especialización en Métricas y Gobernanza disponibles.



MYSTERY SHOPPING O ESTRATEGIA DE CLIENTE INCOGNITO

8.4

El “Mystery shopping” es una estrategia que no pasa de moda para determinar lo que realmente está viviendo el cliente cuando queremos medir lo que está ocurriendo antes, durante o después que se han implementado las estrategias de optimización.

Los cambios implican nuevos comportamientos y nuevos estándares, esto puede traer consigo la resistencia de querer hacer las cosas de la forma en que se estaba acostumbrado. Aún el cambio sea beneficioso para el colaborador, implica un tiempo de adopción, una curva de aprendizaje. Es nuestro trabajo evidenciar que las cosas están ocurriendo como se espera, en su defecto, es nuestro trabajo identificar dónde se debe actuar para acelerar la adopción de las mejores prácticas que se han establecido para elevar la experiencia del cliente. Para garantizar que se sigan estos procesos se deben realizar auditorías periódicas sea en canales digitales o en canales presenciales. A estas auditorías se les llama Mystery Shopping.

El “Mystery Shopper” o Cliente incognito se encarga de realizar ejercicios de observación, interacción y adquisición de diferentes productos o servicios, por diferentes canales para vivir la experiencia tal cual lo haría un cliente. También es común que las empresas usen esta estrategia para saber qué hacen sus distribuidores o, incluso, la competencia.

Puntos comunes a observar durante el Mystery Shopping pueden ser:

- Cómo son recibidos o despedidos los clientes.
- Tiempo de espera máximo aceptable.
- Cuál debería ser la temperatura de la instalación.
- Cuántos productos deben estar en exhibición.
- Actitud general de los colaboradores.
- Calidad de manejo de la información.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Empoderamiento.



¿Cómo se realiza un Ejercicio Mystery Shopping?

- Contratar personas que coincidan con el perfil del customer persona.
- Proporcionar los recursos con los que ha de trabajar el Cliente incognito, incluyendo un cuestionario para registrar su experiencia.
- Brindar la capacitación necesaria sobre cómo medir y cuáles son los parámetros de interés.
- Planificar la ubicación de interés.
- Recopilar y analizar los datos.
- Informar al responsable en la empresa.
- Crear el plan de acción y retroalimentación sobre los resultados.

El mystery shopping ayuda a las empresas a extraer áreas de mejora en la calidad de servicio que se produce en los puntos de contacto cruciales con el cliente.

Tips para ejercicio de Mystery Shopping:

- Tener claridad en lo que queremos medir es fundamental.
- Realizar el ejercicio varias veces con colaboradores distintos.
- Realizar el ejercicio en diferentes horarios. Sobre todo en horas pico.



PROGRAMAS DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES

8.5

Es muy común que las organizaciones estén enfocadas en conseguir nuevos clientes y en satisfacer a los actuales. Aunque esto parezca lógico y una buena práctica, lo cierto es que hay un factor muy importante que las empresas no siempre toman en cuenta: Los clientes perdidos.

Estudios demuestran que es dos y hasta cuatro veces más probable, recuperar a un cliente perdido que conseguir uno nuevo. Esta cifra es interesante al ver cómo la mayoría de las empresas invierten su presupuesto en ganar más clientes y carecen de estrategias para recuperar clientes perdidos.

Otro aspecto muy importante, es que los clientes que vuelven, no sólo son más fieles, si no también generan más ganancias a la empresa, lo que refleja la importancia de aplicar estrategias para recuperar a los clientes perdidos y tomar en cuenta esta parte casi siempre olvidada del negocio.

1) Examina los motivos de la pérdida de clientes (CHURN)

Un estudio de Harvard Business Review reveló que las compañías pierden en promedio la mitad de sus clientes cada 5 años y lo alarmante, es que la mayoría de empresas no tienen idea del porqué están perdiendo sus clientes. Por lo tanto, es vital crear procesos para medir el “churn” y registrar los motivos de la pérdida. Más del 70% de las empresas no tienen procesos establecidos para identificar a los clientes que han desertado.





La pérdida de clientes es una de las métricas más importantes que debe evaluar una empresa centrada en las personas. Si bien no es la medición que nos hace más feliz, es la medición que puede darle a la empresa la realidad sobre su calidad de experiencia y posterior habilidad de fidelizar a sus clientes.

Es difícil medir el éxito si no se miden también los inevitables fracasos. Si bien trabajamos con la intención de que el 100% de los clientes se quede con la empresa, eso es simplemente poco realista. Ahí es donde entra en juego la importancia del “Churn” o tasa de abandono o porcentaje de deserción.

El “Churn rate” es el porcentaje de clientes que dejaron de usar el producto o servicio de su empresa durante un período de tiempo determinado. Puedes calcular la tasa de abandono dividiendo la cantidad de clientes que perdió la empresa durante un período de tiempo determinado, digamos un trimestre, por la cantidad de clientes que tenía al comienzo de ese período de tiempo. Por ejemplo, si comienza su trimestre con 400 clientes y termina con 380, su tasa de abandono es del 5% porque perdió el 5% de sus clientes.

Obviamente, la estrategia de Experiencia del cliente debe apuntar a una tasa de abandono lo más cercana al 0% posible. Para lograrlo, la empresa debe estar al tanto de su tasa de abandono en todo momento y tratarla como una prioridad absoluta.

Cualquier decisión de negocio debe estar basada en hechos y conocimiento, no es posible mejorar si no se conocen las causas de los fallos. Cuando un cliente deja una empresa, siempre existirá un “Porqué” (precio, atención al cliente, fallos en el producto, fallos en el servicio, equivocaciones humanas, etc.) Documentar y analizar estos errores va a generar una ventaja competitiva ante los competidores.

El Churn rate también es un gran indicador para medir la eficiencia y los resultados de una inversión en programas de Customer Experience.

2) Calificar y Segmentar a los clientes perdidos

Se trata de optimizar y hacer el proceso de recuperación lo mas eficiente posible. No todos los clientes perdidos se podrán recuperar, por lo que es necesario (para ahorrar tiempo y dinero). Enfócate principalmente en las personas cuyo comportamiento anterior, sugiere una predisposición a volver, es decir, filtrar los clientes, segmentar los que tienen mas probabilidad de regresar y los que no.

Los clientes que han referido a otros, que nunca se han quejado o que han tenido quejas que se resolvieron satisfactoriamente son las mejores opciones. Los clientes que se han ido por mas de 1 motivo, son los más difíciles de recuperar.

Para esto es necesario lo comentado en el primer punto, establecer procesos donde se registre el historial de un cliente y luego examinar los motivos de su salida.

3) Reforzar la Atención al Cliente

Esto es casi obligatorio antes de realizar cualquier acción para recuperar a los clientes perdidos. Según la consultora Shoppers Consulting la principal causa de la pérdida de clientes (68%) se debe a una mala atención y se establece que la clave para mejorar, está en la satisfacción y la formación del personal.

El nivel de “engagement” de los empleados es vital. Tener empleados contentos, motivados e identificados con la organización está directamente relacionado con su desempeño y la atención que prestarán.

4) Escuchar, e Implementar cambios

La principal fuente de aprendizaje de una empresa son sus clientes. Con el “feedback” de los clientes, a través de los programas de VoC, podemos saber su nivel de satisfacción, evaluar sus opiniones y tomar decisiones de negocio para mejorar los indicadores.

Lo más importante es tomar estas sugerencias y opiniones en cuenta para luego proceder a la acción. Los clientes agradecerán al ver una mejora inspirada en sus opiniones, aumentando la fidelidad de los actuales y la probabilidad de recuperar a los que se han ido.

5) Campaña de recuperación de clientes

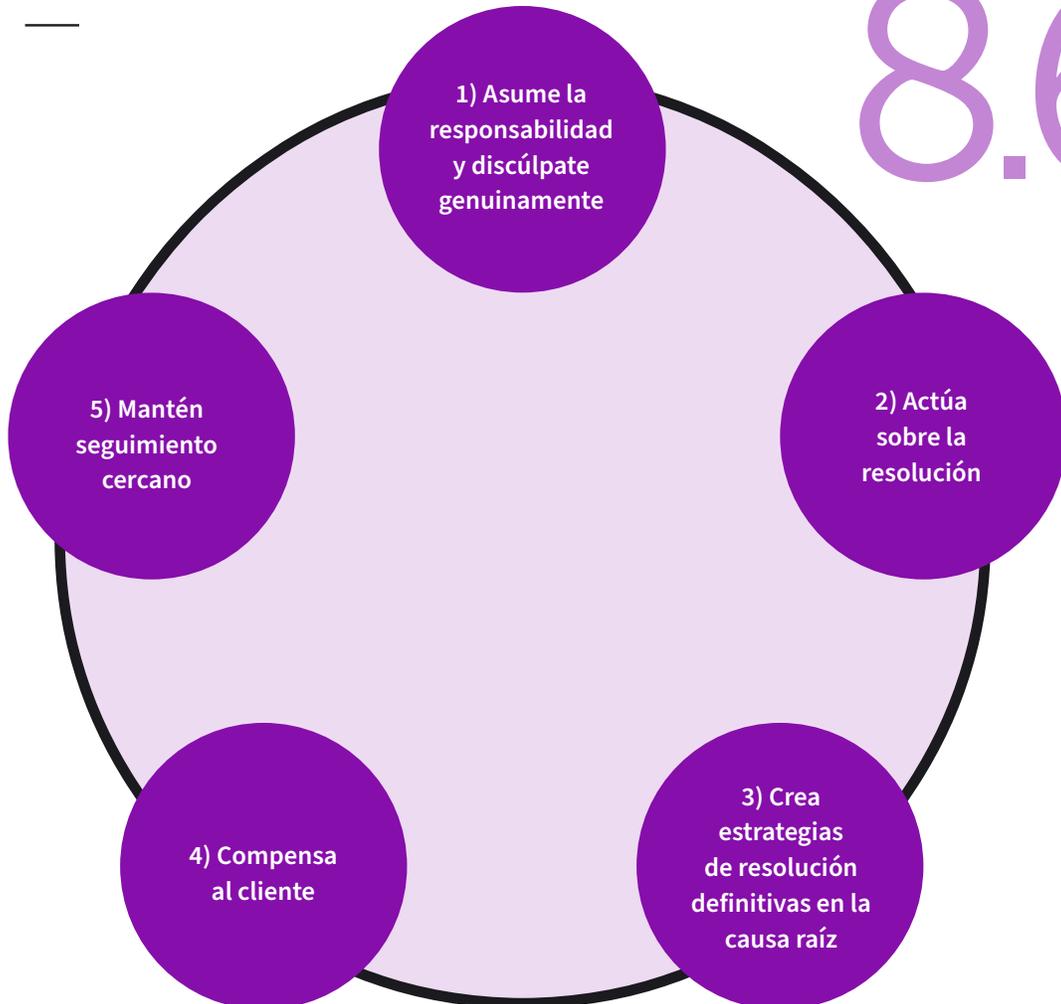
Una vez definido los clientes más propensos a volver, reforzar la atención al cliente e implementar mejoras de la experiencia podemos iniciar la campaña de recuperación.

Una oferta personalizada, un email, un contacto por redes sociales, es útil pero a la hora de recuperar un cliente lo primero que debes hacer es tener un contacto personal. Dejarle saber que se está en conocimiento de que se ha marchado. No se puede actuar como que nada ha pasado. Se debe enfrentar la situación y poner en marcha las estrategias de recuperación.

Si no logras recuperarlo como cliente, quedará el buen sabor de que lo intentaste y esto creará una puerta hacia una próxima vez.



MODELO DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES



Capacitación en Recuperación de Clientes

Es normal que las cosas salgan mal en algún momento. Un error no es lo que determinará la relación con el cliente. Si bien puede ser lo que la impacte de manera dramática, la capacidad de recuperar al cliente puede también ser un gran creador de experiencias positivas. Capacita a todo el personal en contacto con clientes en estrategias de recuperación.

Los clientes desean pero no esperan que ninguna empresa sea infalible. Lo que ellos quieren son soluciones oportunas en los momentos que importan.



8.7

CASOS DE ÉXITO
CREANDO PROMOTORES**1. KLEENEX**

La mayoría de la gente está familiarizada con la marca Kleenex, un nombre de marca que hemos acordado colectivamente es un producto genérico. Kleenex buscaba interactuar con sus clientes de una manera única y positiva.

La empresa decidió monitorear Facebook para identificar a las personas que tenían un resfriado o que estaban “enfermas”. Kleenex se acercó a la familia / amigos de las personas enfermas que identificaron y les pidió que ayudaran con una sorpresa.

Dentro de las 2 horas posteriores a las publicaciones en Facebook, las personas enfermas recibieron un kit de Kleenex que incluía artículos para recuperarse. Aquí está el truco: el 100% de los destinatarios publicaron sobre la experiencia en las redes sociales y esto generó 650.000 impresiones y 1.800 interacciones con la marca durante la campaña.

2. NORDSTROM

Esta historia lleva WOW a un nuevo nivel. Un cliente estaba esperando un paquete de Nordstrom que incluía un par de zapatos de \$200. La empresa de mensajería terminó dejando el paquete afuera bajo la lluvia que arruinó el par de zapatos. Aunque esto no fue culpa de Nordstrom en absoluto, el representante de servicio al cliente respondió: “Lamento muchísimo que esto haya sucedido, y estoy trayendo un par de zapatos nuevos. ¿Estarás en casa en cuarenta y cinco minutos?”





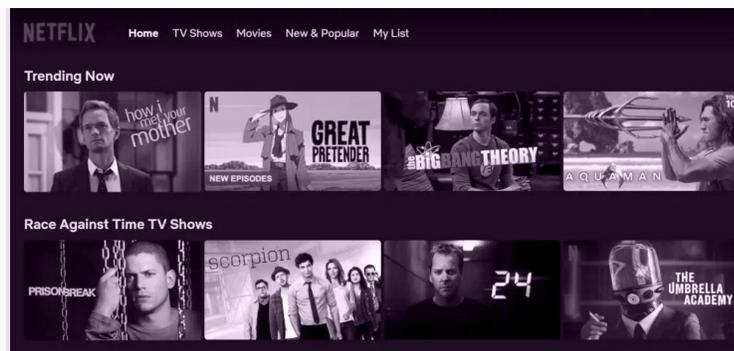
3. COCA COLA

The Coca Cola Company con su innovadora campaña Share a Coke. Lanzado por primera vez en 2011 en Australia, rápidamente se convirtió en una de sus campañas más exitosas. Fue sorprendentemente simple, pero increíblemente efectivo. La empresa quería aumentar los ingresos e impulsar una mayor participación, por lo que lanzó latas y botellas de Coca-Cola con los 250 nombres más populares de cada país en el que se lanzó la campaña.

No hace falta decir que todos se obsesionaron rápidamente con él. ¿Pero por qué? Pues psicológicamente, las personas responden mejor a los productos personalizados, percibiendo como si fueran diseñados pensando en sus necesidades particulares. Por supuesto, en el momento en que vemos nuestro propio nombre en una lata, instantáneamente queremos comprarla y compartir la experiencia.

4. NETFLIX

Sin duda, uno de los mejores ejemplos de experiencia de cliente que aprovecha el poder de la inteligencia artificial proviene de Netflix.



La empresa utiliza inteligencia artificial, ciencia de datos y aprendizaje automático para personalizar las recomendaciones de películas. Al analizar el historial de visualización de otros usuarios con gustos similares, ofrece contenido que podría estar interesado en ver a continuación para que pueda continuar interactuando con la plataforma. Pero eso no es todo. Además de eso, Netflix utiliza miles de fotogramas de video como miniaturas para evaluar su rendimiento y coloca miniaturas personalizadas para cada usuario en particular, en función de lo que es más probable que haga clic.



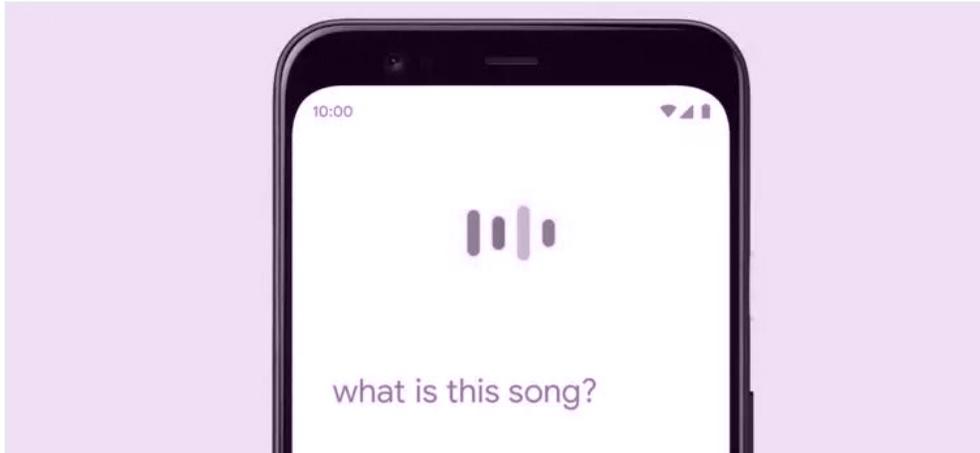
5. RITZ-CARLTON

Esta es una de mis historias de experiencia de cliente favoritas y es el ejemplo perfecto de una empresa que hace un esfuerzo adicional para crear una experiencia memorable. Después de pasar unos días en el Ritz-Carlton en Florida, una joven familia regresó a casa solo para darse cuenta de que su hijo dejó atrás a su amada jirafa de peluche (Joshie). El hijo se angustió cuando se dio cuenta y los padres no tuvieron más remedio que decirle a su hijo que Joshie estaba “simplemente tomando unas vacaciones extra largas en el resort”.

El equipo de Ritz-Carlton llamó esa misma noche para informarle al padre que habían encontrado a Joshie y el padre le explicó las mentiras que le había estado contando a su hijo.

Unos días más tarde llegó un paquete de Ritz-Carlton, que incluía a Joshie junto con algunos obsequios de la marca del hotel. Sin embargo, había un elemento adicional en el paquete que llevó la experiencia al siguiente nivel. Incluyeron una carpeta que describía la estadía prolongada de Joshie en el Ritz para que su hijo la viera. Había fotos de Joshie en la piscina, recibiendo un masaje e incluso montando un carrito de golf...





6. GOOGLE

Google y su última función: Hum to Search. Lanzado en octubre de 2020, se creó con un concepto simple en mente: ayudarte a encontrar esas canciones que se te quedaron grabadas en la cabeza.

7. AMAZON

Uno de los mejores ejemplos de experiencia de cliente que demuestra cómo una empresa puede mostrar aprecio hacia sus clientes es este brindado por Amazon.

Esta cliente recibió un producto que nunca compró y que debía ser entregado a otro cliente. Entonces, ella les envió un mensaje de texto para informarles sobre su error, y respondieron regalándole el producto equivocado en agradecimiento por su honestidad.



Video



Y PARA CONCLUIR...

“Los diseñadores centrados en el ser humano son diferentes a otros solucionadores de problemas: modificamos y probamos, fallamos temprano y con frecuencia, pasamos una sorprendente cantidad de tiempo sin saber la respuesta al desafío en cuestión. Y, sin embargo, seguimos adelante.

Somos optimistas y creadores, experimentadores y aprendices, empatizamos e iteramos, y buscamos inspiración en lugares inesperados. Creemos que existe una solución y que, al mantenernos enfocados en las personas para quienes estamos diseñando, al hacer las preguntas correctas, llegaremos juntos.

Soñamos con muchas ideas, algunas que funcionan y otras que no. Hacemos nuestras ideas para poder probarlas y luego las refinamos. En el final, nuestro enfoque equivale a una creatividad salvaje, a un impulso incesante para innovar, y una confianza que nos lleva a soluciones que nunca habíamos soñado de cuando empezamos.”

IDEO

“El objetivo no sólo es buscar una solución. Es solucionar el problema de una forma inspiradora y que ultimadamente toque dramáticamente la vida de las personas. No te conformes. Apunta a lo impensable para hacerlo real de la mejor forma posible”.

Gracias por un viaje extraordinario.

Kay Valenzuela



INSIGHTS

Son ideas que te permiten lograr un entendimiento profundo sobre algo o alguien. Te invitamos a hacer un listado de los insights principales que has encontrado en este capítulo.

A large rectangular area with a solid purple border, containing 20 horizontal dotted lines for writing.



CONCLUSIONES DEL PARTICIPANTE:

Realiza un breve resumen, en tus propias palabras, sobre qué es la experiencia del cliente y por qué es necesario implementarla.

Area for writing conclusions with horizontal dotted lines.

MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente



International **Customer**
Service Association
Latinoamérica

icsalatinoamerica.org

©2022 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE LATINOAMÉRICA – ICSA.
Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de este material.