



0. Prólogo

Hace dos años un ex consejero delegado de un IBEX 35 compartía con un servidor la dificultad de gestión en el entorno actual, mayor que la que a él le había tocado vivir.

Hace seis meses en el kiosko en el que habitualmente compro la prensa los fines de semana estaba Pedro, un hombre maduro con un ligero retraso, dirigiéndose con tono airado a la sección de prensa y revista económica como hacía Mafalda en una de sus más famosas frases: “¡Que pare el mundo que me bajo!”. Siempre me quedará la duda de si había leído al personaje de Quino o si por el contrario había llegado a la misma conclusión.

A pesar de contar a lo largo de los últimos 11 de años de existencia de Xupera con la experiencia de millones de interacciones multicanal en nombre de nuestros clientes, grandes organizaciones públicas y privadas, procuramos no conducir con el retrovisor. Desde Xupera estamos sensibilizados a entender las fuerzas de cambio que moldearán el futuro y sus probables resultados en plazos temporales a varios años. Creemos en que el éxito de mañana es la estrategia de hoy. Creemos que se puede entender el futuro analizando el presente. Dicho futuro está entre nosotros en diferentes grados. El reto no es ver el futuro, sino aquellos aspectos clave en el presente y comprender el impacto que puede tener mañana. Es por ello que hemos lanzado este I Estudio de Gestión de Experiencia de Cliente.

La vida está cambiando y continuará haciéndolo. Diferentes estudios

prospectivos coinciden en la consolidación de determinadas tendencias: una sociedad más envejecida, individualista y hedonista con diferentes modelos de familia, mejor formada, globalizada, con mayor conciencia medioambiental y de salud, desbordada de mensajes y...opciones. Esto último facilitará la prueba de nuevos productos y marcas, e incrementará la demanda de experiencias completas que optimicen el tiempo incurrido y el valor de lo entregado por lo pagado.

Una sociedad no exenta de contradicciones como la polarización del gasto. Parece que incrementaremos la sensibilidad al precio en determinados productos mientras que nos permitiremos licencias en otros productos de gama alta. Por todo ello, la PERSONALIZACIÓN se convertirá en una de las ideas fuerza principales. Todo ello pondrá (o ¿ha puesto ya?) en jaque nuestro actual arsenal de herramientas de análisis de mercados y segmentos.

Habrà oportunidades. Siempre las hay. No obstante la diferenciación requerirá de nuevos enfoques que den respuesta eficiente al valor demandado por parte de los clientes. Una de las palancas que ayudarán a dicha diferenciación es la GESTION DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE.



El reto no es ver el futuro, sino aquellos aspectos clave en el presente y comprender el impacto que puede tener mañana.

Y ¿qué es esto?. ¿Otra moda más?. En realidad es algo que siempre se produce aunque las organizaciones no tengan una intencionalidad en los resultados que generan en los clientes. En Xupera definimos GESTION DE EXPERIENCIA DE CLIENTE por los componentes principales que a nuestro juicio la conforman:

- Es el cumplimiento de la promesa de marca.
- A los clientes objetivo.
- A través de procesos eficientes.
- Con las personas que participan en el proyecto (interna y/o externamente).
- De una manera consistente en cualquier contexto (etapa de relación, canal de contacto,...).

Las experiencias que se entregan son y serán un reflejo de la sociedad en la que vivamos.

Parfraseando a McLuhan el concepto de que "el medio es el mensaje", Xupera cree que en la actualidad y más en el futuro cercano "la experiencia ya es el producto".

La diferenciación requerirá de nuevos enfoques que den respuesta eficiente al valor demandado por parte de los clientes.

Las experiencias hablan al cliente y éste responde. Lo que ocurre es que parece que, salvo contados casos, no estamos mayoritariamente preparados para captar dichas respuestas. ¿Qué nos han dicho los 1200 clientes de los sectores analizados que les gustaría experimentar en su relación con las organizaciones proveedoras?:

1. Experiencias más adaptadas
2. Mayor velocidad en la gestión
3. Mejora en la atención y cumplir lo comprometido

Sorprendentemente hay diferencias ya no sólo en las percepciones de satisfacción sino incluso en los canales utilizados.

Y esto se complica porque los clientes experimentan diferentes niveles de satisfacción en función de la etapa de relación: previa, durante y a posteriori.

¿A qué se puede deber que organizaciones repletas de profesionales brillantes no parecen encontrar la forma de entregar las experiencias adecuadas a los clientes elegidos como objetivos?

Desde las organizaciones (nada menos que el 10% del PIB) se ha argumentado:

1. Limitaciones de recursos
2. Diversidad de interlocutores
3. Cultura poco orientada a cliente

Sólo podemos concluir que a la luz de estos resultados necesitamos nuevos enfoques, herramientas, sistemas organizativos, de información, incentivos...

Porque acaso ¿sabemos cuánto nos cuesta captar un cliente (y no sólo el presupuesto de ventas)? Y ¿mantener un cliente?. O mejor ¿cuánto cuesta gestionar una reclamación (donde intervienen más funciones de las que se tiene conciencia)?. Realmente ¿tenemos calculado el valor de un cliente ahora y a futuro?. Y ¿el impacto de no hacerlo bien bajo la perspectiva del cliente?

Necesitamos complementar al discurso cualitativo de la importancia del cliente los indicadores cuantitativos que nos permitan pronosticar de una mejor manera rentabilidades y retornos de inversión.

Los nuevos escenarios deberán traer inteligencia a las relaciones a lo largo de todas sus etapas.

La innovación exitosa requerirá de información, análisis y creatividad. Las empresas sorprendidas por el futuro serán aquellas que hayan fallado en imaginarlo y ponerlo en práctica.

La filosofía está bien, pero ¿cómo llegar?.

Desde Xupera no somos partidarios de recetas. No creemos en las soluciones únicas y universales. Compartimos lo apuntado por Erich Joachimsthaler en su libro "Ver

lo evidente": "Para que una empresa dé realmente en el blanco de la innovación una y otra vez de manera coherente, y si desea conseguir un crecimiento rentable y aventajar a las empresas del sector debe hacer 3 cosas:

1. Entender a las personas a las que intenta servir y su comportamiento en cada contexto.
2. Debe saber ir más allá de sus perímetros de productos, mercados y competencias. (...) Debe saber cómo definir los espacios de oportunidad que nadie ha imaginado todavía.
3. Debe observarse a sí misma "desde fuera" y formular estrategias a partir del comportamientos de las personas. (...) Debe crear experiencias vitales transformacionales y no sólo comunicar características y ventajas."

Confiamos que el presente estudio sea de su interés. Para continuar la conversación nos tiene a su disposición.

Jorge Garcia del Arco

www.xupera.com
902-543.232
jarco@xupera.com

Las experiencias que se entregan son y serán un reflejo de la sociedad en la que vivamos.

La gestión de la experiencia del cliente engloba el conjunto de interacciones surgidas entre la empresa y el cliente. Una buena gestión de la experiencia del cliente está directamente relacionada con la fidelidad hacia la empresa. Por este motivo, debe convertirse progresivamente en una prioridad corporativa

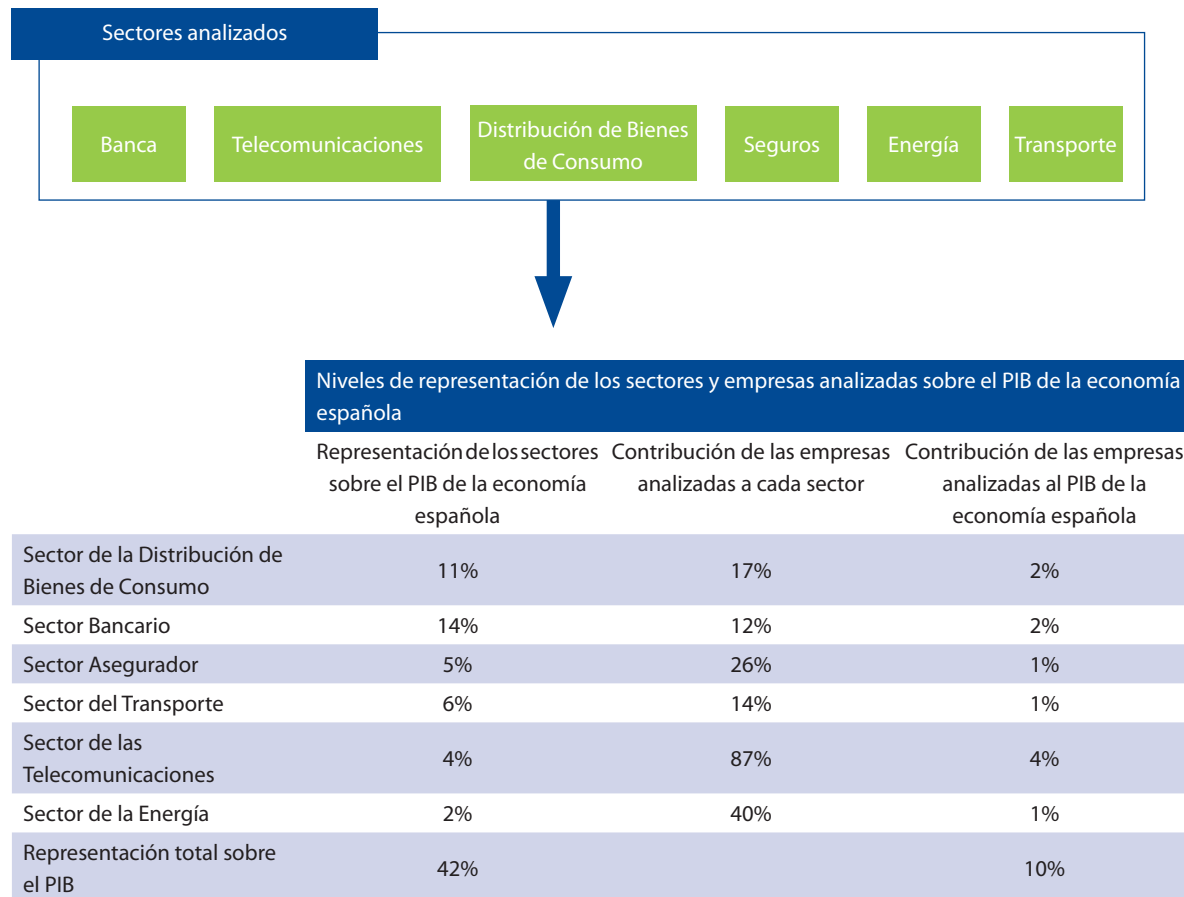
Objetivos y alcance del estudio

El estudio se centra en la caracterización, desde un punto de vista sectorial, de los modelos de gestión de la experiencia del cliente de las principales empresas españolas, analizando de manera exhaustiva las interacciones que se producen entre las organizaciones y sus clientes actuales y potenciales en los procesos de atención al cliente y venta.

El objetivo último es describir la realidad y expectativas de la gestión de la experiencia del cliente teniendo en cuenta tanto la óptica del proveedor del servicio como la del receptor del mismo, resaltando a su vez la brecha existente entre la percepción de las dos partes implicadas.

El estudio está enfocado desde una perspectiva sectorial pretendiendo dar respuesta entre otras a las siguientes cuestiones:

- De qué forma gestionan las principales organizaciones de algunos de los sectores de mayor peso en PIB, sus procesos de venta y atención al cliente.
- Qué canales son los mayoritariamente empleados por proceso.
- Cómo se miden, controlan y siguen los resultados obtenidos por canal y proceso.
- Cuál es el grado de satisfacción de las organizaciones (sectores) con dichos resultados.
- Cuál es el grado de satisfacción de los clientes (satisfacción real de los clientes finales respecto a los procesos de atención y venta).
- Hacia dónde se mueve el mercado (principales tendencias) y qué nuevos canales, servicios, formas de prestar los servicios y agentes se vislumbran en el futuro.



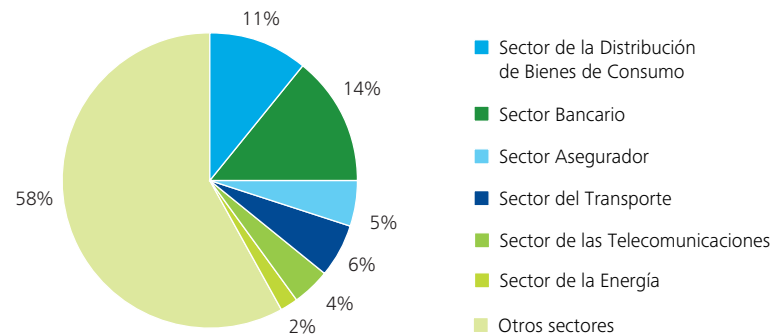
Principales conclusiones sobre la gestión de la experiencia del cliente

Visión de las empresas y su comparación con la percepción de los clientes

Alcance de los sectores y empresas analizadas

Los sectores analizados en el estudio representan el 42% del Producto Interior Bruto generado por la economía española en el 2007. Las empresas analizadas representan un 10% del Producto Interior Bruto.

% de representación de los sectores sobre el PIB de la economía española



1. Las empresas muestran una clara tendencia hacia la multicanalidad si bien la realidad muestra cómo los canales tradicionales siguen siendo en general los más utilizados detectándose un gap entre la satisfacción percibida por las empresas y la satisfacción real de los clientes en relación a los canales utilizados. Salvo en el caso de las redes sociales, los gaps perceptuales más significativos se localizan en los canales que mayor nivel de utilización presentan.

2. El nivel de subcontratación varía en función del sector y del tipo de canal. Las empresas subcontratan los servicios a uno o varios proveedores mostrándose satisfechas con los servicios subcontratados pero considerando que existe margen de mejora.

Los sistemas de gestión y explotación de la información, las métricas para la monitorización de los procesos y las herramientas para la identificación de clientes potenciales presentan también un grado de subcontratación variable según el sector de actividad.

3. Las empresas manifiestan un conocimiento alto de sus clientes actuales y de su nivel de satisfacción principalmente a través de encuestas y del servicio telefónico de atención al cliente. Son conscientes de que los clientes buscan experiencias más personalizadas, ágiles y comprensibles y de que las limitaciones de recursos, la diversidad de interlocutores y la cultura poco orientada al cliente constituyen barreras en su relación con los clientes.

4. La gestión de la experiencia del cliente está todavía en un estado incipiente de desarrollo. En pocas ocasiones existe una verdadera disciplina de la experiencia del cliente dentro de la empresa difuminándose en muchos casos con las funciones de marketing y comercial y detectándose una necesidad de formación del personal en las necesidades y requerimientos de los clientes.

5. Las empresas manifiestan contar con sistemas de recogida, procesamiento y explotación de la información y con métricas diversas para la monitorización de los procesos, si bien, no siempre se desarrolla una verdadera inteligencia de negocio en torno a los resultados obtenidos.

Tendencias a futuro

Las tendencias apuntan a que durante los próximos años serán cinco los factores clave que determinarán la excelencia en la experiencia del cliente.

La diferenciación basada en la experiencia del cliente, mejorará la calidad media de las vivencias de cada cliente: durante los próximos años las empresas deberán dar los pasos necesarios para conseguir una diferenciación basada en la experiencia. Para ello deberán ir desarrollando sus capacidades relacionadas con la gestión de la experiencia del cliente, superando los distintos niveles de madurez y consiguiendo una verdadera disciplina en la gestión que redunde en una mejora de la calidad percibida por los clientes.

Las tecnologías para la interacción social transformarán las experiencias en asuntos comunitarios: las plataformas sociales disponibles en la red gozan cada vez de un mayor uso por los clientes, ofreciendo nuevos contenidos y funcionalidades que son considerados como esenciales para la relación con las empresas. Estas tecnologías constituyen al mismo tiempo una potente herramienta para recoger la “voz del consumidor”. Por ello las empresas deberán ir integrando en los próximos años las citadas tecnologías en sus experiencias online ya sea implementándolas directamente o uniéndose a plataformas sociales reconocidas que actualmente operan en internet.

Estrategia multicanal basada en la combinación de canales para desarrollar experiencias innovadoras: El desarrollo de nuevos canales y el aumento de las prestaciones y usos tanto de los canales tradicionales como de los novedosos, constituyen los pilares para la consolidación de una verdadera estrategia multicanal que combine diferentes canales y prestaciones, dando la posibilidad al cliente de elegir lo que más se ajusta a sus necesidades en función del tipo de servicios y sus preferencias.

Las necesidades y demandas de la conocida como “Generación Y” requerirán el diseño soluciones novedosas de un mayor número de empresas: compuesta por personas entre los 18-28 años, esta generación presenta diferencias destacables con las anteriores. Entre otros aspectos, son más sensibles al estilo, al ocio, a la diversión

y a la tecnología haciendo un gran uso de los medios digitales. Durante los próximos años, a medida que se vayan incorporando al mercado laboral y aumentado su poder adquisitivo se convertirán en un grupo de clientes clave al que será necesario satisfacer a través de soluciones novedosas que den respuesta a sus necesidades concretas.

Experiencias emocionales; cada vez más empresas comenzarán a diseñar experiencias que apelen a las emociones de sus clientes: los clientes buscan algo más que el mero producto o servicio, quieren formar parte de una experiencia que apele de manera directa a sus emociones y que les permita disfrutar de los productos ofrecidos por la empresa generando una sensación de bienestar, diversión y satisfacción. Por ello, las empresas deberán tener presentes estos componentes emocionales y desarrollar experiencias que consigan generar este efecto en los clientes a través de elementos y estrategias muy diversas.

Durante los próximos años, las organizaciones deberán avanzar en el desarrollo de una verdadera disciplina de la gestión de la experiencia del cliente. Deberán cuestionarse de manera continua quiénes son sus clientes, cuáles son sus objetivos y cómo pueden ayudarles a alcanzarlos a través de experiencias más personalizadas que se adapten a sus necesidades concretas.



Transformamos las experiencias en resultados

Contacto

Jorge García del Arco

Director General de Xupera

jarco@xupera.com

+34 902 543 232

En Xupera prestamos servicios integrales de venta y atención al cliente, a través de distintos canales de comunicación: telefónico, presencial y web. Nuestro proyecto, entendido como un negocio "de personas para personas", tiene como objetivo la búsqueda de clientes satisfechos a largo plazo.